

Министерство образования и науки Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего профессионального образования

«Костромской государственный технологический университет»

(ФГБОУ ВПО «КГТУ»)

На правах рукописи

Смирнова Елена Владимировна

**УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ САМООБУЧАЮЩЕЙСЯ
ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ЛЕГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

Том 1

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством

(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями и

комплексам – промышленность; экономика труда)

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук

Научный руководитель:

кандидат экономических наук, доцент

Кипень Надежда Александровна

Кострома – 2015

Оглавление

Том 1

Введение	4
1. Теоретические основы и практические аспекты формирования и развития самообучающейся организации.....	16
1.1. Динамика процессов трансформации организационных знаний как источник развития самообучающейся организации: предпосылки и область исследования.....	16
1.2. Анализ проблем предприятий легкой промышленности в условиях инновационной экономики. Анализ теоретических подходов к исследованию динамики развития самообучающейся организации как среды для инновационного управления.....	41
1.3. Обоснование механизма управления развитием форм самообучающейся организации на предприятиях легкой промышленности.....	83
2. Разработка методического обеспечения управления развитием форм самообучающейся организации на предприятии легкой промышленности.....	90
2.1. Обоснование методического комплекса по формированию самообучающейся организации.....	90
2.2. Обоснование методического комплекса по развитию форм самообучающейся организации.....	95
2.3. Разработка методики оценки эффективности приращения знаний самообучающейся организации.....	134
3. Апробация методического обеспечения управления развитием самообучающейся организации на предприятии швейной промышленности Костромской области.....	139
3.1. Апробация методического обеспечения по формированию самообучающейся организации на предприятии.....	139
3.2. Апробация методического обеспечения по развитию самообучающейся организации на предприятии.....	152
3.3. Апробация методики оценки эффективности приращения знаний самообучающейся организации на предприятии.....	167
Заключение.....	170
Список сокращений и условных обозначений.....	177
Список использованных источников	178

Том 2

Приложения

Приложение А (обязательное) Эволюция подходов к понятию «знание»	4

Приложение Б (обязательное) Анализ понятия «организационные знания»	8
Приложение В (обязательное) Эволюционное развитие от понятия «знания» к понятию «организационные знания».....	17
Приложение Г (обязательное) Развитие дисциплин, определяющих статус самообучающейся организации по уровням создания организационных знаний	18
Приложение Д (обязательное) Характерные особенности форм самообучающейся организации	21
Приложение Е (обязательное) Особенности проявления и цели соблюдения дисциплин по формам самообучающейся организации.....	37
Приложение Ж (обязательное) Обоснование выбора факторов и характеристик, определяющих необходимость формирования самообучающейся организации	40
Приложение И (обязательное) Анализ методических подходов к оценке готовности персонала к организационным изменениям.....	42
Приложение К (обязательное) Характеристика различных видов сотовых образований и определение их значимости для инновационного менеджмента	47
Приложение Л (обязательное) Технология производства и реализации знаний по формам самообучающейся организации	56
Приложение М (обязательное) Разработка методического комплекса по формированию самообучающейся организации на предприятии легкой промышленности.....	60
Приложение Н (обязательное) Анализ моделей жизненного цикла организации.....	90
Приложение П (обязательное) Форма проведения диагностики факторов, определяющих этап развития предприятия в его жизненном цикле.....	97
Приложение Р (обязательное) Форма проведения диагностики факторов, определяющих выбор оптимальной стадии развития самообучающейся организации.....	101
Приложение С (обязательное) Анкета оценки фактического соответствия организации принципам самообучения.....	107
Приложение Т (обязательное) Анкета по оценке готовности персонала к принятию оптимальной формы самообучающейся организации.....	109
Приложение У (обязательное) Классификация организационных структур.....	114
Приложение Ф (обязательное) Возможность функционирования типов команд в разных формах самообучающейся организации	121
Приложение Х (обязательное) Документы о результатах апробации исследования.....	123

Введение

Актуальность темы исследования. Современные экономические условия функционирования российских промышленных предприятий требуют постоянной оценки, анализа, совершенствования и преобразования системы управления организацией. В настоящее время отечественные предприятия следуют стилю менеджмента, основанному на планировании ресурсов производства, а также финансовом и кадровом управлении, при этом, не перестраивая системы мотивации и организационного развития. Отмечается также информационная закрытость [122]. Такой подход не отвечает в полной мере изменениям, происходящим в экономической среде. В условиях глобализации, нестабильности и кризисности современной экономики отмечаются следующие тенденции развития промышленного сектора: 1) повышение роли нематериальных активов; 2) усиление влияния компетентности персонала в области эффективности принятия решений; 3) обеспечение активности, адаптивности и гибкости поведения персонала; 4) создание «продуктивной» организационной культуры; 5) направленность стратегического управления предприятия на постоянный инновационный рост. С учетом данных тенденций для промышленных предприятий актуальной является современная концепция менеджмента – управление интеллектуальным капиталом, создание новых знаний и воплощение их в инновациях [34, 66].

Данная область знаний изучает условия и закономерности создания новых продуктов, услуг, разработки новых процессов в сфере техники, технологии, организации труда и управления. Создание инноваций и эффективное управление знаниями способствуют сохранению компетенций персонала, повышению адаптивности организации, и ее конкурентного преимущества. Особенно остро данный вопрос встает в современных условиях экономических санкций (различных ограничений и импортозамещения) для отечественных промышленных предприятий. По словам В.В. Путина, инновационное развитие должно стать аксиомой и сферой ответственности для всех без исключения министерств и ведомств, региональных властей, бизнеса, научного и экспертного сообществ [128].

По мнению исследователей, ядром инноваций является рассмотрение изучения как коллективного процесса, включающего изучение в процессе работы, изучение в процессе использования, изучение в процессе взаимодействия и в процессе поиска [187]. Создание комфортной среды для коллективного изучения и взаимодействия талантливых, открытых прогрессу, способных создавать новое сотрудников предприятия возможно при условии построения системы управления знаниями и создания самообучающейся организации (СОО), которая и сама является инновационной технологией в сфере управления предприятием. В связи с этим в настоящее

время актуальной задачей становится углубленное изучение вопросов эффективного использования интеллектуального потенциала организации, а также создание руководств и методик по управлению инновационными продуктами, направленных на долгосрочную перспективу.

Можно отметить заинтересованность руководителей российских промышленных предприятий к формированию самообучающейся организации. Некоторые организации уже имеют определенный опыт внедрения ее принципов. К их числу можно отнести ОАО «Газпром», ГМК «Норильский никель», ОАО «Северсталь», ОАО «ЛУКОЙЛ», «МТС», «Ростелеком», ООО «Фирма “Техресурс”», НПК «Быстров», а также такие предприятия легкой промышленности, как ООО «Камышинский ХБК», ООО «СП “Кохлома”», ЗАО «Румянцево», ООО «Камвольное объединение “Октябрь”», ООО «КАМАТЕКС-1». Но статус сформировавшейся и функционирующей самообучающейся организации имеет ограниченное количество крупных предприятий. Тогда как вся промышленность РФ, представленная также и средним, и малым бизнесом, нуждается в инновационных и качественных изменениях.

Среди проблем, препятствующих созданию и развитию СОО, можно выделить: 1) ложное представление руководства об управлении знаниями (часто понимается как обеспечение работы системы документооборота и поддержание Интранета); 2) недостаточное количество методик и управленческих технологий по формированию системы менеджмента знаний; 3) сложность создания и применения средств по раскрытию неявных знаний, преобразования их в явный формализованный вид; 4) неэффективные каналы коммуникаций организации; 5) отсутствие мотивации у сотрудников к распространению и обмену знаниями; 6) подавление инициативы и творческого начала, негативное отношение к рационализаторским предложениям; 7) опасения персонала перед организационными изменениями, связанными с внедрением принципов инновационного менеджмента.

Совершенствуя систему управления предприятием в рамках концепции формирования и развития СОО, руководство получит возможность улучшить производственные показатели и повысить инновационную активность организации, тем самым обеспечит ее конкурентоспособность и устойчивость положения на рынке.

Таким образом, российские промышленные предприятия ощущают острую необходимость в разработке методической базы с простыми и понятными инструментами инновационного менеджмента для целенаправленного и последовательного формирования и развития СОО.

Степень научной разработанности проблемы. Теоретическую базу исследований составили классические и современные труды российских и зарубежных ученых.

Основой формирования и объектом управления в самообучающейся организации являются организационные знания. С целью определения их сути и видов, а также разделения и

уточнения понятий «знания» и «организационные знания» использовались источники, отражающие воззрения Аристотеля, К. Вейка, К. Виига, А.Л. Гапоненко, Г. Гегеля, Р. Декарта, В.А. Дресвянникова, П. Друкера, И. Канта, Дж. Локка, М.В. Ломоносова, М. Мариничевой, К. Маркса, А. Маршалла, Б.З. Мильнера, И. Нонака и Х. Такеучи, Платона, К.Р. Поппера, Д. Пфеффера, Ф. Тейлора, В.И. Ульянова (Ленина), Й. Шумпетера, и многих других ученых [7, 14, 24, 27, 28, 32, 35, 36, 37, 39, 41, 42, 74, 80, 84, 91, 92, 104, 110, 112, 113, 125, 130, 150, 161]. В работах представленных исследователей отражено понимание данных понятий относительно разных условий и временных периодов, что требует корректировки согласно современным требованиям науки управления и с учетом тенденций развития на будущее.

Описанию и изучению феномена самообучающейся организации посвящено гораздо меньше исследований, среди авторов которых можно отметить Б. Дж. Брейем, А.Л. Гапоненко, Б.З. Мильнера, П. Сенге [17, 26, 27, 28, 110, 138, 139, 140]. Они уделяют внимание различным аспектам обоснования необходимости формирования СОО и вопросам оценки фактического соответствия организации принципам самообучения. Однако работы данных авторов не имеют прикладного характера и ограничиваются теоретическими заключениями и описательной частью вопроса функционирования организации такого типа. В отечественной и зарубежной литературе также подробно описаны характерные особенности самообучающейся организации. Однако конкретных и адаптированных к российским условиям инструкций и методических указаний по управлению и развитию такой организации недостаточно. Отмечается также неоднозначность трактовок основных понятий, которые служат базой для понимания сложных процессов работы с организационными знаниями.

Залогом успешного становления, эффективного и долгосрочного функционирования СОО должно стать целенаправленное и планомерное ее развитие. Следовательно, на определенном этапе можно установить фактический уровень такого развития. Вопросы оценки степени развития организаций самообучающегося типа затронуты в работах В.И. Беляева и Т.А. Галынчика, Б.Дж. Брейм, В.П. Дудяшовой и Н.А. Кипень, Д. Джой-Меттьюза, Д. Маслова, П. Ватсона, и Н. Чилиши, Д. Меггинсона и М. Сюрте, А. Молодчика, М. Педлера, Г.Н. Сартана, П. Сенге, Б.Ю. Сербиновского и А.Е. Шахраевой, М. П. Соколова, С.Д. Сыротюка, В.Б. Тарасова [17, 25, 87, 102, 106, 119, 139, 142, 147, 152, 153]. Большинство авторов представляют односторонний взгляд на проблему, упуская из вида другие основополагающие факторы деятельности СОО, что не позволяет объективно и комплексно подойти к определению стадии развития организации такого вида.

Большое значение для развития СОО по формам имеет готовность персонала принять необходимые для этого организационные изменения. Среди работ, изучающих данный вопрос,

следует отметить исследования Т.Ю. Базарова и Б.Л. Еремина, М. Бира и Н. Нориа, Б. Дж. Брейем, О.С. Виханского, Д. Глейчера, Л. Грейнера, Ф. Гуияр и Дж. Келли, Дж. Дака, В.Д. Дорофеева и В.А. Дресвянникова, В.П. Дудяшовой, З.Т. Велиевой и Н.А. Кипень, А.П. Егоршина и А.К.Зайцева, П.В. Журавлева, Р. Каплан и Д. Нортон, А.М. Карякина, К. Левина, М.И. Магура и М.Б. Курбатова, Б.З. Мильнера, Д. Надлера, А.В. Павловой, В.П. Пугачева, П. Сенге, М.Л. Ташмана, С.В. Шекшни, Д. Хиатта [17, 20, 22, 28, 33, 67, 86, 87, 99, 101, 102, 111, 129, 133, 139, 162, 163, 170]. По результатам работ специалистов в области управления персоналом можно проследить стадии процесса восприятия изменений от сопротивления до готовности их принять. Однако с формами СОО они не сопоставлены. Авторы дают рекомендации общего характера, не учитывающие изменения, ориентированные на работу со знаниями и процессы самообучения. Методических разработок по оценке готовности персонала к принятию изменений при разной степени развития СОО также не предложено.

Методические подходы к выбору оптимальной оргструктуры предприятия представлены в трудах Т.Ю. Базарова, Т. Бернса и Дж. Сталкера, А. Л. Гапоненко и А.П. Панкрухина, В.Д. Дорофеева и В.А. Дресвянникова, А.И. Дрогобыцкого, П. Друкера, М. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури, Б.З. Мильнера, И. Нонака, и Х. Такеучи, У. Френча и С. Белла, В.Д. Шапиро и др. [26, 33, 38, 41, 101, 103, 109, 110, 114, 116, 125, 136, 163, 168, 176, 188]. Ученые поднимают вопрос о необходимости совершенствования оргструктуры предприятий в направлении увеличения горизонтальных связей. Однако не рассматривают вопрос организационного построения и его преобразования в рамках самообучающейся организации с учетом ее развития.

Проблемам формирования и функционирования сотовых образований на предприятии уделяется внимание в работах Дж. Г. Бойетт, Дж. Т. Бойетт, Э. Венгера и У.М. Шнайдера, А.Л. Гапоненко, П. Друкера, Р. Кейделя, Д. Клаттербака, А.М. Карякина, Э.Л. Лессера и Д. Сторка, Б.З. Мильнера, В. Михеева, И. Нонака, Х. Такеучи, Р. Рэтлиффа, Дж.Р. Хэкмена [6, 20, 28, 40, 81, 85, 88, 115, 125, 161]. При этом каждый исследователь предлагает определенный фактор для классификации сотовых образований. Одни авторы рассматривают только групповую и командную работу персонала, делая акцент на формальных видах объединений. Другие предлагают более широкий спектр сотовых образований с учетом неформальных видов. Но на фоне представленных классификаций не установлена роль определенных видов сотовых образований для формирования и развития самообучающейся организации.

Различные аспекты стимулирования процессов обмена знаниями рассмотрены в трудах Б. Дж. Брейем, А.Л. Гапоненко и Т.М. Орловой, К. Джанетто и Э. Уиллер, В.А. Дресвянникова, А.М. Карякина, Д. Клаттербака, М.К. Мариничевой, Б.З. Мильнера, А. Хайем [17, 28, 32, 36, 86, 88, 104, 161]. Авторы отмечают важность повышения мотивации для эффективности обучения

персонала и ускорения интенсивности процессов обмена знаниями. Но конкретной системы стимулирования для условий самообучающейся организации не предложено.

На основе анализа современной экономической литературы можно сделать вывод о том, что в настоящее время в науке управления рассматриваются отдельные процессы работы с организационными знаниями, а комплексный и единый взгляд на динамику развития процессов формирования и развития способности самостоятельного создания и применения новых знаний практически не представлен. Отмечается отсутствие полноценного организационно-методического инструментария для поэтапного управления развитием форм СОО.

Таким образом, ощущается необходимость детального изучения тонких процессов производства и приращения знаний с целью формирования и развития самообучающейся организации по формам.

Гипотеза исследования. Предположение о том, что применение теории производственного цикла инновации к исследованию управления развитием форм самообучающейся организации и к разработке его методического обеспечения позволит осуществить максимально возможное приращения организационных знаний, повышение инновационной активности и конкурентоспособности предприятия легкой промышленности.

Цель и задачи исследования. Целью настоящего диссертационного исследования является разработка методического обеспечения для управления последовательным развитием форм самообучающейся организации в условиях предприятия легкой промышленности на основе процессов трансформации организационных знаний. Для достижения цели в диссертационной работе поставлены следующие **задачи**:

- исследовать существующие подходы к понятию «организационные знания», провести анализ эволюции подходов к управлению предприятием в контексте обучения;
- разработать классификацию организационных знаний в зависимости от процессов их трансформации, расширить представление о самообучающейся организации на основе процессов трансформации организационных знаний по ее формам и в зависимости от дисциплин, определяющих ее статус;
- провести анализ проблем промышленных предприятий и предприятий легкой промышленности в условиях инновационной экономики;
- выполнить анализ методических подходов к исследованию динамики СОО и разработать механизм организационного управления развитием ее форм, отвечающий требованиям информационного общества;
- разработать комплекс методик по формированию и развитию СОО, позволяющий осуществлять планомерное управление преобразованием такой организации по ее формам;

- предложить инструмент для оценки эффективности приращения знаний;
- апробировать методические разработки на предприятии легкой промышленности.

Объект исследования – самообучающаяся организация как форма организации управления предприятием легкой промышленности.

Предметом исследования является теоретико-методическое обеспечение управления развитием самообучающейся организации по формам на предприятии легкой промышленности.

Методология и методы исследования. Теоретической основой исследования послужили отечественные и зарубежные публикации по исследуемой и смежным проблемам. Использовались методы теоретических обобщений, индукции, дедукции, абстракции, системного анализа, экспертных оценок, математического и логического анализа, статистические методы группировки и средних величин, социологическое исследование, социологический метод социальных сетей. Проведены экспериментальные исследования с использованием технических методов: анкетирования, тестирования, анализа документов, наблюдения. Для обработки результатов исследования применялись программы Microsoft Excel, Sociometry Pro.

Эмпирическая база исследования. Законодательное и нормативное обеспечение системы управления персоналом, в том числе документы методического характера: положения, инструкции, методические указания, материалы, опубликованные в монографиях и периодической печати, эмпирические данные, результаты экспертиз и опросов управленческого персонала промышленных предприятий.

Соответствие диссертации паспорту научной специальности. Диссертационная работа выполнена в соответствии с п.п. 1.1.1 (разработка новых и адаптация существующих методов, механизмов и инструментов функционирования экономики, организации и управления хозяйственными образованиями в промышленности), 1.1.13 (инструменты и методы менеджмента промышленных предприятий, отраслей, комплексов) Паспорта специальностей 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством» (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями и комплексами – промышленность); и с п.п. 5.6 (стимулирование и оплата труда работников; организация заработной платы и обеспечение ее взаимосвязи с квалификацией персонала и результативностью производства; воспроизводственная и мотивационная функция заработной платы), 5.8 (нормирование, организация и гуманизация труда, их особенности для различных сфер деятельности и категорий работников) Паспорта специальностей 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством» (экономика труда).

Научная новизна исследования состоит в разработке теоретических и методических основ для формирования и поэтапного, устойчивого развития самообучающейся организации в условиях предприятий легкой промышленности.

Научная новизна по области исследования «Экономика, организация и управление предприятиями, отраслями и комплексами – промышленность».

1. В теоретической части работы даны обобщенные понятия «знания» и «организационные знания», предложена двухмерная классификация организационных знаний, представлены плоскостная и пространственная модели их трансформации, уточнено понятие «самообучающаяся организация», разработана схема соответствия форм СОО и этапов трансформации организационных знаний (*п. 1.1.1 паспорта научных специальностей*).

Знания определены как закономерности объективного мира и искусственно созданных систем, носящие информационный характер, приобретенные человеком посредством обучения, самообучения, чувственного восприятия, либо наблюдений и коммуникаций на основе логических выводов, либо опытным путем. Особенностью трактовки предложенного определения является обобщение сложившихся в ходе эволюции подходов: естественно-научного, чувственного, диалектического, доказательного и коммуникативного (стр. 16–20).

Организационные знания определены как закономерности объективного мира и искусственно созданных систем, носящие информационный характер, рассматриваемые как ресурс, результат деятельности, фактор производства, объект управления, являющиеся совокупностью индивидуальных знаний и результатом синергии индивидуальных и групповых знаний, которая возникает в процессе коммуникаций. Особенностью трактовки предложенного определения является обобщение сложившихся в ходе теории управления подходов: комплексного, статусного, синергетического (стр. 20–22).

Разработана авторская классификация организационных знаний по степени их проявления и формализации. В соответствии с этим предложено четыре их вида: 1) явные формализованные; 2) явные неформализованные; 3) неявные неформализованные; 4) неявные формализованные знания (стр. 27–28). Новизной такой систематизации является одновременный учет двух классификационных признаков.

В соответствии с предложенной классификацией организационных знаний рассмотрено постепенное преобразование одного их вида в другой, что представляет процесс их трансформации. Определено четыре этапа данного процесса: 1) изучение; 2) осознание; 3) апробация; 4) создание нового. Подробно описан каждый процесс трансформации организационных знаний на плоскости, который затем отражен в пространственной 3-D модели их преобразования по видам и уровням (стр. 30–35). Новизну трансформации составляет использование теории производственного цикла инновации применительно к организационным знаниям.

Самообучающуюся организацию предложено понимать как искусственно созданную систему, обладающую высокой адаптивностью к внешней среде, построенную на основе груп-

повых форм организации труда, в которой осуществляется активное приращение неявных знаний, во-первых, за счет межличностных коммуникаций непосредственно в процессе принятия управленческих решений; во-вторых, за счет организации непрерывного обучения на основе института наставничества и других интерактивных форм, использующих передачу опыта с помощью человеческого фактора (стр. 35–36). Новизной определения является акцент на внутренней сущности СОО – распространении неявных знаний за счет коммуникаций.

Предложенные П. Сенге пять дисциплин, определяющих статус самообучающейся организации, в работе дополнены шестой дисциплиной – компетентностью общения, которая представляет способность и умение устанавливать связи, передавать информацию в полном объеме, не скрывая и не задерживая, делать ее общедоступной, способность и умение воспринимать партнера, объективно оценивать его, добиваться взаимопонимания, оказывать на других влияние через убеждение (стр. 36).

Обосновано соответствие форм СОО этапам трансформации организационных знаний (для заимствующей организации – изучение, когнитивно-трансформирующейся организации – осознание, изучающей организации – апробация, обучающейся – создание нового). Особенностью представленного соответствия является установление приоритета одного из этапов производственного цикла инновации для каждой формы СОО (стр. 39–41).

2. Разработан механизм управления развитием форм самообучающейся организации на предприятиях легкой промышленности (стр. 86–89). Отличительными особенностями предложенного механизма являются следующие его характеристики: 1) он отражает развитие СОО по формам; 2) учитывает введение шестой дисциплины СОО – компетентности общения; 3) предполагает использование такого дополнительного фактора для выбора оптимальной формы СОО как стадия жизненного цикла предприятия; 4) рассматривает преобразование СОО по формам на основе неразрывного взаимодействия и трансформации четырех составляющих: организационной структуры, сетевых образований, ролевой структуры персонала и информационной системы предприятия с базами данных и знаний, коммуникационными каналами (*п. 1.1.1 паспорта научных специальностей*).

3. Обоснован комплекс методов, реализованных в методиках по формированию СОО, отличающийся применением теории жизненного цикла организации к СОО и введением в методическое обеспечение ее шестой дисциплины – компетентности общения (стр. 90–95).

Разработана методика оценки необходимости формирования самообучающейся организации, новизна которой состоит в дополнении известной модели связи между формами СОО и обуславливающими ее факторами новым фактором – стадией жизненного цикла организации. В связи с чем, предложена методика оценки стадии развития организации. Ее особенность состо-

ит в комплексном учете следующих нетрадиционных факторов: объем продаж, стратегия предприятия, организационная структура, персонал, продуктовая линия, технология производства, состояние рынка.

Усовершенствована методика оценки фактически существующей на предприятии формы самообучающейся организации, новизной которой является введение в уже ранее разработанную форму социологического исследования шестой дисциплины СОО – компетентности общения.

Усовершенствована методика оценки готовности персонала к принятию необходимой формы самообучающейся организации, которая также основана на ранее разработанной методике и дополнена шестой дисциплиной СОО. При этом уточнен способ обработки результатов социологического исследования с помощью матрицы позиционирования персонала по его принятию оптимальной формы самообучающейся организации (*п. 1.1.13 паспорта научных специальностей*).

4. Обоснован комплекс методов по развитию СОО, новизна которого состоит: 1) в глубоком анализе и обосновании организационного построения и трансформации как формальной оргструктуры, так и неформальных элементов внутриорганизационного взаимодействия; 2) в применении мотивационного подхода, ориентированного на активизацию процессов создания, обмена и практического применения организационных знаний (стр. 95).

Представлена организационная модель управления самообучающейся организацией, отражающая развитие и взаимодействие четырех уровней: организационной структуры, сетевых образований, ролевой структуры персонала, корпоративной информационной системы (стр. 129–134). Новизна заключается в составе аспектов, который, во-первых, позволяет реализовать формирование компетентности общения, во-вторых, развитие по формам СОО.

Обоснован выбор оптимального типа организационной структуры управления в зависимости от формы самообучающейся организации, который отличает установление соответствия между особенностями типов оргструктуры, с одной стороны, и характеристиками, особенностями и требованиями конкретной формы СОО, с другой стороны (стр. 95–99).

Обоснована трансформация сетевых образований по формам самообучающейся организации (стр. 99–108). Впервые установлены виды формальных и неформальных объединений персонала, которые по своим целям, задачам, характеристикам функционирования соответствуют определенной форме СОО (*п. 1.1.13 паспорта научных специальностей*).

5. Разработан метод, реализованный в методике оценки эффективности приращения знаний самообучающейся организации (стр. 134–138). Новизна методики заключается в количественной оценке процесса реализации принципа компетентности общения с помощью социологи-

ческого инструментария – социальных сетей и предложенных двух показателей: коэффициента приращения знаний в сети за счет работника, среднего коэффициента приращения знаний в целом по сети, что позволяет определить эффективность приращения знаний с учетом затрат на проведение мероприятий по повышению активности работы со знаниями (*п. 1.1.13 паспорта научных специальностей*).

Научная новизна по области исследования «Экономика труда».

1. Представлено разделение и кооперация труда управленческого персонала при работе с базой данных (БД) и базой знаний (БЗ). Разработана матрица оценки уровня работы сотрудника с БД, согласно которой можно установить определенную информационную роль для каждого работника: «рядовой», «производительный», «увлеченный», «значимый» (стр. 120–121). Особенностью данной матрицы является использование двух факторов: коэффициента посещаемости БД отдельным сотрудником и коэффициента ценности данных, предоставленных им для ее пополнения. При работе с базой знаний предложены когнитивные роли категорий работников, которые отражают вклад участников в функционирование экспертной системы и в создание инновационного знания. К ним относятся: «генератор идей», «инженер по знаниям», «программист» и «пользователь» (стр. 110–111).

В части кооперации труда представлены схемы функционирования сообщества практиков, схемы работы персонала с БД и БЗ, отражающие взаимодействие между участниками ролевых образований (стр. 104, 110, 114). Особенность разработанных схем состоит в отображении интересов, целей, задач, потребностей всех участников, а также информационных потоков (*п. 5.8 паспорта научных специальностей*).

2. Разработана система материального стимулирования управленческого персонала за результаты работы с базой данных и базой знаний, которая включает премирование за индивидуальную и коллективную работу с БД, а также индивидуальное поощрение за работу с БЗ (стр. 118–129). Данная система реализована в соответствующей методике. Для всех видов премирования разработаны оценочные показатели, формулы их расчета, шкалы для оценки персонала, учитывающие достижения и упущения в работе с БД и БЗ. Система показателей включает: 1) для оценки индивидуальной работы с БД – коэффициент посещаемости, коэффициент ценности данных, коэффициент результативности работы сотрудника с БД; 2) с целью стимулирования коллективной работы с БД – коэффициент информационного участия; 3) при определении индивидуального вклада в работу с БЗ – весовой коэффициент сложности когнитивной роли и коэффициент когнитивного участия (*п. 5.6 паспорта научных специальностей*).

Теоретическая значимость работы заключается в том, что основные положения и выводы диссертационного исследования дополняют научные представления: 1) о сущности орга-

низационных знаний, их видах и процессах трансформации, то есть расширяют понимание о главном ресурсе СОО и закономерностях его преобразования и пополнения; 2) об особенностях развития форм самообучающейся организации. Результаты исследования, таким образом, вносят определенный вклад в адаптацию зарубежных моделей к российским условиям, расширяют и углубляют теорию развития СОО, что обеспечивает ее системность и позволяет применять методы количественного анализа с целью формулирования, установки параметров и решения прикладных задач.

Практическая значимость заключается в развитии взглядов на процессы управления СОО, в разработке методического обеспечения по формированию и развитию форм организации такого типа. Внедрение результатов работы в практическую деятельность конкретного предприятия будет способствовать повышению интереса сотрудников к своей роли в организации и к улучшению результатов своей работы, сплочению корпоративного духа, увеличению интеллектуальных активов предприятия, росту эффективности использования интеллектуальных ресурсов, реализации потенциала компании. И в конечном итоге позволит повысить рыночную стоимость предприятия и получить статус самообучающейся организации.

Апробация результатов исследования. Методическое обеспечение в целом получило апробацию на предприятии швейной промышленности Костромской области ООО «Мастер Грин». Отдельные методики прошли апробацию в рамках таких производственных организаций, как ООО «БКЛМ-Актив», ЗАО «Пегас», ООО СК «Алюпласт-Кострома», УЭГХ ОАО «Костромаоблгаз».

Основные положения диссертационной работы доложены и получили одобрение на научно-практической конференции «Актуальные вопросы деятельности законодательных (представительных) органов власти в современных условиях» (к 15-летию Костромской областной Думы), 8 апреля 2009 г., г. Кострома, КГТУ; на Международной научно-технической конференции «Актуальные проблемы науки в развитии инновационных технологий для экономики региона» («Лен-2010»), 7 октября 2010 г., г. Кострома, КГТУ; на X Международной научно-технической конференции «Менеджмент XXI века: эффективность, качество, устойчивое развитие», 24-25 ноября, 2010 г., Санкт-Петербург, РГПУ им. А.И. Герцена; на Международной научно-практической конференции «Инновационное развитие экономических систем» («Соловьевские экономические чтения»), посвященные 80-летию КГТУ и 45-летию ИУЭФ, 18-19 мая 2012 г., г. Кострома, КГТУ; на Международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы науки в развитии инновационных технологий» («ЛЕН-2012»), 18-19 октября 2012 г., г. Кострома, КГТУ; на II Всероссийской научно-практической конференции «Экономика и управление в информационном обществе», декабрь 2012 г., г. Вологда, ВФ Академии МУ-

БиНТ; на Всероссийской научно-практической конференции «Инновации в экономике знаний», ноябрь 2012, г. Кострома, КФ Академии МУБиНТ; на Международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы социально-экономической инфраструктуры» («Соловьевские экономические чтения»), 29 ноября 2013 г., г. Кострома, КГТУ; на Международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы науки в развитии инновационных технологий» («ЛЕН-2014»), 24 октября 2014 г., г. Кострома, КГТУ.

Материалы диссертации обсуждены на расширенном заседании кафедр экономики и управления, прикладной и теоретической экономики, финансов и кредита, бухгалтерского учета и аудита Костромского государственного технологического университета.

Публикации по теме диссертации. Основные результаты исследования опубликованы в двух коллективных монографиях и 24 печатных работах общим объемом 12,53 п.л. (авт. 4,63 п.л.), из них пять – в журналах, входящих в Перечень ведущих рецензируемых научных журналов и изданий, рекомендованных ВАК для публикации результатов диссертационных исследований на соискание ученой степени кандидата экономических наук.

Структура работы. Структура диссертации определена последовательностью рассмотрения логически взаимосвязанных вопросов. Диссертация представлена в двух томах. Первый том состоит из введения, трех глав, заключения и списка литературы. Содержит 177 страниц основного текста, 34 иллюстрации и 34 таблицы. В списке использованной литературы – 189 наименований. Во втором томе работы представлены 19 приложений на 130 листах.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ И ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ САМООБУЧАЮЩЕЙСЯ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Динамика процессов трансформации организационных знаний как источник развития самообучающейся организации: предпосылки и область исследования

Эволюция воззрений на организационные знания и их происхождение

Современные тенденции в области инновационного развития промышленных предприятий и высокоэффективного менеджмента направлены на рост конкурентоспособности отечественной продукции, создание устойчивого и саморазвивающегося механизма производства интеллектуальной продукции, формирование быстрой реакции организаций на изменения условий внешней среды. В сложившихся условиях отличительными особенностями российских инновационных предприятий должны стать следующие – четкое понимание своих целей и направлений развития, гибкая оргструктура, способность к быстрой ответной реакции на бизнес-среду, чувство необходимости изменений и их успешная реализация. Данные признаки обеспечиваются, в первую очередь, способностями к самообучению, самоорганизации за счет приобретения, эффективного использования и создания знаний. Соответственно, одним из объектов исследований как зарубежных, так и отечественных ученых, специалистов в области управления являются организационные знания, а компания рассматривается как их создатель [6, 18, 27, 32, 36, 66, 100, 104, 125, 161 и др.]. Проблема производства и использования знаний для современных российских предприятий стоит достаточно остро, тогда как, например, японские организации уже достигли успеха благодаря именно навыкам и опыту в приращении организационных знаний. Следовательно, все большую значимость приобретает адаптация зарубежного опыта в данной области к российским условиям и дальнейшее развитие отечественных научных разработок в сфере адаптивного управления.

Развитие современной науки менеджмента знаний основано на многовековой истории управленческой мысли и берет свое начало задолго до нашей эры. Особый интерес представляет исторический аспект развития теорий о знании, глубокое изучение которого позволяет в дальнейшем избежать противоречий в толковании самого понятия «знания». Исходя из этого, одним из вопросов диссертационного исследования стал анализ подходов и представлений относительно понятия «знания».

Общепризнанные эксперты в области бизнеса и управления знаниями И. Нонака и Х. Такеучи предложили рассматривать два направления философии, которые раскрывают природу понятия «знание»: западная философия и японская интеллектуальная традиция [125]. В таблице А.1 представлена авторская версия эволюции подходов к понятию «знание», сформированная на основе изучения источников литературы по данному вопросу [76, 91, 125, 130, 164 и др.]. Приведенные в таблице А.1 высказывания отражают взгляды ученых разных наук на вопрос «Что представляют собой знания?». Они доказывают ценность знаний для деятельности человека. Рассмотренные позиции дают возможность для уточнения и конкретизации понятия «знание».

Первыми из представителей западной философии, кто внес значительный вклад в определение понятия «знание», были Платон и Аристотель, при этом они несколько противоречили друг другу, выдвигая свои теории об источниках знания. Платон был основоположником рационализма и утверждал, что знание – это продукт мыслительного процесса. Аристотель, приверженец эмпиризма, понимал знание как результат чувственного восприятия. В дальнейшем данные теории получили свое развитие в исследованиях Р. Декарта и Дж. Локка, которые продолжили спор о возникновении знания. Р. Декарт, как представитель континентального рационализма, утверждал, что знание о внешнем мире может быть получено только сознанием, а не посредством органов чувств. Дж. Локка, как основоположник британского эмпиризма, был убежден, что только с помощью органов чувств и размышлений, основанных на восприятии действий, человек может получить определенный опыт, позволяющий ему мыслить. Следующим в цепочке эволюции подходов к понятию «знание» можно выделить И. Канта, учение которого относится к трансцендентальному идеализму. В нем он пытался сгладить противоречия предыдущих исследователей и говорил о том, что знание появляется только при сочетании логического мышления рационализма и чувственного опыта эмпиризма. Также попытки синтеза рационализма и эмпиризма предпринимали Г. Гегель и К. Маркс. Другие исследователи данного вопроса (Э. Гуссерль, М. Хайдеггер, Ж. П. Сартр, М. Мерло-Понти, Л. Виттгенштейн, У. Джеймс, Дж. Дьюи, К. Р. Поппер), относящиеся к западной философии, строили свои теории на взаимодействии сознания и окружающего мира с целью поиска новых знаний [125, 130]. Анализируя представления авторов всех рассмотренных подходов, можно отметить, что в западной философии развивались отличные друг от друга, а иногда и противоречивые направления. При этом внимание уделялось природе возникновения знания, источникам и способам получения. Ученые, относящиеся к западной философии, установили некоторые первопричины и условия возникновения нового знания, определили необходимость подтверждения теоретических знаний и идей практикой. Практические действия должны опираться на теорию. Они также обозначили большую

степень влияния знаний на изменение окружающего мира, важную роль знаний для развития человека. Нужно отметить, что данное направление возникло достаточно давно и отличается именно философским характером рассуждений, определяя общую ценность знаний для человечества. Таким образом, эволюция воззрений на понятие «знание» в рамках западной философии показывает, что каждый последующий из представленных исследователей, опровергая или развивая теорию предшественника, предлагал свое представление и тем самым вносил вклад в расширение и углубление понимания сущности данного понятия. Таким образом, на наш взгляд, все воззрения на знание в какой-то степени были истинны. Все ученые говорили о знании, однако рассматривали разные его виды и соответственно различные источники его создания, чем может быть оправдана и объяснена классификация видов знаний по многим критериям, предлагаемая уже современными исследователями.

Японская интеллектуальная традиция рассматривает три варианта мироощущения, которые с разных позиций определяют сущность знания: 1) единство человека и природы; 2) единство тела и сознания; 3) единство человека и его окружения. Первое воззрение на устройство мира (единство человека и природы) отвергает значение теоретических основ и возвышает чувства, эмоции и опыт, представляя несколько односторонний подход. Восприятие мира через единство тела и сознания также не поддерживает значение теоретических исследований для познания мира и считает это нецелесообразным. Однако признает ценность скрытых знаний. Философию единения человека и его окружения отличает наибольшее соответствие реальности мира, в ней прослеживается стремление к саморазвитию через взаимодействие. Если первые два воззрения рассматривали ценность знания отстраненно от объединения людей, то в третьем обозначена возможность его получения в процессе совместной деятельности, значит, его смысл приближен к сфере деятельности организации. Таким образом, объединяющим фактором всех трех воззрений является природа возникновения знаний, которая состоит, во-первых, в чувственном восприятии, во-вторых, во внутреннем осознании, в-третьих, в необходимости обмена знаниями. Можно сказать, что взгляды японских философов дополняют друг друга и расширяют представление о знании. На основе обобщенного анализа определений понятия «знание» можно сделать вывод, что, несмотря на множественность его толкований, существует пять основных групп высказываний, которые представлены в таблице 1.1.

Направления философии, показанные в таблице 1.1, связанные с понятием «знания», не имеют хронологической последовательности возникновения. Они создавались и развивались параллельно. В каждом из установленных подходов обозначена определенная и важная составляющая знаний. Так, воззрения представителей первой группы отражают *естественно-научный подход*, основанный на выявлении закономерностей посредством научных методов.

Исследователи, отнесенные ко второй группе, придерживаются **чувственного подхода**. В своей теории они опираются на осознание с помощью чувственного восприятия, которое в дальнейшем формирует опыт. Приверженцы взглядов третьей группы представляют **диалектический подход**, устанавливающий общие закономерные связи развития бытия и познания посредством творческого мышления. Направленность взглядов четвертой группы обозначает **доказательный подход**, который определяет необходимость проверки истинности знаний при помощи разных методов. Пятый, **коммуникативный подход**, отражает динамичность изменения знаний за счет обмена ими.

Таблица 1.1 – Результаты анализа подходов к понятию «знания» (авторская версия)

Группа	Авторы, направления	Подходы	Особенности подхода
1	Платон, Р. Декарт	Естественно-научный подход	Рассматривается процесс создания знания посредством оценки, анализа и осмысления реальной действительности
2	Аристотель, философия единства человека и природы, философия единства тела и сознания	Чувственный подход	Рассматривается получение знания извне с помощью органов чувств; подчеркивается значение опыта в получении знаний
3	Дж. Локка, В.М. Ломоносов, И. Кант, Г. Гегель, В.И. Ульянов (Ленин), К.Р. Поппер	Диалектический подход	Процесс получения знаний представляется как неразрывная, логическая, последовательная связь – чувственное восприятие – размышления – получение опыта. Процесс создания знаний представляется более сложным, признается участие в нем и материи, и сознания
4	К. Маркс, У. Джеймс, Э. Гуссерль, Д. Дьюи, Л. Витгенштейн, М. Хайдеггер, Ж. Сартр, М. Мерло-Понти	Доказательный подход	Предлагаются методы доказательства истинности знаний, основанные на логических рассуждениях, преобразовании и упрощении, анализе, практическом подтверждении. Подчеркивается значимость применения полученных знаний
5	Философия единства человека и его окружения	Коммуникативный подход	Обозначается существование скрытых знаний и важность обмена ими как способа самообразования

Исходя из рассмотренных выше подходов, при определении понятия «знания» важным является обобщение эволюции воззрений, объединение представленных особенностей разных подходов в один – комплексный подход, который находит отражение в следующем авторском определении.

Знания – это закономерности объективного мира и искусственно созданных систем, носящие информационный характер, приобретенные человеком посредством обучения, самообучения, чувственного восприятия, либо наблюдений и коммуникаций на основе логических выводов, либо опытным путём.

В целом понятие «знания» является достаточно многогранным и применяется во многих отраслях жизнедеятельности человека. Тогда как для изучения процессов управления организацией, повышения степени ее конкурентоспособности и адаптивности представляет интерес эффективное использование именно организационных знаний. Поэтому важно различать понятия «знания» и «организационные знания».

С целью эффективного управления организационными знаниями необходимо также иметь четкое представление о сущности данного понятия, структуре, закономерностях формирования и трансформации. С момента начала развития менеджмента как науки внимание исследователей в какой-то степени было уделено вопросу организационных знаний. В таблице Б.1 приведен анализ понятия «организационные знания», где представлены определения, данные как зарубежными, так и российскими исследователями.

Представителями экономической теории знания рассматриваются с позиций их ценности как для отдельных организаций, так и для развития экономики в целом. Недостаточно внимания уделено их возникновению и источникам появления, которые установлены в очень ограниченном количестве. Обозначена проблема сложности использования знаний как ресурса организации, которая не исследована и не решена в полной мере [125].

Приверженцы управленческих и организационных теорий поддерживают стремление использовать знания, опыт и навыки людей в целях повышения эффективности деятельности организации, причем внимание уделяется проявлению неформализованных знаний, обмену опытом и навыками. Подчеркнута возможность приобретения организацией конкурентных преимуществ за счет использования знаний сотрудников предприятия. Определена важность процесса обучения. Внимание уделено поиску новых источников знаний, не установленных ранее, методам и способам их создания [7, 14, 24, 27, 28, 32, 37, 39, 41, 42, 74, 80, 84, 91, 92, 104, 110, 112, 113, 125, 150, 161].

На основании данных таблицы Б.1 можно выделить три основные группы определений, в которых организационные знания рассматриваются как: **1) совокупность знаний отдельных сотрудников** (Г. Саймон, К. Вииг, К. Крог, М. Кене, М. Мариничева, Б.З. Мильнер, А.Л. Гапоненко и др.); **2) ресурс, результат деятельности предприятия и фактор производства** (Ф. Тейлор, П. Друкер, В.А. Дресвянников и др.); **3) результат синергии всевозможных видов знаний на различных уровнях трансформации, т.е. приращения знаний** (К. Вейк, И. Нонака

и Х. Такеучи, Дж. Стоунхаус, Н.Ю. Андреева и др.). Таким образом, с точки зрения системного подхода авторы первой и третьей групп рассматривают отдельные элементы организационных знаний как системы, авторы второй группы показывают цель изучения организационных знаний и их статус в организации. Данные подходы систематизированы в виде авторской версии и представлены в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Подходы к понятию «организационные знания» (авторская версия)

Подходы	Авторы	Характеристика
Комплексный подход	Г. Саймон, А. Болинджер и Р. Смит, К. Вииг, К. Круг и М. Кене, А.Л. Гапоненко, М. Мариничева, Б.З. Мильнер, Т.А. Гаврилова и А.Ф. Хорошевский	Организационные знания рассматриваются как совокупность знаний отдельных сотрудников
Статусный подход	А. Маршалл, Ф. Хайек, Й. Шумпетер, Э. Пенроуз, Р.Р. Нельсон и С.Дж. Уинтер, Ф. Тейлор, П. Друкер, Д. Тис, И.В. Карташова, В.А. Дресвянников	Организационные знания представляются как ресурс, результат деятельности предприятия и фактор производства
Синергетический подход	Ч. Барнард, М. Коэн, Д. Марч, Д. Олсен, К. Вейк, Т. Петерс и Р. Уотерман, Э. Шайн, Д. Пфедфер, И. Нонака и Х. Такеучи, Дж. Стоунхаус, К. Джанетто и Э. Уиллер, Н.Ю. Андреева	Организационные знания определяются как сумма индивидуальных знаний и результат синергии всевозможных видов знаний на различных уровнях трансформации, то есть приращения знаний

Комплексный подход отражает природу организационных знаний, которые рассматриваются как совокупность знаний, навыков и опыта людей, объединенных взаимодействием в единую систему для достижения цели организации. Таким образом, подтверждается их информационная, когнитивная, функциональная и другие составляющие. Следовательно, можно утверждать, что организационные знания понимаются как *закономерности объективного мира и искусственно созданных систем*.

Основная концепция **статусного подхода** важна для процессов использования и управления организационными знаниями, так как обобщает их оценку с различных позиций, придавая им разные статусы (*ресурс, результат деятельности, фактор производства, объект управления*). **Синергетический подход** определяет организационные знания как *результат обмена и приумножения индивидуальных знаний* и способствует изучению процессов их трансформации и приращения.

Таким образом, в каждом подходе обозначена важная составляющая понятия «организационные знания». Необходимо учесть и объединить достижения различных подходов для определения данного понятия, то есть отразить структуру, которая определяется не только индивидуальными знаниями, но и *групповыми*, а также указать их главную функцию – *информацион-*

ную [8]. Таким образом, формируется разносторонний взгляд на данное понятие, который находит отражение в следующем авторском определении.

***Организационные знания** – это закономерности объективного мира и искусственно созданных систем, носящие информационный характер, рассматриваемые как ресурс, результат деятельности, фактор производства, объект управления, являющиеся совокупностью индивидуальных знаний и результатом синергии индивидуальных и групповых знаний, которая возникает в процессе коммуникаций.*

При изучении эволюции понятия «организационные знания», проведено ее сопоставление с эволюцией менеджмента [107, 157]. При этом выявлено, что изначально, при становлении менеджмента как науки, уделялось внимание ***практическим знаниям работников***, способствующим повышению производительности труда и качеству выполняемой ими работы, которые определялись их квалификацией. Такое отношение к знаниям, имеющим ценность для организации, характерно для **школы научного управления** (Ф. Тейлор, Ф.Л. Гилберт, Г. Гантт, М. Вебер). Создатели **школы административного управления** (А. Файоль, П. Урвик, Д. Муни, П. Слоун, М. Блумфилд) выявили ***универсальные принципы управления***, соблюдение которых важно, в том числе и для процессов управления организационными знаниями. Их внимание было обращено на ***совокупность качеств, знаний и опыта руководителей разных уровней***, а все исследования были направлены на повышение эффективности деятельности организации в целом. Представители **школы человеческих отношений** (Э.М. Мэйо, М.П. Фоллет, А. Маслоу) рассматривали взаимодействие людей в группе и доказали эффективность использования ***приемов управления человеческими отношениями*** и значимость для организации в предоставлении ***возможностей общения сотрудников на работе***, что, с позиции сегодняшнего дня, также важно и для процессов создания и приращения организационных знаний. Также их вклад в развитие теорий мотивации, выявление ***потребностей, движущих персоналом***, представляет ценность для разработки системы мотивации, ориентированной на обмен знаниями между сотрудниками организации. Приверженцы **школы поведенческих наук** (К. Арджирис, Р. Лайкерт, Д. Мак-Грегор, Ф. Герцберг) связывали повышение эффективности деятельности организации ***с повышением эффективности использования ее человеческих ресурсов***, которые считались основными. Исследования представителей данной школы были направлены ***на реализацию способностей и раскрытие потенциала каждого работника*** организации за счет ***развития сотрудничества*** между руководством и персоналом. Также акцент делался на ***способности людей генерировать идеи, направлять свое поведение на достижение целей организации***. Под одной из обязанностей управления понималась помощь работникам в осознании и развитии в себе этих человеческих качеств. Поэтому большое внимание уделялось природе

взаимоотношений, созданию среды, благоприятствующей возникновению преданности организации, ее целям, предоставляющим возможность для максимального проявления инициативы, изобретательности и самостоятельности при их достижении, самоконтроле, который возникает, когда работник воспринимает цели компании как свои собственные (теория Y). **Наука управления (количественный подход)** (С. Черчмен, Н. Винер, Л. Контарович, В. Немчинов) представляет собой комплексный подход к управлению, которое воспринимается уже не только как наука, но и как искусство. Данная школа, объединяя в себе знания разных наук, отличается созданием и использованием моделей, что может найти свое отражение *в управлении искусственным интеллектом* современных организаций и иметь большое значение для выбора варианта принятия оптимального решения в сложной ситуации, то есть способствовать эффективному использованию имеющихся организационных знаний. Ученые, определившие **процессный подход** (А. Файоль, О.В. Козлова, Э. Деминг, Дж. Джуран, М. Хаммер, Дж. Чампи) в менеджменте, отвели важную роль процессам **коммуникации**, которые способны связать все функции управления в единый процесс, обеспечивая наиболее эффективное достижение целей организации посредством обмена необходимой и ценной информацией, данными, а значит, и знаниями, что в итоге положительно влияет на результаты деятельности организации. Представителями **системного подхода** (Ч. Бернард, П. Друкер) организация рассматривалась как сложный комплекс взаимозависимых и взаимодействующих элементов, а человек – как один из элементов. Организацию они понимали как открытую систему, встроенную в более сложную систему – внешнюю среду, с которой она находится в постоянном взаимодействии и характеризуется при этом *энтропией и синергизмом*. Таким образом, установлено влияние режима экономического обмена на преобразование результатов одних процессов в дополнительные источники других процессов, что обеспечивает синергетический (сверхсуммарный) эффект и более полное использование потенциала всей экономической системы. Основными частями системы в данном подходе являются индивиды, формальные и неформальные группы, их отношения, типы статусов и ролей в группах. Части системы связаны организационными формами, к которым относятся *формальные и неформальные структуры, каналы коммуникаций, процессы принятия решений*. Школа социальных систем начала разрабатывать *теории гибких организационных структур, стратегического управления*. Принципы работы организации при выборе **ситуационного подхода** (И. Ансофф, Р. Стогдилл) в менеджменте направлены на обеспечение *адаптивных свойств* организации. Менеджер при этом должен обладать не только *большим объемом разносторонних знаний*, но и *уметь их применять в различных ситуациях*, выбирая при этом наиболее оптимальный вариант управленческого решения. **Подход на основе управления знаниями** (К. Вииг, И. Нонака, Х. Такеучи, К. Арджирис, Д. Шон, Б.З. Мильнер, В.П.

Дудяшова, Н.А. Кипень), являющийся в настоящее время наиболее актуальным, признает **знания** интеллектуальной основой развития и функционирования организации. При этом является важным **обеспечение условий для создания и приращения организационных знаний**. Результаты вышеуказанного анализа представлены в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Организационные знания в контексте эволюции менеджмента (авторская версия)

Школы и подходы к управлению	Представители	Отношение к организационным знаниям
1	2	3
Школа научного управления	Ф. Тейлор, Ф.Л. Гилберт, Г. Гантт, М. Вебер	Акцент ставится на практических знаниях работников. Придается значение повышению их квалификации
Школа административного управления	А. Файоль, П. Урвик, Д. Муни, П. Слоун, М. Блумфилд	Внимание обращается на совокупность качеств, знаний и опыта руководителей разных уровней, на разработку универсальных принципов управления, что в совокупности направлено на повышение эффективности деятельности организации в целом
Школа человеческих отношений	Э.М. Мэйо, М.П. Фоллет, А. Маслоу	Обозначена важность группового взаимодействия сотрудников организации, необходимость их общения. Создана основа (в качестве определения потребностей персонала) для системы мотивации, ориентированной на обмен знаниями
Школа поведенческих наук	К. Арджирис, Р. Лайкерт, Д.Мак-Грегор, Ф. Герцберг	Определена ценность человеческих ресурсов, эффективное использование которых через сотрудничество заключается в реализации способностей и раскрытии потенциала персонала. Акцент делается на способности людей генерировать идеи, направлять свое поведение на достижение целей организации
Количественный подход	С. Черчмен, Н. Винер, Л.Контарович, В. Немчинов	Обозначен комплексный подход к управлению организацией с использованием моделей, что является важным для управления искусственным интеллектом современных организаций и для повышения эффективности использования всех ресурсов организации, в том числе и организационных знаний
Процессный подход	А. Файоль, Э. Деминг, Дж. Джуран, Дж. Чампи	Подчеркивается значимость коммуникаций для обобщения всех функций управления в единый процесс, что также важно и для обмена знаниями, который способствует эффективному выполнению данных функций
Системный подход	Ч. Бернارد, П. Друкер	Обозначены и рассмотрены элементы организации как системы и связи между ними, определяющие ее динамичное развитие и синергию. Положено начало стратегическому управлению организацией и развитию более гибких орг-структур

Окончание таблицы 1.3

1	2	3
Ситуационный подход	И. Ансофф, Р. Стогдилл	Внимание уделено повышению адаптивности организации за счет большого объема разносторонних знаний менеджера и умелого их применения на практике
Подход на основе управления знаниями	К. Вииг, И. Нонаки, Х. Такеучи, К. Арджирис	Знания принимаются за основу развития организации. Придается значение условиям для создания и приращения организационных знаний

На основании данных таблицы 1.3 можно сделать вывод, что управленческая мысль по отношению к организационным знаниям постоянно развивалась. В каждом подходе были затронуты определенные уровни процесса управления организационными знаниями. Так, в рамках школы научного и административного управления рассматривались **индивидуальные знания** персонала. Исследования школы человеческих отношений затрагивали **групповые знания**. Подход на основе управления знаниями основывается на понятии **организационные знания** и выводит вопросы управления ими на уровень всей организации.

Исходя из представленного в данном параграфе спектра воззрений, можно проследить эволюционный процесс становления и развития понятия «организационные знания», определить вклад различных направлений и подходов, что отражено в таблице В.1.

Таким образом, понятие «организационные знания» является сложным и комплексным. Поэтому вопрос о сущности, содержании и структуре организационных знаний требует дополнений. В целях наиболее эффективного управления организационными знаниями необходимо выявить наиболее значимые их виды, определить условия для их создания и приращения.

Классификация, структура и процессы трансформации организационных знаний

На современном этапе изучения организационных знаний исследователями предлагается множество вариантов их классификации. Это объясняется необходимостью выявления всех значимых видов знаний для организации с целью максимального использования их как ресурса и эффективного управления ими. В литературе выявлены классификации организационных знаний по следующим критериям: **назначение** (теоретические, практические); **уровень создания** (индивидуальные, групповые, общеорганизационные); происхождение (функциональные, когнитивные); **предметная область** (технические, экономические, социальные, политические, юридические, управленческие); **способ передачи-получения** (педагогические, коучинговые);

универсальность (специализированные, универсальные); **горизонт использования** (долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные, оперативные) [5, 28, 32, 37, 112, 113, 125 и др.]. Выбор той или иной классификации важен для изучения процесса приращения организационных знаний, который основан на их преобразовании.

Как показал проведенный анализ понятия «организационные знания», особую ценность для организации имеют скрытые знания персонала [125]. Необходимо, чтобы максимальный объем таких знаний стал очевидным и был представлен в какой-либо форме, что обеспечит их общедоступность для всего коллектива и будет способствовать обмену ими. Также важно, чтобы знания экспертов, наставников, даже в связи с естественным их уходом из организации, не были утрачены. Исходя из этого, для процессов создания и воспроизводства организационных знаний представляют интерес такие их виды, как явные и неявные, формализованные и неформализованные. Первоначально в философских учениях были выявлены очевидные и скрытые знания. При этом обозначена возможность перехода знаний из одной формы в другую. В дальнейшем данная концепция получила свое развитие при рассмотрении сущности понятия «организационные знания». Исследователями были обозначены такие их виды, как явные и неявные (М. Полани), формализованные и неформализованные (И. Нонака, Х. Такеучи) [125]. По М. Полани явные знания представлены в понятиях и теориях, они традиционны и понимаемы. Неявные – личностные знания, осваиваются человеком в практических действиях, в совместной научной работе и служат основанием его целенаправленной активности. Они содержатся скрытым образом в схемах восприятия, практическом мастерстве, искусствах, телесных навыках и т.д. Эти знания трудно выразить в языке и невозможно передать через формулировки. И. Нонака, Х. Такеучи отождествляют явные и формализованные знания, неявные и неформализованные. Они утверждают, что на формализованных знаниях строятся теории западного менеджмента, начиная с Ф. Тейлора и Г. Саймона, так как организация рассматривается ими как устройство для переработки информации, а неформализованные знания обрели свою ценность еще в учениях японской философии [125]. По их мнению, формализованное знание (explicitknowledge) может быть выражено словами и цифрами, легко изложено и распространено в виде чисел, формул, алгоритмизированных процессов или всеобщих принципов. Неформализованное знание (tacitknowledge) существует на уровне индивидуума и формализации поддается плохо, что затрудняет его передачу кому бы то ни было и его использование кем-либо, кроме владельца. Под это определение подпадают субъективное понимание, предчувствия и догадки. Кроме того, неформализованное знание тесно связано с действиями и опытом конкретного человека, как его идеалы, принятые им ценности и испытываемые им эмоции [125]. Современные российские ученые (А.Л. Гапоненко и А.И. Дрогобыцкий) выделяют только формализованные и неформали-

зованные знания. По их мнению, формализованные знания всегда конкретны и систематизированы. Они могут фиксироваться в цифровой, словесной и графической формах и существовать в виде литературных текстов, аудио- и видеозаписей, математических моделей, алгоритмов, методик, чертежей, программ, баз данных, баз знаний и т. д., благодаря чему могут отчуждаться от своего первоисточника и легко передаваться от одного индивидуума другому. Неформализованные знания тесно связаны с опытом конкретного человека [38]. Отечественный исследователь в области менеджмента знаний Б.З. Мильнер разделяет явные и формализованные знания, неявные и неформализованные и утверждает, что явные знания – это знания, которые точно определены, а их детали могут быть воспроизведены (изложены) и сохранены. Они представлены в документах организации в форме сообщений, писем, статей, справочников, патентов, чертежей, видео- и аудиозаписей, программного обеспечения и т.д. Неявными он считает знания, которые нелегко извлечь для проверки ни из документов, ни из обсуждений. Умения и физические способности часто могут быть конвертированы в точные знания путем наблюдений и записи, устного обмена мнениями. Формализованные знания имеют определенные преимущества перед неформализованными и неявными. Точное знание может быть выражено в форме текста, образа, графика, таблицы и системы, поэтому его можно интерпретировать и применить. Кроме того, формализованное знание может легко храниться и распространяться на бумаге или электронном носителе через репозитории знаний. И, наконец, формализованными знаниями в виде символов можно манипулировать, создавая новые знания в форме умозаключений и утверждений. Неформализованное знание должно быть переведено в область формализованного как можно быстрее, иначе оно может быть утрачено, как это происходит со многими хорошими идеями, которые забываются, если их не записать [110, 161].

Из приведенных точек зрения видно, что в них отсутствует четкое разделение между понятиями явные и формализованные знания, неявные и неформализованные. Наше мнение сводится к тому, что существуют как явные и неявные знания, так и формализованные и неформализованные, поэтому мы определяем более четкую границу между данными видами знаний. Систематизируем эти виды знаний с помощью матричного подхода. Взаимосвязь между данными группами можем проследить через два аспекта: исходя из наличия фиксации знаний на каком-либо носителе (информационный аспект) и наличия распространения любым способом и осмысления кем-либо (когнитивный аспект). Выделение нами когнитивного аспекта связано с тем, что знания создаются человеком и могут быть скрытыми от других или очевидными. Первые сложно осознать и распространить, вторые – проще для понимания и обмена. Для организации представляет большое значение осмысление и распространение необходимых и ценных для деятельности знаний, как явных, так и неявных. Распространение и усвоение знаний обес-

печивается процессом информирования через различные источники с помощью документирования, поэтому также необходимо рассматривать и информационный аспект. Исходя из вышесказанного, на рисунке 1.1 представлена матрица видов знаний.

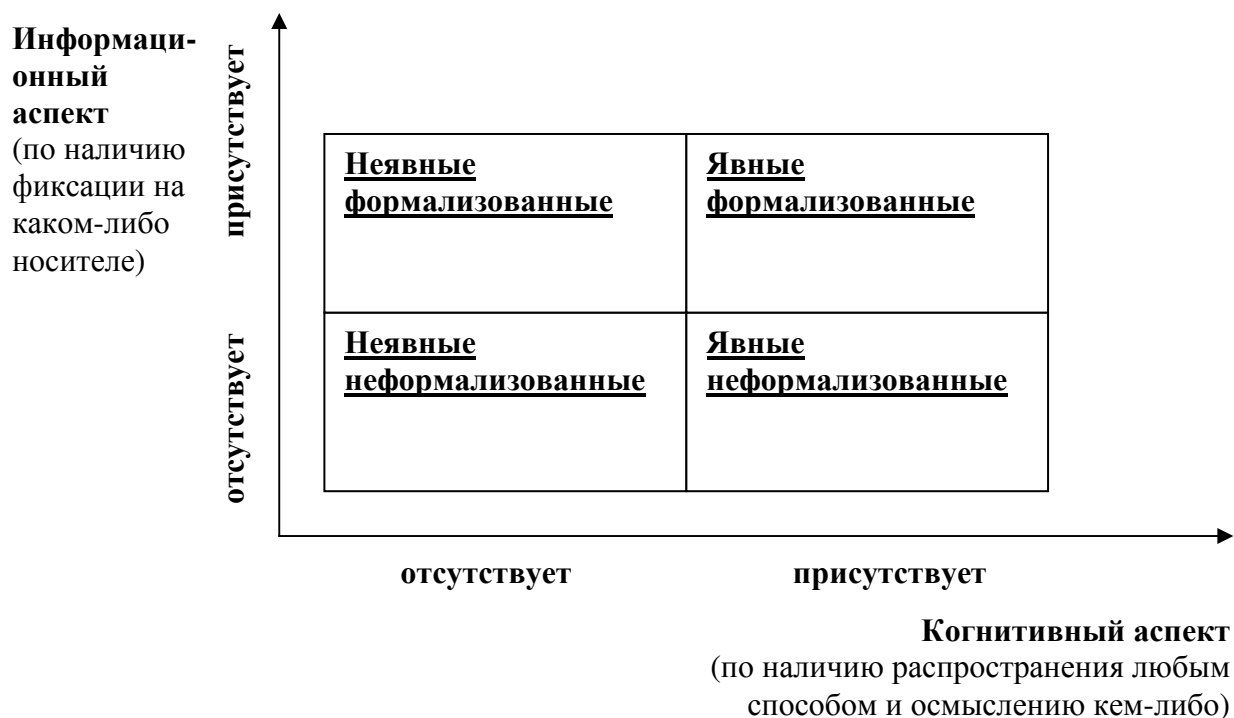


Рисунок 1.1 – Матрица видов знаний

Таким образом, можно определить **явные формализованные знания** как результат деятельности, имеющий определенную форму или знания, проявленные и зафиксированные на носителях (например, документ, содержащий методические указания к действию, продукт). Они общедоступны, готовы к распространению, практическому применению и являются базой для создания нового знания. **Явные неформализованные** – это знания проявленные, осмысленные, но не представленные в какой-либо форме (например, общепринятые нормы взаимодействия в группе). **Неявные неформализованные** – скрытые знания, не проявленные каким-либо способом (например, замысел, идея, мнение, личный опыт). **Неявные формализованные** – скрытые знания, полученные в ходе какой-либо деятельности и представленные в определенной форме (например, зафиксированный, но нераспространенный опыт или теоретически описанные действия по достижению определенной цели, где практическая составляющая в какой-то степени остается неизвестной).

С целью понимания процессов трансформации организационных знаний представляет интерес их структура. На основании результатов работы таких исследователей, как И. Нонака и Х. Такеучи, В.А. Дресвянников, можно представить структуру организационных знаний в виде

иерархии, рассматривая их по уровням создания (индивидуальный, групповой и организационный), что отражено на рисунке 1.2.

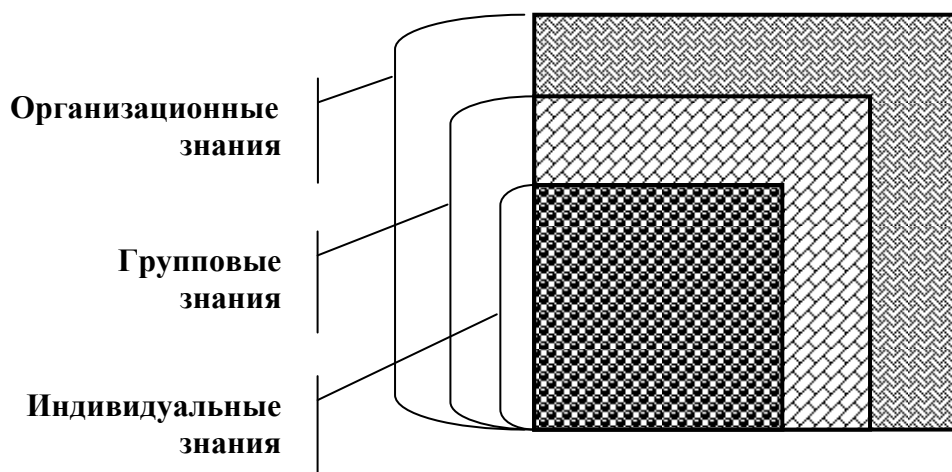


Рисунок 1.2 – Структура организационных знаний

Основу организационных знаний составляют индивидуальные знания каждого сотрудника предприятия. Посредством взаимодействия работников в группе знания распространяются между ее членами, формируются новые и тем самым выходят на более высокий уровень развития, преобразуясь в групповые знания (включают индивидуальные знания плюс синергетический эффект от обмена ими). За счет синергии знаний между внутриорганизационными уровнями (индивидуальным и групповым, например, между руководителями и отделами) создаются организационные знания. Причем каждый уровень может включать различные виды знаний ранее представленных классификаций.

Принимая во внимание виды и структуру организационных знаний, определены формы их проявления, приведенные в таблице 1.4.

Таблица 1.4 – Формы проявления организационных знаний (авторская версия)

Уровень создания оргзнаний	Виды организационных знаний			
	Явные формализованные	Явные неформализованные	Неявные неформализованные	Неявные формализованные
1	2	3	4	5
Индивидуальный	Созданные отдельным сотрудником нормативные и методические документы, результат индивидуальной работы	Знания, полученные в ходе устной консультации, общения, обсуждения	Опыт, интеллект, интуиция, мнения, суждения, идеи, ценности, компетенции, собственные представления, технические элементы (умения и навыки)	Указания, рекомендации, в которых формализован опыт человека

Окончание таблицы 1.3

1	2	3	4	5
Групповой	Документированные процедуры, прототипы, результаты деятельности группы (отдела, подразделения) в виде, например, опытного образца изделия	Групповая культура, нормы взаимодействия, доведенные до персонала в устной форме	Интеллектуальные модели (схемы, парадигмы, подходы, убеждения и точки зрения)	Групповая культура, нормы взаимодействия, отраженные на носителях, но не доведенные до членов группы
Организационный	Базы знаний, базы данных, продукт, услуга, документы, планы, технологии, патенты, письма, чертежи, видео- и аудиозаписи	Организационная культура, не отраженная в регламенте фирмы	Принципы, знания об управлении проектами, производственном процессе, использовании нового продукта, осуществлении стратегической линии, концептуальные модели	Указания, рекомендации, в которых формализован опыт работы организации, но не доведенные до сотрудников организации

Природа организационных знаний интересна тем, что предполагает преобразование одного вида знаний в другой, придавая данному ресурсу динамичный характер. Следовательно, опираясь на выбранную нами классификацию организационных знаний (явные и неявные, формализованные и неформализованные), можно представить постепенный их переход из одной формы в другую, что позволяет рассмотреть процесс создания новых знаний через их трансформацию – рисунок 1.3.

Начальным этапом трансформации организационных знаний является анализ и изучение явных формализованных знаний (проявленных в каком-либо результате деятельности) и их преобразование в явные неформализованные (постановка проблемы, когда существующее на практике противоречие осознано, но нигде не прописано). Такой процесс определен нами как **изучение**. Цель этапа «изучение» – поиск, заимствование, сортировка ценной для дальнейшей деятельности организации информации и знаний, источником которых могут служить готовое изделие предприятия-конкурента, неизвестная до сих пор технология изготовления продукта и т.п. Процесс трансформации на данном этапе заключается в обработке данных, информации и знаний в ходе одностороннего либо коллективного исследования, общения и консультирования. В итоге определяются (усваиваются) теоретические основы новых для организации знаний – привлекательная качественная характеристика продукта, желаемый уровень оказываемых предприятием услуг и т.д.

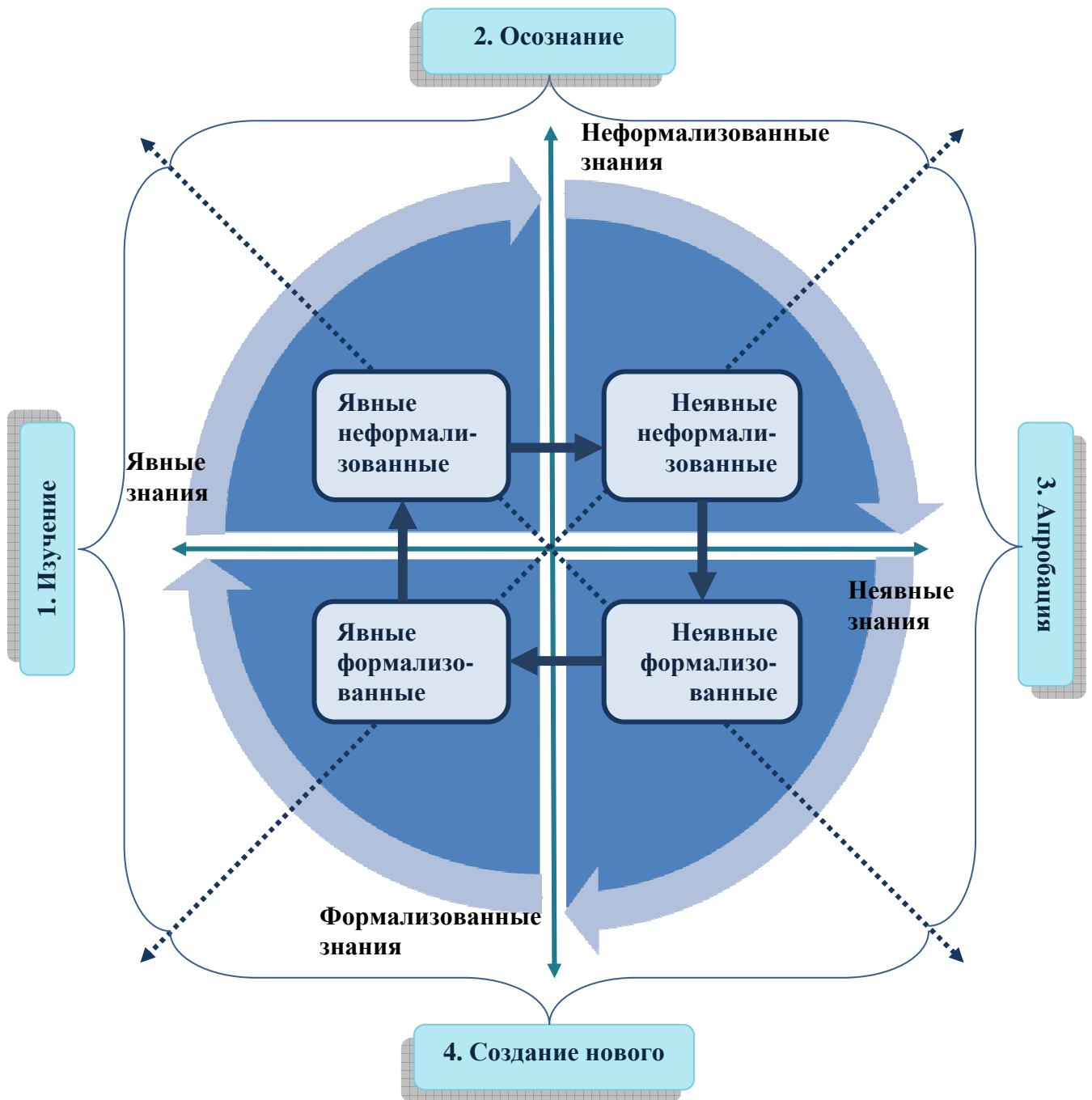


Рисунок 1.3 – Процесс трансформации организационных знаний

Далее явные неформализованные знания подвергаются осмыслению, происходит их наложение на прошлый опыт (неявные знания). Таким образом, появляются неявные неформализованные знания, что может быть определено как *осознание*. В ходе этого процесса происходит решение проблемы, поиск путей разрешения противоречий. Суть этапа «осознание» состоит в сопоставлении новой теории с результатом собственного прошлого опыта с целью проверки правильности выбранного направления работы со знаниями и установления предположительного результата данной работы в дальнейшем. Оценивается целесообразность и возможность применения новых сторонних знаний в условиях своего предприятия. Основой на этом этапе

служат знания, полученные в ходе исследований на предыдущем этапе, а также интеллект, интуиция, компетенции сотрудников, групповой опыт и др. Через представление и построение моделей определяются необходимые изменения, формируется новая идея, появляется новый смысл как результаты трансформации знаний.

Следующий этап заключается в апробации новых знаний, полученных на предшествующем этапе, в подтверждении их истинности и ценности для организации. Он предполагает применение навыков в ходе практических действий, направленных на подтверждение усвоенных знаний, а также обучение на практике, в процессе чего появляются неявные формализованные знания. Данный процесс может определяться как **апробация** новых знаний. При этом определяется направление развития знаний в среде организации. Однако важным для этого этапа является и расширение опыта практической работы с применением новых знаний. Таким образом, в ходе практических действий по воплощению новых замыслов, обучения на практике, появляется новый, но предварительный опыт их реального осуществления. Данный этап имеет экспериментальный характер.

Дальнейшее преобразование связано с более широким практическим воплощением новых знаний, их проявлением и формализацией на различных носителях, то есть с трансформацией неявных формализованных знаний в явные формализованные. Данный этап трансформации знаний определен как **создание** новых знаний, которые можно заносить в базу знаний и применять в дальнейшем в своей деятельности. Происходит окончательная реализация и воплощение новых знаний. Практически проверенный новый замысел через творческую составляющую, креативность мышления корректируется, доводится до наиболее интересного варианта и воплощается в определенной форме. Происходит получение результата всего процесса трансформации знаний посредством формализации новых знаний (создание нового продукта, новой технологии). Содержание процессов трансформации организационных знаний представлено в таблице 1.5.

Анализируя преобразование организационных знаний, можно отметить, что их трансформация на всех этапах направлена на проявление, создание и приращение новых знаний, представленных в разных формах. При этом большое значение для повышения результативности данных процессов, выраженной в качестве новых знаний, имеют различные формы взаимодействия между сотрудниками организации, подразделениями, группами. Полученные в ходе трансформации новые знания должны представлять ценность и быть значимы для деятельности предприятия, способствовать повышению эффективности его работы, а также быть просты для понимания и доступны для сотрудников, нуждающихся в них.

Таблица 1.5 – Содержание процессов трансформации организационных знаний (авторская версия)

Этапы трансформации знаний	Суть способа	Содержание процесса	Способ преобразования знаний	Источник знаний	Результат (форма воплощения)	Пример
Изучение	Трансформация явных формализованных знаний в явные неформализованные	Изучение объекта, обсуждение, проведение анализа, выявления наиболее ценных знаний для дальнейшей деятельности, постановка проблемы	Общение, консультации, диалог, коллективные раздумья	Результат деятельности и возникающие противоречия	Знания, полученные в ходе устной консультации, общения, обсуждения	Определение характеристик продукта, наиболее важных для целей организации в настоящее время
Осознание	Трансформация явных неформализованных знаний в неявные неформализованные	Объединение кодифицированной информации и знания. Осознание, осмысление, наложение на прошлый опыт, решение проблемы	Формирование определенного представления об исследуемом объекте, процессах его получения (изготовления) и совершенствования	1. Знания, полученные в ходе устной консультации, общения, обсуждения. 2. Опыт, интеллект, интуиция, мнения, суждения, идеи, ценности, компетенции, собственные представления, технические элементы (умения и навыки)	Обнаружение нового смысла, создание новой парадигмы	Изменение концепции бизнеса или продукта
Апробация	Трансформация неявных неформализованных знаний в неявные формализованные	Подтверждение осознанных знаний, проверка на практике	Применение навыков в ходе практических действий, обучение на практике	1. Новый смысл, новая парадигма. 2. Знания, получаемые в ходе обучения без отрыва от производства или «в процессе работы»	Новый опыт	Моделирование производственного процесса, необходимого для выработки новой продукции
Создание нового	Трансформация неявных формализованных знаний в явные формализованные	Практическое воплощение нового опыта, проявление и формализация нового знания	Самостоятельная деятельность с применением новых знаний	Новый опыт	Новое знание	Результат эксперимента, создание прототипа

Процессы преобразования организационных знаний присутствуют в индивидуальной работе сотрудников предприятия, групповой работе и при межгрупповом взаимодействии. Исходя из этого, можно представить рассматриваемые этапы трансформации на трех уровнях иерархии организационных знаний: индивидуальном, групповом и организационном.

На индивидуальном уровне сотрудники предприятия создают новые знания в процессе обучения и при выполнении своей работы на рабочем месте. Применяя свои собственные знания для достижения групповой цели, обмениваясь ими с другими членами группы, сотрудники предприятия выводят их на групповой уровень. При этом проявляется синергетический эффект приращения знаний – рисунок 1.2. Взаимодействие между различными группами, отделами, подразделениями поднимает знания на организационный уровень.

Таким образом, раскрывается пространственное представление о процессах трансформации организационных знаний, которые имеют определенную последовательность и отличаются подвижным характером. Модель процесса трансформации приобретает трехмерный вид: по степени открытости знаний; по степени формализации знаний; по уровню создания в организации. На основе попытки пространственной визуализации процесса продуцирования корпоративного знания, предпринятой сначала И. Нонака и Х. Такеучи [125], а затем А.Л. Гапоненко и А.И. Дрогобыцким [38], предлагается 3D-модель трансформации организационных знаний, где более детализировано представлены процессы их преобразования – рисунок 1.4.

Подробно рассмотрен нижний уровень трансформации индивидуальных знаний. Аналогичные процессы предполагаются и на других уровнях. Также конкретизирована система координат, определяющая пространство организационных знаний. Данная модель отражает развитие организационных знаний и позволяет понять процесс их распространения.

Непростые особенности внешней среды определяют необходимость дальнейшего изучения особенностей работы с организационными знаниями, процессов их трансформации, что в итоге должно быть направлено на их использование в деятельности конкретных предприятий. Способствовать этому должно создание не только методик, но и условий управления организационными знаниями.

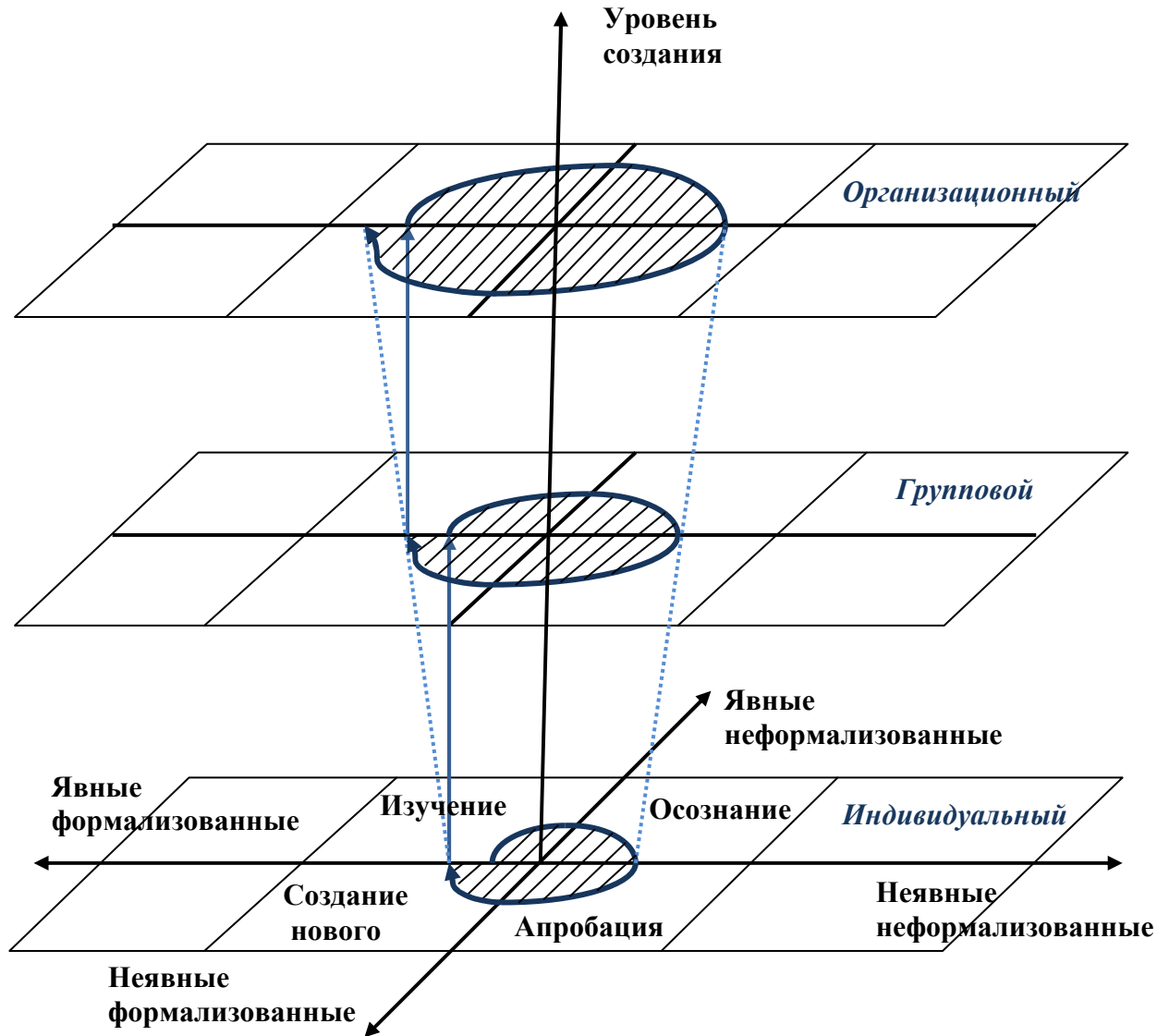


Рисунок 1.4 – 3D-модель трансформации организационных знаний

Характерные особенности самообучающейся организации и содержание процессов трансформации знаний по ее формам

В условиях эффективного использования организационных знаний и управления процессами их трансформации организация приобретает высокую адаптивность к внешней среде и способность к самообучению. Данные процессы лежат в основе формирования и развития такой формы организации как самообучающаяся [139, 140, 185, 189]. Под *самообучающейся организацией* понимается искусственно созданная система, обладающая высокой адаптивностью к внешней среде, построенная на основе групповых форм организации труда, в которой осуществляется активное приращение неявных знаний, во-первых, за счет межличностных комму-

никаций непосредственно в процессе принятия управленческих решений; во-вторых, за счет организации непрерывного обучения на основе института наставничества и других интерактивных форм, использующих передачу опыта с помощью человеческого фактора [87].

Исследователем особенностей самообучающейся организации (СОО) П. Сенге выявлены пять принципов, названных дисциплинами, следование которым определяет организацию как самообучающуюся. К ним относятся: системное мышление; мастерство в совершенствовании личности, интеллектуальные модели, формирование общего видения; групповое обучение [139]. Под *системным мышлением* понимается совокупность развитых за последнее время знаний и инструментов, которые предназначены для более легкого и правильного восприятия явлений, что должно помогать в достижении изменений. *Мастерство в совершенствовании личности* – это особый уровень умения, позволяющий последовательно добиваться наиболее значимых и желаемых результатов. К *интеллектуальным моделям* относятся модели того, что может быть и что не может быть сделано в конкретных управленческих ситуациях, насколько люди вместе могут изменять общие для них представления об организации, рынках и конкурентах. Работники предприятия должны представлять общую картину будущего, что, в свою очередь, стимулирует преданность делу и заключается в *формировании общего видения*. *Групповое обучение* определяет возможность обмениваться знаниями, умениями в группе, так как диалог между сотрудниками приводит к таким решениям, которые могут быть абсолютно доступны для каждого в отдельности [139]. В предложенных определениях понятий «организационные знания» и «самообучающаяся организация», акцент ставится на их информационной составляющей и процессе коммуникаций, что не в полной мере отражено в дисциплинах, установленных П. Сенге. Исходя из этого, предлагается введение шестой дисциплины самообучающейся организации – **компетентности общения**, которая представляет способность и умение устанавливать связи, передавать информацию в полном объеме, не скрывая и не задерживая, делать ее общедоступной, способность и умение воспринимать партнера, объективно оценивать его, добиваться взаимопонимания, оказывать на других влияние через убеждение [8]. Она определяется тремя составляющими процесса общения в соответствии с рисунком 1.5.

Важным является то, что каждая дисциплина СОО предполагает развитие определенных способностей персонала, от которых зависит результат построения самообучающейся организации. Их развитие можно рассмотреть по уровням создания организационных знаний, что представлено в таблице Г.1.

В соответствии с таблицей Г.1 можно сказать, что при формировании самообучающейся организации необходимо проводить мероприятия по соблюдению данных дисциплин так, чтобы они охватывали все уровни создания организационных знаний. Это обеспечивает активность

и ускорение процессов трансформации организационных знаний, постепенное повышение уровня способностей самообучения персонала и последовательное построение и развитие самообучающейся организации.



Рисунок 1.5 – Структура процесса общения [8]

Далее рассмотрены подходы по выявлению этапов формирования самообучающейся организации, которые приведены в таблице 1.6.

За основу дальнейших исследований принята теория Н.А. Кипень, В.П. Дудяшовой, А.В. Денисовой [87], так как представление данных авторов наиболее полно раскрывает суть процессов преобразования СОО, а также выявляет их закономерности и особенности. Развитие самообучающейся организации рассмотрено ими в рамках концепции жизненного цикла организации, что позволило выявить этапы формирования и развития, которые являются ее формами.

С целью более точного определения форм самообучающейся организации дана более подробная ее характеристика на разных стадиях формирования по различным факторам, отражающим структурные изменения организации, межличностное взаимодействие сотрудников, процесс обучения по разным аспектам, процесс приращения знаний, что представлено в таблице Д.1.

Таблица 1.6 – Подходы к определению стадий развития самообучающейся организации

Авторы	Стадии развития СОО				Комментарий
	1	2	3	4	
Маслов А.В. [105]	Знающая организация Организация, функционирующая в условиях предсказуемой внешней среды	Понимающая организация Организация, в которой существует приверженность фундаментальным культурным ценностям, т.е. стабильность основных черт сложившейся организационной культуры	Думающая организация Организация смотрит на бизнес как на череду проблем, для разрешения которых необходимо обучать свой персонал	Самообучающаяся организация Организация, в которой приветствуется развитие и совершенствование любого опыта для достижения более эффективного обучения и воспитания работников	Представлены виды организаций, а не стадии развития СОО. Данный подход не позволяет проследить формирование СОО
Кипень Н.А., Дудяшова В.П. [87]	Заемствующая организация Использование практических знаний других организаций	Когнитивно-трансформирующаяся организация Преобразование сторонних знаний в организационные	Изучающая организация Глубинный анализ организационных знаний	Научающаяся организация Производство новых организационных знаний	Выявлена главная особенность СОО – работа со знаниями, которая представлена в поэтапном развитии
Авдошин С.М., Тарасов В.Б. [1]	Виртуальное предприятие Создается путем отбора всех видов ресурсов с различных предприятий и их интеграции с помощью информационных технологий. Формируется гибкая, динамичная организационная система, наиболее приспособленная к скорейшему выпуску и реализации новой продукции, объединяющая цели, традиции, культуру партнеров-предприятий		Интеллектуальное предприятие Организация быстро адаптируется к изменениям внешней и внутренней среды за счет интенсивной генерации, переработки корпоративных знаний	Самообучающаяся организация Происходит формирование нового опыта за счет взаимодействия организации с плохо определенной внешней средой	Отсутствует четкое разделение. Все три описания организации могут относиться к одному предприятию
Акмаева Р.И., Епифанова Н.Ш. [3]	Традиционная организация Равновесные системы, функционирующие в стабильных условиях внешней среды, не требующие приращения знаний организации через обучение ее сотрудников. Обучение сотрудников по мере необходимости	Обучающаяся организация Процесс обучения заключается в передаче, освоении знаний, умений и навыков минимально необходимых для трудовой, хозяйственной деятельности с помощью пассивных методов обучения, копирующих технологии успешных компаний. Развитие организации ограничено узкими рамками небольшого количества целей, уровнем компетенции менеджера, рациональностью поведения	Преобразующая организация Персонал организации вовлечен в процесс формирования и реализации бизнес-стратегии организации. Персонал готов активно использовать передовой опыт, адаптируя его под особенности организации	Самообучающаяся организация Самоприспосабливающаяся к изменениям внешней среды система, развивающаяся в процессе непрерывного обучения персонала, его личного и профессионального совершенствования, активно генерирующая, наращивающая и использующая новые знания	Не прослеживается принцип развития СОО, по которому организация переходит от стадии к стадии. На первых двух фазах отсутствует цель развития предприятия. Традиционную и обучающуюся организации в данном контексте нельзя рассматривать как стадии СОО

Анализ глубинных процессов трансформации организационных знаний по формам СОО позволил раскрыть особенности проявления и цели соблюдения дисциплин как внутреннего содержания самообучающейся организации по ее формам, что отражено в таблице Е.1. Рассматривая каждую форму самообучающейся организации, можно отметить изменение характеристик персонала, а именно: повышение активности совместной работы и вовлеченности в деятельность организации, сплоченности коллектива, интеллектуального уровня и способности раскрытия и использования в профессиональной деятельности своего потенциала.

Для более глубокого изучения отличительных особенностей форм СОО рассмотрены этапы трансформации организационных знаний как источник развития СОО – рисунок 1.6. В форме заимствующей организации преобладают процессы изучения (то есть трансформация явных формализованных знаний в явные неформализованные), в форме когнитивно-трансформирующейся организации – процессы осознания, изучающей организации – процессы апробации, научающейся организации – процессы создания нового знания.

Анализируя изменение СОО по формам, можно сказать, что организация целенаправленно приобретает способность к самообучению, учится более эффективно использовать свои интеллектуальные ресурсы и управлять ими, непрерывно осуществляет процесс приращения организационных знаний. Причем на каждой стадии развития самообучающейся организации происходит неоднократный кругооборот преобразований знаний и по видам, и по уровням. Однако в каждой форме СОО доминирует определенный этап трансформации организационных знаний.

Стратегической целью заимствующей организации является успешное копирование лучшего стороннего опыта и перспективных идей. Важным для нее является выявление ценных для дальнейшего развития знаний, проявленных в виде наилучших достижений других организаций. Таким образом, в ее деятельности будет преобладать такой этап преобразования организационных знаний, как изучение, которое и предполагает исследование, анализ уже достигнутых ранее результатов.

Для деятельности когнитивно-трансформирующейся организации характерны изменения, основанные на первоначальных выводах и опыте. Происходит оценка и сопоставление менеджерами знаний своей организации со знанием других организаций по доступным критериям. Рассматривается применение лучшего опыта других организаций по доступным критериям и к конкретным условиям своего предприятия. В организации такой формы СОО происходит переоценка ценностей и норм, принятых в компании ранее. Сторонние знания подвергаются осмыслению и усвоению с точки зрения их значимости для своих целей. Следовательно, для

когнитивно-трансформирующейся организации в наибольшей степени характерен такой этап трансформации организационных знаний, как осознание.

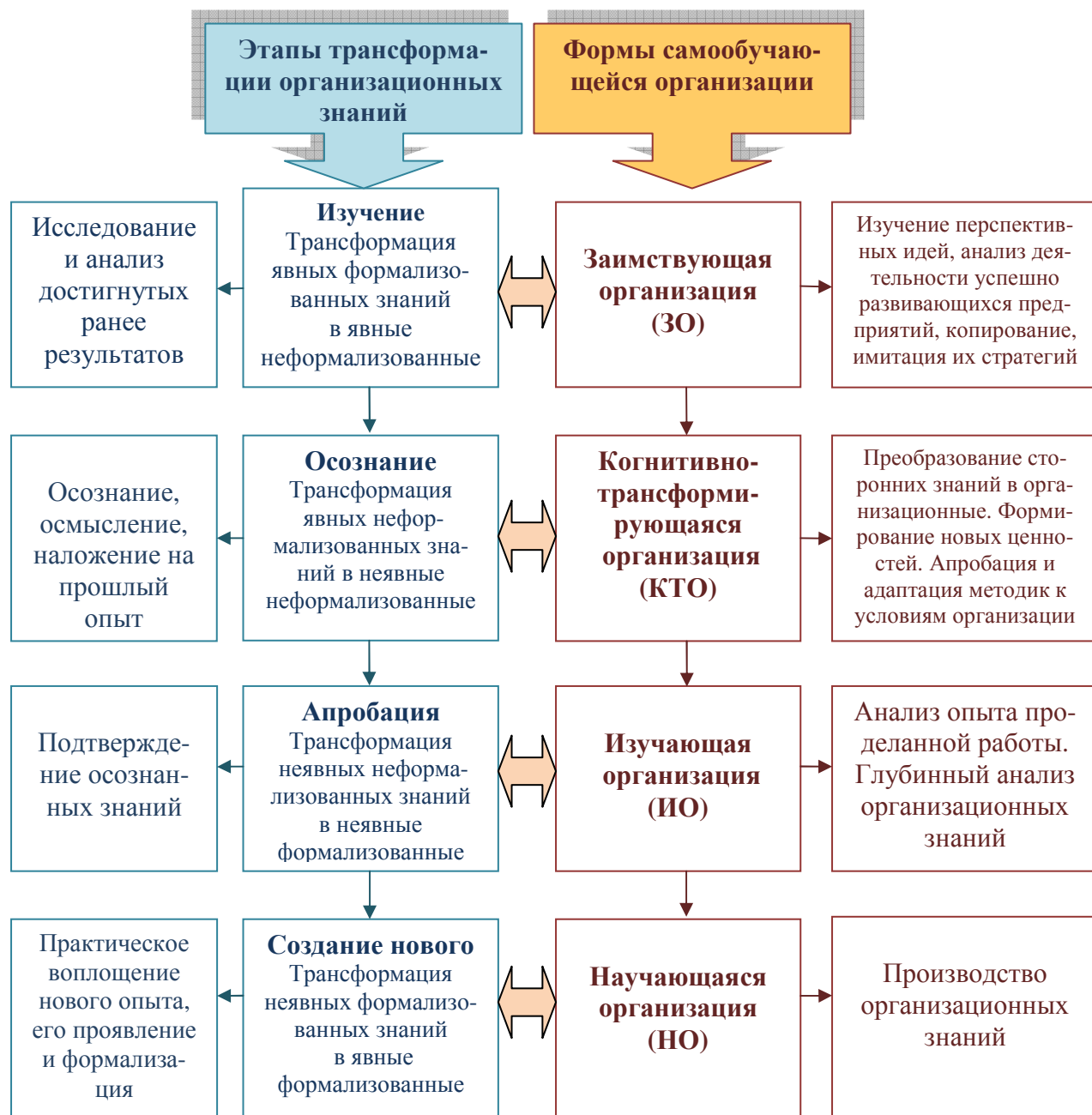


Рисунок 1.6 – Соответствие этапов трансформации организационных знаний и форм СОО

В изучающей организации анализируется опыт применения сторонних знаний и проявляются способности их использования. Происходит оценка потенциала организации, выявление скрытых источников знаний, построение системы управления знаниями. Для данной формы СОО соответствуют такие процессы преобразования организационных знаний, как апробация.

Научающаяся организация способна самостоятельно создавать новые знания, используя свои базы данных и знаний, опыт. Для нее характерны высокая адаптивность и активная инновационность. Поэтому для ее деятельности наиболее важен этап преобразования организационных знаний – создание нового.

Данное сопоставление этапов трансформации знаний и форм СОО может служить основой для разработки методического обеспечения управления развитием форм СОО.

1.2. Анализ проблем предприятий легкой промышленности в условиях инновационной экономики.

Анализ теоретических подходов к исследованию динамики развития самообучающейся организации как среды для инновационного управления

Формирование СОО подразумевает создание системы инновационного управления предприятием, основанной на активизации и упорядочении процессов работы с организационными знаниями. Построение подобной системы должно учитывать социально-экономические условия деятельности организации и должно быть основано на выявлении и понимании всего ряда проблем, с которыми сталкиваются предприятия промышленного комплекса на современном этапе развития экономики России.

Развитие СОО представляет процесс совершенствования системы инновационного управления. Важным при этом является выбор методов диагностики организации как самообучающейся и определение ее соответствия формам СОО, а также разработка организационных изменений, ориентированных на дальнейшее повышение эффективности деятельности организации такого типа.

В данном разделе будут рассмотрены причины, вызывающие необходимость применения технологии СОО на российских предприятиях, а также предлагаемые разными исследователями методики по ее развитию.

Анализ проблем промышленных предприятий и предприятий легкой промышленности в условиях инновационной экономики

Современные экономические условия функционирования российских предприятий и тенденции дальнейшего развития экономики обоснованы глобализацией бизнеса, постоянным

обновлением информационных технологий, непрерывным ростом потребностей, сокращением жизненного цикла продуктов [69]. Стратегия развития отечественных промышленных предприятий при этом направлена на сохранение позиций на рынке, удержание результатов работы на достигнутом ранее уровне и дальнейшее развитие деятельности на инновационной и конкурентной основе. Сложные обстоятельства внешней среды, а именно неопределенность, изменчивость и динамичность, не позволяют промышленным предприятиям обеспечить устойчивую положительную динамику по данным направлениям и показать ее.

Рассмотрим основные проблемы промышленных предприятий России. Согласно данным Росстата, материалам ОАО «Рослегпром» и опросу Центра конъюнктурных исследований Института статистических исследований и экономики знаний (ИСИЭЗ) НИУ ВШЭ, проведенному среди крупных и средних российских предприятий, индекс промышленного производства с 2011 г. неизменно снижался и составил в 2013 году 100,3 % – рисунок 1.7 [11, 12, 75, 123, 132]. Падение темпа роста выпуска связано со значительным его сокращением в обрабатывающих производствах.

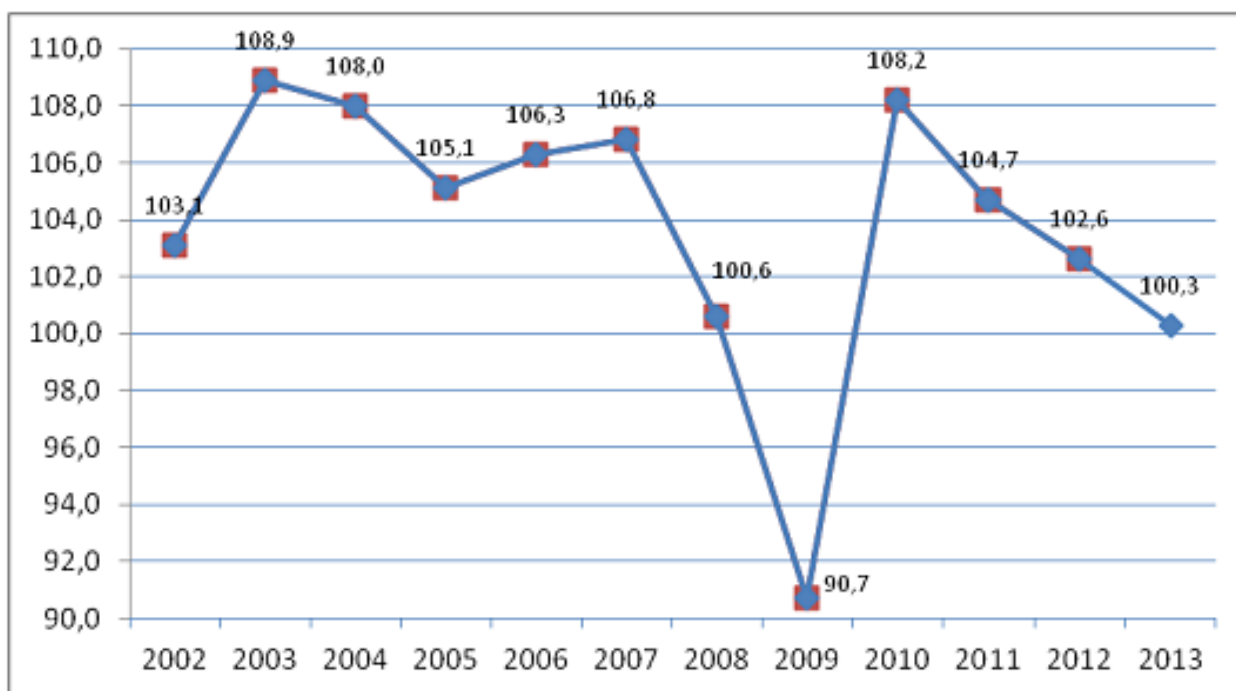


Рисунок 1.7 – Динамика индекса промышленного производства в 2002–2013 гг., % [123]

Исследования промышленности России также показали, что доля предприятий, у которых сократились собственные финансовые средства, превышает долю тех, где наблюдается рост. В ситуации с прибылью также отмечено преобладание негативных оценок. Ключевой отрицательный фактор – это долговой кризис в еврозоне, который негативным образом сказыва-

ется на сбытовом потенциале компаний, ориентированных на экспорт. Также факторами, лимитирующими производство, остаются фискальные проблемы (высокий уровень налогообложения – 40 %, дефицит финансовых средств – 39 %) и недостаточный спрос на производимую продукцию (46 %). На неопределенность экономической ситуации сослались более 30 % предприятий. На несовершенство нормативно-правовой базы жалуются 7 % промышленников. Практически 25 % предприятий ощущает давление на производство таких факторов, как изношенность и отсутствие необходимого оборудования и недостаток квалифицированных рабочих.

В 2013 году промышленность в целом показала снижение инвестиционного прироста на 4,5 %, рост трудовых издержек на 6,9 %, рост производительности труда на 1,2 %, падение занятости на 1,2 %. Негативное влияние на состояние делового климата также оказывает конкурентоспособность российской продукции на мировом рынке, что усиливается с вступлением России в ВТО.

Необходимо отметить, что важным многопрофильным сектором экономики России, обеспечивающим сохранение страной статуса независимой и суверенной индустриальной державы, укрепляющим ее обороноспособность, экономическую, социальную и интеллектуальную безопасность, является легкая промышленность. В ней работает более 29 тыс. предприятий (из них 8 % крупные) и 49 тыс. индивидуальных предпринимателей, 70 % объема производства приходится на 300 наиболее крупных предприятий. Число занятых на предприятиях легкой промышленности составляет более 400 тыс. человек, из них порядка 75 % женщины [151, 154].

По итогам 2013 г. легкая промышленность России стала одной из трех точек роста отечественной экономики, продемонстрировав почти 5 %-ный рост объемов производства. В настоящее время в ее состав входят 17 подотраслей. По виду экономической деятельности легкая промышленность включает две группы: текстильное и швейное производство, на которое приходится порядка 75 % объема товарной продукции, а также производство кожи и обуви – около 25 %. В 2013 г. индекс текстильно-швейного производства составил 104,9%, кожевенно-обувного производства – 94,7 % (по отношению к 2007 г.) [96].

Оценивая результаты работы предприятий легкой промышленности, можно отметить основные проблемы данного сектора экономики. Предприятия испытывают дефицит и низкое качество отечественного сырья (хлопка, тонкой шерсти, длинноволокнистого льна, кожсырья) наряду с ростом цен мирового рынка на высококачественные сырьевые ресурсы. Выпуск швейных изделий не оправдывает ожидания ввиду увеличения доли импорта в продаже и наличия значительной доли (от 30 % до 40 %) контрафактной продукции.

Очень небольшая доля предприятий легкой промышленности участвует во внешнеэкономической деятельности. Более высокая доля таких предприятий наблюдается в сфере дубли-

ния и отделки кожи (24,2 %), в сфере производства обуви (12 %), в текстильной промышленности (10,6 %), в сфере выделки и крашения меха (8,5 %).

К ряду проблем имеющихся в отрасли относятся и низкий объем инвестиций в основной капитал отрасли. А для многих производителей предлагаемая процентная ставка по кредитам достаточно высока, вследствие чего они отказываются от получения займа. Большое влияние на результаты работы предприятий оказывает рост тарифов на услуги естественных монополий. За период с 2011 г по 2013 г. тарифы на электроэнергию повысились в два раза. Все это приводит к падению рентабельности в текстильном и швейном производстве. В результате доля убыточных предприятий растет [79, 96].

Производительность труда в легкой промышленности в среднем в 1,5–2 раза ниже, чем в других обрабатывающих отраслях. При этом все подотрасли легкой промышленности характеризуются огромными разрывами в производительности труда. В швейных предприятиях производительность примерно в два раза ниже, чем в текстильных предприятиях.

Численность занятых на крупных и средних текстильных предприятиях за период 2005–2012 гг. сократилась почти в 3 раза, в производстве одежды из текстиля – в 1,5 раза, а в кожевенной отрасли – на одну треть. Причинами этого являются отставание в области технического перевооружения (особенно характерное для текстильной отрасли) и относительно низкий уровень оплаты труда [96]. В апреле 2013 г. среднемесячная заработная плата работников в отрасли «производство одежды; выделка и крашение меха» равнялась 12,2 тыс. руб. При этом у работников в сфере производства одежды, аксессуаров и прочих изделий из меха, кроме головных уборов, наблюдалась самая высокая оплата труда (25,3 тыс. руб.).

Интерес в оценке деятельности предприятий легкой промышленности представляет характеристика практических подходов к управлению организациями. Российские компании сильно дифференцированы по уровню менеджмента. Горизонты планирования невелики, а планирование в основном краткосрочное. У большей части предприятий легпрома (82 %) горизонты планирования не превышают 3 лет. Лишь в 5 % предприятий планирование, по заявлению их руководителей, осуществляется более чем на пятилетнюю перспективу. Многие предприятия продолжают управлять без четкой и долгосрочной стратегии [154].

Важным является и качество стратегических ориентиров, которыми руководствуются предприятия легкой промышленности в своем развитии. Стать одним из лидеров отрасли по разработке и производству уникальной продукции планируют лишь 16 % предприятий. Выпускать продукцию по аналогам ведущих фирм, вопреки возможным ожиданиям, также намерены немногие – примерно каждая пятая компания и в текстильной, и в швейной отраслях. А в каче-

стве главного стратегического ориентира обозначается стремление закрепиться на рынке традиционной продукции (64 % предприятий текстильной и швейной промышленности).

Значимым индикатором наличия или отсутствия попыток совершенствования системы управления предприятием является сертификация по стандартам ISO 9000 или по иным международным стандартам. Такую сертификацию прошло лишь каждое третье предприятие (40 % крупных и средних текстильных компаний, 19 % – швейных).

Среди факторов стимулирования спроса на свою продукцию безусловным лидером является фактор достижения хорошего соотношения цены и качества продукции (около 80 % ответов во всех случаях). Далее следуют (в порядке убывания значимости): быстрая реакция на потребности покупателей (54 %), известность торговой марки (36 %), предоставление более выгодных условий оплаты и послепродажного обслуживания (28 %). За ними следуют производство уникальной продукции, которую никто больше не выпускает (19%), а также предложение рынку принципиально новых продуктов и хороший дизайн (по 17 %) [154].

По сравнению с обрабатывающей промышленностью в целом для предприятий легкой промышленности, в основном работающей на массовый рынок, менее важными оказываются уникальность выпускаемой продукции, а более важными – хороший дизайн, предоставление более выгодных условий оплаты и послепродажного обслуживания (в первую очередь это касается швейной промышленности) и быстрое реагирование на запросы покупателей (более важным это считают руководители текстильных предприятий). Снижается вес факторов, относящихся к самому продукту (его уникальность, хороший дизайн), и возрастает важность маркетинговых факторов, связанных с продвижением продукта, известность торговой марки, реакция на запросы покупателей, предоставление покупателям более выгодных условий оплаты и сервиса.

Для развития отрасли, несомненно, важно, в какой степени инвестиции сопровождаются инновационными мерами. По данным руководителей, занимались НИОКР в течение 2005–2009 гг. почти половина предприятий легкой промышленности (45 %), в том числе постоянно – 31 %. По масштабам расходов на НИОКР российская промышленность уступает многим странам с развивающейся экономикой. При анализе отдельных инноваций выяснилось, что ситуация меняется, и, скорее, в лучшую сторону. Доля предприятий, приобретавших за несколько предшествующих лет машины и оборудование, связанные с производством новых продуктов, повысилась с 38 % до 56 %; выводивших на рынок новую или значительно усовершенствованную продукцию – с 29 % до 44%; внедрявших новые технологии – с 22 % до 34 %; проводивших маркетинговые исследования, связанные с внедрением новых продуктов, – с 27 % до 33 %; обучавших и готовивших персонал к внедрению новых продуктов – с 32 до 51%. Обращает внимание

и то, что при заметном росте инновационной активности доля предприятий, не осуществлявших вообще никаких инноваций, осталась прежней – речь идет о каждом третьем текстильном предприятии и о каждом пятом швейном предприятии [154].

По данным опроса 2009 г., эксперты ИАПР НИУ ВШЭ разделили предприятия текстильной и швейной отраслей на пять групп: глобальные инноваторы (1 %), инноваторы для внутреннего рынка (10 %), инноваторы только для себя (7 %), имитаторы (36 %) и абсолютно пассивные (46 %). Таким образом, воспроизводится кластер предприятий, которые остаются вне всяких инновационных движений и, по всей видимости, стагнируют.

По результатам опросных данных, полученных в ходе исследования ЛЭСИ НИУ ВШЭ в 2013 г., проведена оценка такого параметра как доля товарных наименований в основной товарной категории, которая продается компанией менее одного года (если взять общее число наименований за 100 %). По данному параметру поставщики изделий легкой промышленности имеют 24 %, в то время как в сфере бытовой техники и электроники таких товаров в среднем 13 %, а в сфере продовольственных товаров – 8 %. Есть различия и внутри отрасли. В обувной отрасли доля новых товаров превышает треть (36 %), среди швейных изделий она составляет без малого четверть (23 %), а в текстильной отрасли продается менее одного года каждый пятый товар (19 %). Итак, в целом обновление товарного ассортимента в легкой промышленности идет более высокими темпами, чем в двух других отраслях. И прибыльными эти новые товары оказываются чаще — это касается более половины случаев во всех основных сегментах легпрома (55 %) (в сфере бытовой техники и электроники прибыль приносят в среднем 37% новых товаров, в сфере продовольственных товаров – только 22 %) [154].

Подводя итог вопросу о проблемах отечественной промышленности в целом, можно отметить, что наиболее сильными сторонами российской экономики в плане мировой конкурентоспособности признаны научно-технический потенциал и трудовые ресурсы, а наиболее слабыми – роль государства в экономике, система управления предприятиями и кредитно-финансовая сфера. Дальнейшая перспектива развития отечественных предприятий в условиях усиления процессов глобализации, повышения уровня мировой конкуренции и вступления России в ВТО должна опираться на новый стратегический подход к функционированию, который должен быть направлен на освоение эффективных техники и технологий, повышение конкурентоспособности отраслей. Способность добиться конкурентного преимущества и сохранить его во многом зависит от стратегии предприятия, которая должна предусматривать создание ценности для потребителя, его удовлетворение, что в долгосрочной перспективе обеспечивает достижение большего финансового результата. Для того чтобы выжить в новых условиях мирового хозяйствования, необходимо кардинальным образом переосмыслить существующие стратегии

развития и реализовать преимущества результатов научно-технического прогресса и человеческих ресурсов. Именно данный подход является ключевым элементом устойчивого развития России [131, 157].

С целью разработки долгосрочной стратегии развития российских промышленных предприятий и определения основных ее направлений необходимо отталкиваться от проблем, характерных для большинства организаций, четко представлять пути и источники их решения, ориентироваться на ожидаемый результат – рисунок 1.8.

Как показано на рисунке 1.8, пути решения выявленных проблем и источники их реализации могут относиться как к внешней, так и внутренней среде организации. Проблемы управления техническим развитием производства и сокращения собственных финансовых средств предприятиям сложно решить самостоятельно без привлечения заемного капитала и средств господдержки. Однако, как показывает практика и прогнозы аналитиков, размер государственных субсидий на сегодняшний день незначителен и в дальнейшем будет планомерно сокращаться, а для получения кредитов предприятиям необходимо доказывать свою перспективность, финансовую устойчивость и конкурентоспособность, что для большинства организаций затруднительно. Поэтому число компаний, которые получают финансовую помощь извне, ограничено.

Согласно высказыванию П. Друкера, большинство ресурсов не является специфичными: капитал, оборудование, материальные ценности не могут быть использованы для того, чтобы отличить один бизнес от другого по своей глубинной сути. Самый главный ресурс, отличающий бизнес и дающий решающие конкурентные преимущества, – это используемые в нем специфические производственные и управленческие знания [89]. Поэтому на современном этапе, с учетом того, что формирование новой экономики происходит в условиях возрастания роли информации и знаний как определяющего фактора экономического роста отдельного предприятия, становится важным развивать такое направление менеджмента, как управление организационными знаниями [89, 121]. Цель управления знаниями в компании заключается в том, чтобы сделать знания стратегическим ключевым ресурсом, обеспечить рост стоимости компании за счет формирования устойчивого трудновоспроизводимого конкурентного преимущества.



Рисунок 1.8 – Значение развития менеджмента знаний для решения задач современной промышленности

Развитие менеджмента знаний основано на использовании новых **информационных технологий**, что позволяет ускорить обмен информацией, значительно увеличить ее объем и обеспечить доступность, а также улучшить формы ее представления. Важным при этом является создание баз данных и знаний, экспертной системы, которые служат не только источниками информации и знаний, но и инструментами обмена ими. Это обеспечивает своевременность применения новых знаний на практике, способствует зарождению новых идей при разработке и проектировании изделий, повышает конкурентоспособность продукции. Также одним из основных направлений в стратегии управления знаниями является **организационное обучение**, которое предполагает формирование на предприятии системы не только извлечения, аккумуляции, распространения существующего знания, но и создания нового путем вовлечения каждого работника в непрерывный процесс личного и организационного самообновления на основе активного взаимодействия с окружением. Тем самым устраняется дефицит высококвалифицированных специалистов, управленческих кадров, основных и вспомогательных рабочих по всем технологическим переделам, оказывается влияние на повышение качества продукции и рост производительности труда. Эффективность управления знаниями также зависит от совершенствования на предприятии **организационной структуры**, которая влияет на взаимодействие между сотрудниками и определяет правила их общения.

За счет этого происходит повышение уровня управления организацией и обеспечивается ее адаптивность к условиям внешней среды. Ускорение процессов обмена знаниями зависит от правильно выстроенной **системы мотивации** персонала, в которой должно быть заложено поощрение за активное участие в работе со знаниями и за их распространение, что в итоге влияет на повышение инновационной активности, а также приобретение лучших качественных характеристик продукции. Высокий уровень и открытость **корпоративной культуры**, также ориентированной на условия менеджмента знаний, способствуют взаимной поддержке, сотрудничеству, творчеству и конструктивным взаимоотношениям, то есть созданию благоприятной внутренней среды для трансформации и воплощения новых знаний. Однако создание, приращение организационных знаний и управление ими может рассматриваться как мощное конкурентное преимущество только в организации, нацеленной на постоянное развитие бизнеса. А инвестиции в создание и использование знаний должны ориентироваться на долгосрочные выгоды и быть связаны с достижением стратегических целей конкретного бизнеса, компании в целом.

Создание эффективной системы управления знаниями на предприятиях, основанной на использовании информационных технологий, организационном обучении, совершенствовании оргструктуры, системы мотивации, оргкультуры в условиях новой экономики, может обеспе-

чить *формирование и развитие самообучающейся организации*, которая на различных уровнях способна структурировать, формализовать, создавать знания о компании и ее окружении.

Ожидаемый результат соблюдения принципов менеджмента знаний заключается в достижении целей и решении задач как стратегического (повышение адаптивности, рыночной стоимости организации и др.), так и оперативного управления (рост производительности труда, рентабельности продукции, прибыли и др.). Таким образом, следование подходу на основе управления знаниями позволяет организовать работу и обмен ценными для деятельности организации знаниями, обеспечивает их практическое применение, повышает инновационную активность, что в итоге способствует получению предприятием конкурентных преимуществ, увеличению прибыльности и повышению рыночной стоимости компании.

Рассмотрим некоторые примеры эффективного использования российскими предприятиями подхода на основе менеджмента знаний. На сегодняшний день в каждом региональном отделении ОАО «Газпром» существует информационная система (от компании IBS), позволяющая автоматизировать обработку информационных потоков. Еще в 2003 г. руководство ОАО «Северсталь» провозгласило знания и опыт своих сотрудников главной ценностью. Корпоративным университетом разработан и внедрен корпоративный стандарт «Управление знаниями», в котором определены и описаны основные ресурсы и инструменты управления знаниями: единый язык, базы знаний и хранилища информации, средства для общения и групповой работы, корпоративные сообщества. Важнейшим ресурсом является Система управления знаниями, которая способствует созданию общей культуры ведения бизнеса, повышению эффективности и конкурентоспособности компании. В 2008 г. в ОАО «ЛУКОЙЛ» стартовал проект «Корпоративная система управления знаниями», который направлен на построение гибкой системы быстрого и эффективного обмена информацией (опыта) по производственным вопросам, на обеспечение возможности на всех уровнях и во всех подразделениях иметь необходимые, достаточные и передовые для продуктивной работы знания [145, 167]. Российская компания ООО «Фирма "Техресурс"» (предприятие, активно работающее на электротехническом рынке) разделила программу внедрения системы знаний на несколько этапов: 1) создание (обновление) карт компетенций рабочих мест; 2) инвентаризация компетенций; 3) выявление потребностей в обучении и развитии; 4) выбор методов и форм обучения; 5) составление графика и бюджета обучения. Аккумуляцией идей и опыта сотрудников начинают заниматься и менее крупные фирмы. Например, компания НПК «Быстров» начала внедрение управления знаниями с того, что структурировала информационные потоки, выявила наиболее востребованные информационные ресурсы, оптимизировала технологию хранения и использования данных. На портале компании расположены внутрикорпоративные отчеты и аналитические обзоры, а также

информация, собранная из внешних источников: статьи о рынке, о компании, опубликованные в газетах и журналах. Компания активно использует систему MBD (MasterofBusinessDynamic). MBD позволяет управлять динамикой бизнеса за счет внедрения чрезвычайно простых, но очень хорошо систематизированных инструментов: ежедневных, еженедельных, ежеквартальных, полугодовых и годовых совещаний всех менеджеров [121].

Как отмечалось выше, предприятия легкой промышленности не отличаются высоким уровнем инноваций, в том числе и в сфере управления организацией. Однако Министерство промышленности и торговли РФ предпринимает различные меры по поддержке предприятий отечественного легпрома и улучшению ситуации в отрасли [131, 151, 160]. В соответствии с поручением Президента Российской Федерации от 3 июля 2008 года № Пр-1369 и поручением Правительства Российской Федерации от 15 июля 2008 года № ВП-П9-4244 разработана Стратегия развития легкой промышленности России на период до 2020 года. Данная стратегия рассматривает два сценария развития отраслей легкой промышленности: инерционный и инновационный. Инерционный сценарий развития не предусматривает реализацию прорывных инновационных и масштабных инвестиционных проектов, существенного повышения конкурентоспособности отечественной продукции. Он предполагает, что основное развитие в легкой промышленности будет осуществляться на базе модернизации действующих производств за счет собственных и привлеченных средств. Такой путь может привести к развитию негативных тенденций [151].

Инновационный путь развития предусматривает: более высокие темпы роста объемов выпуска продукции; целевые меры государственной поддержки отрасли (средства на финансирование науки, субсидирование процентных ставок по привлекаемым кредитам на закупку сырья и оборудования и запчастей к нему, стимулирование экспортеров продукции); стимулирование инвестиций на техническое перевооружение, радикальную модернизацию производства, развитие высоких технологий и реализацию мега-проектов государственного и стратегического значения на основе частно-государственного партнерства, закупки лицензий. Инновационный сценарий является единственно возможным для эффективного развития легкой промышленности, улучшения экономических показателей деятельности и повышения ее конкурентного уровня, расширения области сотрудничества с зарубежными компаниями, научными и инжиниринговыми центрами. Это будет способствовать повышению роли и имиджа легкой промышленности в экономике страны и в мировом рынке разделения труда, повышению инвестиционной, бюджетной и экспортной привлекательности отрасли, что отражено на рисунке 1.9 [151].

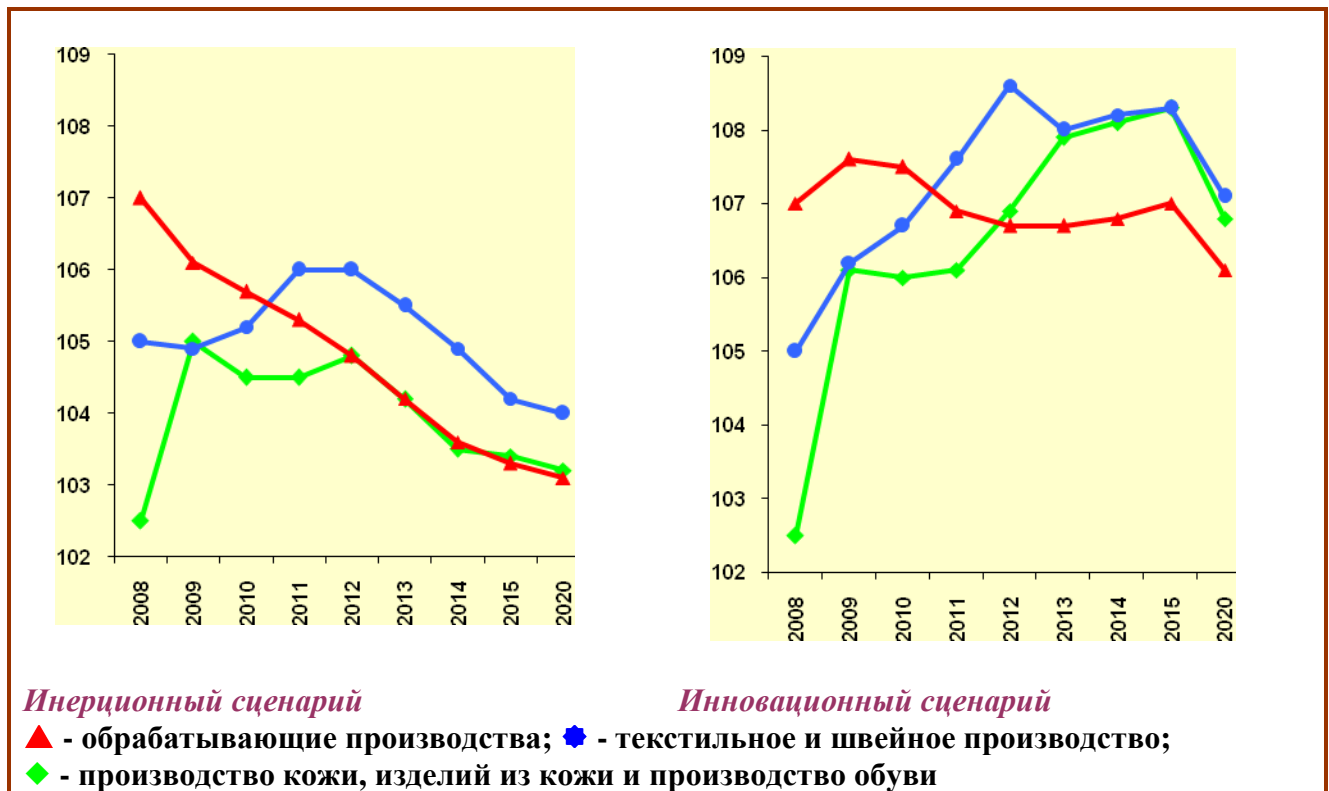


Рисунок 1.9 – Динамика индексов производства в легкой промышленности [151]

Согласно инновационному сценарию выбран ряд предприятий с целью реализации проектов по созданию современных текстильно-промышленных комплексов в регионах на базе модернизации действующих предприятий и внедрения инновационных технологий по выпуску конкурентоспособного ассортимента продукции. К ним относятся несколько предприятий Ивановской, Ярославской и Вологодской областей, ООО «Совместное Предприятие Костромская хлопкопрядильная мануфактура “Кохлома”» (Костромская обл.), ООО «Камышинский ХБК» (Волгоградская обл.), ЗАО «Румянцево» и ООО «Камвольное объединение “Октябрь”» (Ульяновская обл.), ООО «КАМАТЕКС-1» (республика Татарстан). Данные предприятия и в настоящее время относятся к лидерам, осуществляющим долговременную хозяйственную и инновационную стратегию. Они реализуют межотраслевую и межтерриториальную кооперацию, сотрудничают с вузами по выполнению научно-исследовательской работы [151].

Проекты по развитию данных компаний включают и строительство современных текстильных предприятий с новейшей технологией ткацкого, трикотажного и других производств, новейшими и передовыми системами управления производством и качеством продукции. Создание и внедрение новых видов продукции также предполагается. При этом важно, что по экспертной оценке, до 90 % российских предприятий легкой промышленности имеют потенциаль-

ные возможности повышения эффективности своей деятельности на 20-25 % только за счет повышения эффективности системы управления предприятием.

Исходя из этого, можно отметить, что условия стремительного и непрерывного процесса развития рыночных отношений в России заставляют и государство, и собственников, и руководителей предприятий все больше уделять внимание науке управления знаниями. При этом среди российских компаний отмечается следование отдельным принципам менеджмента знаний, что под силу только мощным с финансовой точки зрения предприятиям. Единая система менеджмента знаний пока не выстроена. Это обусловлено отсутствием методик и управленческих технологий по внедрению концепции «менеджмента знаний» для отечественных промышленных предприятий. Следовательно, существует острая необходимость в создании таких методик, а также в адаптации новейших моделей управления, применяемых в мировой практике, к условиям российского бизнеса.

Таким образом, подход на основе управления знаниями должен лежать в основе стратегии развития российских промышленных предприятий, нацеленных на победу в конкурентной борьбе. Отсутствие или недостатки моделей управления организационными знаниями препятствуют развитию отечественных предприятий и повышению эффективности их производственно-хозяйственной деятельности. Управление знаниями позволяет в сжатые сроки добиться реального экономического эффекта за счет достаточно простых в реализации механизмов, а система управления знаниями в компании является сильным инструментом в опережающем развитии.

Методические подходы к оценке необходимости формирования самообучающейся организации

Анализ сложившейся в настоящее время экономической ситуации позволяет нам характеризовать условия функционирования российских предприятий как одинаково сложные и непредсказуемые, с высокой степенью риска и неопределенности для всех отраслей промышленности. В таких обстоятельствах организации вынуждены приспосабливаться к изменениям внешнего окружения посредством осуществления внутренних преобразований. С целью решения множества проблем, обусловленных этим обстоятельством, и стремлением выхода промышленных предприятий России на путь устойчивого и успешного развития все большее подтверждение и обоснование получает необходимость формирования самообучающейся организации [3, 4, 69, 120, 153]. По мнению как зарубежных, так и отечественных ученых, организация

такого типа обеспечивает выживание предприятия в долгосрочной перспективе за счет уникальной комбинации всех имеющихся ресурсов, организационных переменных, ключевых компетенций и динамических способностей [17, 21, 23, 29, 31, 77, 93, 125, 139, 140, 182, 183, 184]. Важным при этом является осознание и понимание руководителями предприятий необходимости формирования СОО и владение методикой ее оценки. Изучение различных источников позволяет нам сделать вывод, что оценка необходимости формирования СОО представляет собой способ установления потребности организации в самообучении и степени ее проявления в зависимости от определенных факторов внешней и внутренней среды [25, 109, 110, 111].

Зарубежный подход к анализу факторов внешнего окружения и факторов, действующих внутри организации, обращает внимание на то, что в настоящее время определяющими стратегическое развитие предприятия являются факторы, находящиеся вне организации, создающие условия для ее функционирования и влияющие на ее изменения [109]. Руководство при этом должно четко определить внешние факторы, имеющие наибольшее влияние на достижение успеха организации, так как все факторы учесть невозможно. В последнее время все большее значение приобретают установки людей, социальные ценности, политические силы и сфера юридической ответственности. Акцент также ставится на **взаимосвязанности** факторов внешней среды. Таким образом, учитывается сила воздействия и последствия изменения одного фактора окружения на изменения других. Однако оценкой внутренних факторов также нельзя пренебрегать в силу того, что они определяют возможности организации использовать свои ресурсы с целью реализации разработанной стратегии [109].

Согласно мнению отечественных авторов, потребность (отрицание) в необходимости внутренних изменений должна быть основана на подтверждении (опровержении) необходимости и целесообразности обновления, повышения инновационной активности предприятия, качества кадров, организационной культуры, создания более эффективного механизма управления [15, 26, 33, 34, 147]. При этом также подтверждается неизбежность проведения анализа внешней и внутренней среды предприятия. Подчеркивается также важность сопоставления возможностей организации и степени радикальности планируемых изменений, проведения анализа экономического, научно-технического, социального и экологического эффекта от реализации преобразований [87].

На основе выше сказанного, выявлены факторы внешнего воздействия и внутренние переменные, наиболее часто упоминаемые различными авторами и обуславливающие необходимость формирования СОО на промышленных предприятиях – таблица Ж.1.

Среди внешних факторов выделяются условия развития экономики и общества (институциональный режим), политическая обстановка, темпы научно-технического прогресса, уро-

вень конкуренции, степень стабильности внешней среды. При анализе внутренней среды, исследователи обращают внимание на форму ведения бизнеса, уровень организационной культуры, менталитет, степень управленческих инноваций. Оценка стратегического состояния организации может быть основана на применении таких методов как аналитический, экспертный, метод сопоставления, SWOT-анализ, метод ключевых вопросов, метод сценариев, модель пяти сил, метод SPACE и других [87].

Таким образом, представленные факторы могут служить ориентирами для установления необходимости создания самообучающейся организации. Но все они являются комплексными, и на наш взгляд, требуют конкретизации в целях определения необходимости формирования СОО.

Степень потребности организации в проведении внутренних изменений зарубежный подход также предлагает определять на основе оценки таких обобщенных характеристик среды окружения как **сложность, подвижность и неопределенность**. Организация испытывает наибольшую необходимость в изменениях и более быстрой реакции на влияние внешней среды, если: 1) она подвержена воздействию множества факторов с высоким уровнем вариативности каждого из них (сложные условия функционирования); 2) изменения в окружении организации происходят с большой скоростью (подвижная среда существования); 3) информации по конкретному фактору мало, или ее достаточно, но степень ее достоверности низка (неопределенная обстановка для адекватной реакции). Исследователи отмечают, что наибольшее напряжение по данным характеристикам внешнего воздействия имеют предприятия фармацевтической, химической, электронной, авиационно-космической промышленности, в сфере производства компьютеров, биотехнологий и телекоммуникаций. При иных обстоятельствах среда функционирования предприятия менее агрессивная и степень потребности в изменениях ниже. Такая оценка отмечается на предприятиях мебельной и пищевой промышленности [109]. Примечательным является то, что определение представленных характеристик внешней среды предполагается после оценки ее факторов. Данные принципы оценки, заложенные в зарубежном подходе, не противоречат концепции СОО и их использование вполне возможно при разработке методик по ее формированию.

Среди отечественных разработок, уже нашедших свое практическое применение, интерес представляет методика оценки необходимости формирования СОО В.П. Дудяшовой и Н.А. Кипень. Данная методика основана на комплексном анализе системы внешних и внутренних факторов воздействия на организацию. Авторами доказано, что традиционная обучающаяся организация эффективно функционирует при выпуске материало-, фондо- и энергоемкой продукции в условиях массового производства, при высокой стабильности внешней среды, низком

когнитивном потенциале управленческих работников, а также когда внедрение различных нововведений не является обязательным. Необходимость формирования СОО устанавливается в случае выпуска наукоемкой или трудоемкой продукции, при единичном или серийном производстве, низкой или средней степени стабильности внешней среды, когда необходим высокий уровень знаний, умений и навыков работников, непрерывный процесс внедрения инноваций [87].

Разработанная авторами методика включает в себя модель, позволяющую определить оптимальную для предприятия форму СОО, которая отражает способность организации к обучению и приращению знаний [87]. В соответствии с представленной моделью, если предприятие выпускает трудоемкую продукцию или занимается серийным производством, недостаточно последовательно внедряет инновации, но располагает средним когнитивным потенциалом, ему следует придерживаться *заимствующего* типа организации, так как для дальнейшего развития желательно изучить деятельность успешных компаний и перспективных идей построения бизнеса. Если стабильность среды оценивается как средняя, но фирма все равно стремится к стратегии концентрированного роста, то ей требуется *когнитивно-трансформирующаяся* СОО. Это объясняется тем, что эффективное изменение продукта или рынка возможно только при наличии достоверных сведений и своевременном их сборе. Появляется необходимость в проведении оперативных совещаний, диалоговых сессий, детального анализа работы над проектами. Если предприятие придерживается стратегии интегрированного роста либо оно занимается производством единичной продукции в условиях активных инновационных преобразований и предъявляет высокие требования к когнитивному потенциалу работников, оно должно придерживаться *изучающего* типа организации. Это можно объяснить необходимостью готовности каждого сотрудника к эффективному использованию в работе новых технологий, а также возможным расширением фирмы путем добавления новых структур. Кроме того, чрезвычайно важно умение управленческого персонала накапливать опыт на основе проделанной работы. Если компания занимается выпуском наукоемкой продукции, да еще в условиях нестабильности внешней среды, при этом для нее важен высокий когнитивный потенциал сотрудников и динамичное внедрение новшеств, значит, организация должна быть *научающейся* (как высшая степень развития СОО). Именно в этом случае обеспечивается непрерывное обучение персонала, а также наставничество, благодаря чему компания может быстро адаптироваться к изменениям внешней среды [87].

Такой подход определяет эволюционный характер дальнейших преобразований, снижает степень риска, и приемлем для большинства организаций. Однако под сомнение можно поставить объективность и полноту оценки представленной методики в силу того, что она не учиты-

вает реальных условий, в которых находится предприятие, его общего состояния, уровня его развития, достигнутых им результатов, то есть оценки того, как к данному моменту организация справилась с задачей практического применения организационных знаний.

Методические подходы к оценке фактически существующей на предприятии формы самообучающейся организации

Определение фактически существующей на предприятии формы самообучающейся организации является неотъемлемым условием для обеспечения эволюционного характера ее развития. Знание конкретной формы СОО позволит руководству предприятия грамотно выстроить ее стратегию, выбрать необходимые для данного периода инструменты управления организацией такого типа, эффективно использовать ее возможности для перехода к следующей, более совершенной форме с учетом всех особенностей процессов ее преобразования.

СОО в ходе своей деятельности совершенствует работу со знаниями, повышая способности персонала к самообучению. В данном случае существенное внимание необходимо уделить самооценке результатов деятельности для осуществления процесса контроля и дальнейшей траектории приращения организационных знаний. Таким образом, основной отправной точкой, определяющей необходимость изменений, всегда является существующее положение организации. В данном случае это будут присущие организации признаки форм СОО.

Поскольку практический опыт формирования и развития таких моделей организационного управления как СОО на данный момент незначителен, соответственно и в литературных источниках он освещен недостаточно широко. Особое значение для данной работы представляют именно методические подходы к оценке фактической степени развития СОО. Поэтому рассмотрены и проанализированы материалы, касающиеся данного вопроса – таблица 1.7.

Таблица 1.7 – Подходы к оценке степени развития организаций самообучающегося типа (авторская версия)

Наименование	Авторы	Отличительные особенности
1	2	3
Критериальный подход [17, 102, 142]	М. Педлер, Б.Дж.Брейм, П. Сенге, Г.Н. Сартан, Д. Джой-Меттьюз, Д. Меггинсон и М. Сюрте	Основан на выявлении признаков самообучения. Предполагает анализ состояния предприятия по характеристикам, присущим СОО. Ориентирован на оценку персоналом видения будущего организации, процессов обучения, вознаграждения за вклад в общее дело и др.

Окончание таблицы 1.7

1	2	3
Компетентностный подход [142, 152]	С.Д. Сыротюк	Рассматривает процесс компетентностного развития работника и группы. СОО определяет как форму управления компетентностью персонала
Мотивационный подход [119, 142]	А. Молодчик	Опирается на оценку мотивационных моделей, применяемых в организации. Приоритеты отдает внутренним факторам мотивации (право самостоятельного принятия решений, удовлетворенность работой, самоотождествление с результатами работы, чувство хозяина, предпринимателя). Предполагает, что внешние факторы мотивации (оплата труда, дополнительные льготы, благодарность и наказание) используются для оценки текущей работы и мало влияют на инициативу и саморазвитие
Поведенческий подход [142, 153]	В.Б. Тарасов	Основан на особенностях поведения предприятия, обусловленных организационным интеллектом, сформированному благодаря определенным обучающим процедурам
Функциональный подход [106, 142]	Д. Маслов, П. Ватсон, Н. Чилиши	Основан на применении функциональной модели оценки менеджмента для достижения устойчивых конкурентных преимуществ организации
Знаниевый подход [142, 147]	М. П. Соколов	Основан на разработке и использовании особых инструментов оценки и управления знаниями, имеющих важное значение для инновационного процесса, результатами которого служат интеллектуальные продукты и объекты интеллектуальной собственности
Подход, основанный на оценке реализации потенциала самообучения [25]	В.И. Беляев, Т.А. Галынчик	Основан на установлении индикаторов, отражающих потенциал самообучения организации, проведении измерений в системе этих индикаторов и оценке уровня реализации потенциала самообучения, объективно сложившегося в профессиональной структуре персонала организации в ходе ее функционирования и развития
Интеллектуальный подход [141, 142]	Б.Ю. Сербиновский, А.Е. Шахраева	Определяет необходимость с максимальной эффективностью использовать интеллектуальный потенциал и капитал предприятия, конкретизирует результат творческого, умственного труда, связывая его с создаваемыми новыми знаниями и объектами интеллектуальной собственности, которые, создают защиту и перспективы выживания и развития предприятия посредством конкурентных преимуществ и особых, ключевых компетенций компании, могут быть оценены (приобрести стоимостную и, как правило, динамичную оценку)
Синергетический подход [87]	В.П. Дудяшова, Н.А. Кипень	Основан на эффективном обмене знаниями между сотрудниками организации. Изучает закономерности эволюции социально-экономических систем за счет перехода от процесса развития к саморазвитию. Открывает новые возможности для исследования и осуществления управленческой деятельности

Каждый из представителей **критериального подхода** предлагает свой набор признаков, присущих СОО, по которому можно выявить принципы самообучения на предприятии, определить, является ли организация самообучающейся или нет. Авторы Д. Джой-Меттьюз, Д. Меггинсон и М. Сюрте предлагают с помощью достаточно короткого опроса определить, в какой степени организации присущи характеристики обучающейся, в какой степени она готова приобретать новые знания и новые взгляды. При этом оценка производится по двум крайним позициям: «Свойственно нам в высокой степени» и «Совсем не свойственно нам» [102]. Такой, несколько ограниченный в своих оценках, подход не позволит объективно определить какую-то промежуточную степень самообучения организации, т.к. предполагает личностное ощущение и восприятие оценивающего.

Компетентностный подход проявился в связи с внедрением международного стандарта системы менеджмента качества (СМК) ИСО 9001 и российского национального стандарта ГОСТ Р ИСО 9001:2001, в соответствии с которыми организация должна определять необходимую компетенцию персонала, планировать обучение и подготовку работников [152]. Таким образом, проектирование и внедрение системы повышения квалификации персонала является необходимым условием становления и функционирования СОО, а компетенция персонала определяется как основной критерий оценки ее развития. Данный подход отражает современные тенденции развития науки управления и может дополнить методологическую базу проектирования инструментов менеджмента, направленных на формирование и развитие СОО [142].

Автор **мотивационного подхода** спроектировал динамичную мотивационную модель «Соппротивление - Движение – Лавина», с помощью которой описывает трехэтапный процесс построения адаптивной саморазвивающейся организации [119]. На первом этапе инициатива исходит сверху, при этом главными побудителями адаптации являются приказы и должностные обязанности. На втором этапе без давления соблюдаются основные принципы мотивации: ориентация на разнообразие потребностей и целей человека, учет индивидуальных ожиданий, дифференцированный подход к распределению благ, создание возможностей для развития способностей и др. Основное внимание индивида и группы сосредоточено на результате, а вознаграждение отходит на второй план. Приходит понимание, что цель можно достичь только через собственное развитие и развитие группы. Признаком перехода организации на третий этап является самоотождествление персонала с результатами своей работы. Соизмеряется личностный успех с результатами работы на предприятии. Развитие становится естественной потребностью. Интересы индивидуума, группы и организации совпадают. Внутренние нормы и правила поведения становятся законом для всех и подчинены непрерывному процессу развития и изменения с целью удержания и получения долгосрочных конкурентных преимуществ [119]. В данном

подходе уже предпринята попытка выявить особенности и закономерности последовательного изменения СОО, установить этапы ее развития. Он отражает разные уровни мотивации персонала на разных этапах развития СОО, однако не учитывает других изменений. Он может использоваться в анализе деятельности СОО, но только в комплексе с другими методиками.

Сторонники **поведенческого подхода** говорят о том, что организационное поведение – это активная форма приспособления предприятия к среде. Результаты адаптации за счет изменения своего поведения и осуществления организационных изменений зависят от интеллекта предприятия, который в широком смысле рассматривается как многомерная, многоуровневая и динамическая система (совокупность структур, обеспечивающих выполнение определенных функций). Организационное самообучение при этом представляет собой отдельный аспект организационного интеллекта [153]. Устанавливается соответствие между самообучающимися и интеллектуальными предприятиями, определяются реактивные, инстинктивные, импульсивные организации как более низшие формы СОО, а интеллектуальные – как высшая ее форма. Данный подход имеет перспективу дальнейшего развития и требует дополнительных исследований. На данный момент он представляет только односторонний и достаточно узкий взгляд на проблему.

Функциональный подход отражает зависимость конкурентоспособности компании от качества менеджмента организации, актуальность чего определяется вступлением России в ВТО и появлением все большей конкуренции со стороны иностранных компаний [106]. Разработка функциональной модели оценки менеджмента (ФМОМ) ведется на базе университета Шеффилд Халам (Великобритания) и компании «ИВА Консалтинг Групп» (г. Иваново). В основу данной модели заложены шесть функций менеджмента (по А. Файолу): прогнозирование (планирование), организация, мотивация, контроль, координация, коммуникация. В рамках методики выделены пять уровней развития (зрелости) менеджмента организации. При анализе результатов оценки применяется инструментарий, учитывающий мнения и управляющих, и управляемых (коэффициент адекватности менеджмента, коэффициент согласия в коллективе). Это позволяет не только определить элементы системы менеджмента, требующие первоочередных улучшений, но и оценить эффективность планируемых преобразований по каждому конкретному направлению с помощью матрицы возможности улучшений.

Как говорят сами авторы, ФМОМ нацелена на диагностическую самооценку и построение самообучающейся организации. Она близка к проблеме получения знаний, в нее заложен принцип постоянного совершенствования, что делает ее диагностическим инструментом улучшения системы менеджмента на основе непрерывного накопления знаний. Таким образом, она позволяет руководителям российских компаний эффективно внедрить принципы менеджмента

конкурентоспособности в деятельность своих предприятий [106]. Данный подход представляет большой интерес, проходит апробацию и до сих пор совершенствуется авторами.

Тренинговое агентство «Про-Актив» предлагает выстраивать систему определения этапов становления СОО на основе анализа процессов обучения. Данный подход определен нами как **знаниевый**. Изначально им рекомендуется установить наличие элементов индивидуального обучения у сотрудников предприятия, затем – элементов организационного обучения. Если такие элементы присутствуют, далее предлагается провести более тщательный анализ и уделить внимание наличию еще трех форм организационного обучения: адаптивному, генеративному и обучению на рабочем месте. При условии реализации на предприятии всех указанных видов обучения рекомендуется применить модель К. Арджириса «одинарной и двойной петли научения», которая отражает характер изменений от обратной связи и рассматривается как дополнительный элемент в системе научения в СОО [147]. Первая модель «одинарной петли» ставит акцент на компетентности конкретных исполнителей. В случае недостижения конкретных целей причина ищется преимущественно в самом исполнителе. Происходит его обучение, действия и повторный цикл. В случае очередного провала происходит либо дополнительное обучение, либо смена исполнителя. Вторая модель основана на «двойной петле», позволяющей «выявлять и исправлять организационные ошибки, модифицируя породившую их ситуацию». В организациях, действующих по второй модели, руководители особое внимание уделяют информации. Они обсуждают проблемы, реагируют на изменения, учатся у других. Возникает эффективный цикл обучения и понимания [147]. Однако данный подход недостаточно информативен для определения степени развития СОО.

Подход, основанный на оценке реализации потенциала самообучения, рассматривает СОО как один из возможных инструментов инновационного развития, обеспечивающего, в конечном итоге, экономический рост [25]. По мнению авторов, предприятие, ориентированное на стабильное (непрерывное) развитие, должно стремиться к увеличению своего интеллектуального капитала, используя объективно заложенный в него потенциал самообучения, который понимается как совокупные возможности и ресурсы организации, направленные на ее интеллектуальное развитие.

Оценка потенциала организации к самообучению в данной методике основана на определении уровня развития его составляющих (информационной, кадровой, общего видения, экономической и развития). Исходя из этого, предложена система индикаторов в форме взаимосвязанных качественных и количественных показателей. Методика предполагает расчет обобщающих показателей по каждой составляющей, исчисление уровня реализации потенциала самообучения организации и определение соответствия предприятия одному из трех уровней раз-

вития СОО (низкому, среднему, высокому). Данный подход реализуется с помощью анкетирования, методов экспертной оценки, анализа данных финансовой отчетности, методов математических расчетов. Авторы считают, что такая методика позволит выявить «больные» показатели и за счет их «оздоровления» осуществлять в дальнейшем более эффективный и результативный менеджмент [25]. Тем не менее, на наш взгляд, она содержит и ряд недостатков. Система индикаторов, составляющих потенциал самообучения организации, достаточно «раздута». Причем в ней отсутствуют позиции по определению уровня неявных и неформализованных знаний, без которых оценка потенциала СОО становится необъективной. Данный подход может выявить некоторые принципы СОО в деятельности конкретного предприятия, но не позволит оценить реальную способность организации к самообучению. Ее возможности и ресурсы также останутся «недооцененными», поэтому он требует доработки.

Представители российской науки Б.Ю. Сербиновский и А.Е. Шахраева отмечают, что **интеллектуальный подход** сочетается с принципами СОО, т.к. может быть использован при качественной и количественной оценке объектов интеллектуальной собственности предприятия, научного результата и нового знания, ключевых компетенций и конкурентных преимуществ, созданных творческим трудом работника, группы (команды), коллектива [142]. Однако исследователи обозначают необходимость создания самостоятельного подхода к оценке деятельности СОО с учетом всех ее особенностей. С этой целью, по их мнению, следует измерять и отслеживать динамику человеческого, трудового, интеллектуального капитала и потенциала, ключевых компетенций и динамических способностей, определять стратегические и тактические ориентиры их сохранения и роста в конкретных областях знания, отраслевого бизнеса, рыночных сегментах, проводить сравнение и выполнять измерения относительно отраслевых конкурентов-лидеров отрасли [142].

Методику оценки фактически существующей на предприятии формы СОО В.П. Дудяшовой и Н.А. Кипень, которая отражает становление СОО посредством ее движения к поставленной цели – постоянному приращению знаний, востребованных практикой, можно отнести к **синергетическому подходу**. Он представляет жизненный цикл СОО и описывает уровни ее развития по установленным формам: 1) *заимствующая организация* – осуществляет необходимые изменения, следуя примерам других предприятий, пытается частично копировать и применять их стратегию; 2) *когнитивно-трансформирующаяся организация* – пытается сделать доступными полученные знания, перевести их из категории неявных в категорию явных; 3) *изучающая организация* – сортирует, классифицирует и комбинирует существующие знания для дальнейшего эффективного использования; 4) *научающаяся организация* – критически анализирует собственную деятельность и на основе этого изменяет нормы и модели работы, произво-

дит новые организационные знания [87]. Такое видение закономерностей развития СОО, основанное на оценке ключевых ее особенностей, является по нашему мнению наиболее правильным. Однако и рамки данного подхода можно расширять, более детально изучив специфику процессов преобразования СОО.

Исходя из содержания рассмотренных подходов, можно сказать, что все они представляют интерес, но имеют некоторые пробелы (отражают неполное представление о развитии СОО и содержат усеченную, ограниченную методику оценки ее деятельности), поэтому требуют совершенствования, а методики и модели нуждаются в дополнительных исследованиях и апробации в условиях российских промышленных предприятий.

Методические подходы к оценке готовности персонала к принятию оптимальной формы самообучающейся организации

Развитие СОО, основанное на получении синергетического эффекта, т.е. приращения знаний, напрямую зависит от степени активности, желания и способностей персонала к саморазвитию, принятию новых правил и процедур взаимодействия, осознанию потребности распространения своих знаний и получения знаний от своих коллег. Определив необходимость формирования СОО, предприятие должно понять, насколько персонал готов к принятию стратегии СОО и значит, ориентирован на дальнейшее ее развитие. Это позволит устранить существующие барьеры и сопротивление процессу реформирования и обеспечит последовательное и планомерное формирование СОО. Таким образом, оценка готовности персонала к принятию необходимой формы СОО является важнейшим компонентом управления развитием организации такого типа.

Вопрос зависимости между успешностью проведения планируемых преобразований и готовностью персонала к этим переменам в организациях любого вида изучался на протяжении десятилетий многими исследователями. Д. Ньюстром, К. Дэвис, В.В. Берк, Э. Шейн установили взаимосвязь роста готовности персонала к изменениям с повышением уровня корпоративной культуры, переоценкой ценностей и убеждений сотрудников предприятия, разрушением стереотипов [118]. У. Френч и С. Белл, Э. Мэйо и Ф. Ретлисбергер отметили важность формирования групповых (формальных и неформальных) отношений и межгрупповых процессов для результативности преобразований в организации [118]. Согласно К. Левину поведение человека в изменяющихся условиях определяется его личностными качествами, а также характеристиками ситуации и внешнего окружения [162]. К. Арджирис, Д. Шон, П. Сенге представляли успеш-

ность реализации организационных изменений за счет развития персонала посредством организационного обучения [118, 139]. Е.Б. Моргунов определил значимость повышения личной эффективности сотрудников [118]. Н.Е. Леванова выявила такие составляющие оценки готовности персонала к изменениям как отношение к информации и инновациям, проявление инициативы, ответственность к выполняемой работе, при этом определив важность формирования командного духа, становления норм и правил поведения [97].

В научной и практической литературе по менеджменту отражено, что эффективность проведения организационных изменений зависит от развития персонала и выражается в его реакции на преобразования и участии в их реализации [19, 70, 71, 72, 73, 98, 102, 148, 171, 186]. Как отмечает сертифицированный консультант по управлению Т.Н. Лобанова, отношение людей к преобразованиям организации меняется со временем и по-разному [99]. Более подробно возможные реакции персонала на изменения представлены в таблице 1.8, где так же расширен ряд причин их проявления.

Таблица 1.8 – Стадии процесса восприятия изменений [99]

Стадия (событие)	Реакция персонала	Причина
1	2	3
1. Шок (шокирующее известие)	Не информированный оптимизм, новые позитивные ожидания, настороженное состояние, эгоистический интерес	Неосведомленность, необходимая информация вовремя не получена, либо она неполная или недостоверная
2. Отрицание/ принятие	1-й вариант. Растерянность, нарастание пессимизма, появление страхов и опасений, депрессия, ожидание личных потерь в процессе изменений 2-й вариант. Повышение оптимизма, проявление решимости и преданности, вхождение в стадию «стабильной работы»	1-й вариант. Повышение информированности, но и недостаток понимания потребностей в изменениях и видения будущего, неуверенность в своих силах, отсутствие заинтересованности в изменениях 2-й вариант. Понимание необходимости изменений, представление планируемых результатов, уверенность и заинтересованность
3. Отторжение (противодействие, сопротивление)	Негативное восприятие, отказ от участия в процессе внедрения изменений, открытое несогласие, возмущение, протесты, эмоциональное сопротивление	Отказ от разрушения стереотипов, подверженность эмоциональным установкам, групповая инерция, боязнь неизвестности, повышения ответственности, недоверие менеджерам
4. Сомнение (неопределенность)	Робкий реализм, проявление терпимости к изменениям	Явное и неявное принуждение, пример агентов изменений, влияние мнения коллег, формирование общего видения, обучение, помощь и поддержка
5. Проверка	Разрушение стереотипов, проявление желания в осуществлении изменений	Участие и вовлечение, получение на практике подтверждений и результатов целесообразности проведения изменений

Окончание таблицы 1.8

1	2	3
6. Принятие	Информированный оптимизм, понимание цели и стратегии преобразований, осознание своей значимости в данном процессе	Получение всей необходимой информации и практических доказательств в необходимости осуществления перемен
7. Стабильная работа	Полная готовность к принятию изменений, убежденность в правильности преобразований и положительное их восприятие	Получение удовлетворения от проводимых преобразований

Таким образом, прослеживаются определенные закономерности процесса восприятия изменений. Нововведения сначала встречают непонимание и противодействие персонала, которое со временем может быть разрушено и может перерасти в готовность принять преобразования. Поэтому своевременная реализация организационных изменений возможна при предоставлении персоналу полной и достоверной информации о переменах, применении различных форм обучения, развитии каналов коммуникации, совершенствовании системы мотивации и обеспечении других условий проведения преобразований.

Данный вопрос очень важен для СОО. Изменения в большей степени затрагивают сферу организации работы со знаниями и могут встретить сильное сопротивление со стороны персонала предприятия по причине того, что сотрудники возможно еще мало знакомы с принципами создания, распространения и обмена знаниями нежелательно делаться своим опытом с коллегами, не представляют конечного результата таких перемен.

Изучение проблемы отношения персонала к переменам показало, что количество методик, близких к определению его готовности принять принципы самообучения, ограничено и отражено в основном в работах П. Сенге, Б. Дж. Брейем, А.М. Карякина, С.В. Шекшни, М.И. Магура и М.Б. Курбатова, В.П. Дудяшовой, З.Т. Велиевой, Н.А. Кипень, тогда как вопросу восприятия сотрудниками организационных изменений уделено больше внимания – таблица И.1.

Авторы различных теорий организационных изменений определяют главным фактором успешной реализации преобразований в организации поддержку и участие персонала в осуществлении перемен. При этом, оценка готовности персонала к изменениям является важным и необходимым инструментом их проведения. Разработанные к настоящему времени методики отражают разные принципы подхода к оценке готовности персонала к организационным изменениям, что представляет интерес для исследования.

Ряд ученых (К.Левин, Д. Глейчер, О.С. Виханский) выстраивает проведение оценки отношения персонала к осуществлению преобразований на противопоставлении позитивного восприятия перемен и сопротивления им. При этом предполагается разработка системы сбалан-

сированных показателей и анализ причин смещения равновесия (*балансовый подход*). В применении к СОО такой подход может обеспечить наглядное представление о соотношении положительных и отрицательных воздействий на введение изменений в области организации и управления знаниями.

По мнению следующей группы исследователей (Л. Грейнера, Т.Ю.Базарова и Б.Л. Еремина) степень участия персонала в процессе реализации изменений зависит от его отношения к преобразованиям в конкретной ситуации (*ситуационный подход*). Сложность применения таких методик, основанных на ситуационном анализе, заключается в том, что приемы и инструмент решения проблемы необходимо быстро и эффективно выбирать исходя из сложившихся обстоятельств. Это требует от руководства организации большого опыта управления предприятием в неопределенных условиях. Данный подход позволит учитывать специфические ситуации, которые в условиях СОО невозможно предвидеть.

Дж. Дак различает восприятие персоналом перемен через проявление эмоциональной и поведенческой реакций на происходящие изменения (*поведенческого подход*). Целесообразность использования такого принципа диагностики подтверждается тем, что он рассматривает обратную связь на проводимые изменения, без которой невозможна оценка по их восприятию в организации любого типа.

Другая группа авторов (Ф. Гуияр и Дж. Келли, Д. Хиатт, Б.З. Мильнер) акцентирует внимание на последовательном развитии определенных качеств персонала, позволяющих по достижении их формирования переходить к следующему этапу организационных изменений (*эволюционный подход*). Взгляд на проблему с такой позиции может обеспечить проведение оценки восприятия персоналом СОО изменений с учетом особенностей развития организации такого типа.

В.П. Пугачев определяет значимость процессов социального характера, профессиональное управление которыми обеспечивает успешность проведения организационных изменений (*социальный подход*). Формирование и развитие СОО изначально в большей степени затрагивает социальную сферу предприятия, поэтому и данная точка зрения также значима.

Определение уровня готовности персонала к изменениям может быть основано на оценке ряда факторов восприятия сотрудниками перемен, характеризующих фактический результат труда, поведение и личные качества персонала, характеризующие уровень оргкультуры (Д. Надлер, М.Л. Ташман, А.П.Егоршин и А.К. Зайцев). При этом предполагается сравнение фактических результатов с желаемыми (*факторный подход*). Важен для СОО подбором особенных факторов, отражающих специфику ее деятельности.

В современной науке управления также представлены комплексные методы оценки готовности персонала к изменениям (М. Бир и Н. Нориа, Д. Глейчер, Р. Каплан и Д. Нортон, В.Д. Дорофеев и В.А. Дресвянников, А.В. Павлова). В данных методиках в равной степени уделяется внимание и финансовым показателям, и эмоциональной составляющей процесса организационных перемен (*комплексный подход*). В качестве инструмента оценки восприятия изменений в СОО они могут обеспечить разносторонний взгляд на проблему за счет сопоставления результатов работы предприятия во всех сферах его деятельности.

Следующая группа авторов (П. Сенге, Б. Дж. Брейем, М.И. Магура и М.Б. Курбатова, А.М. Карякин, С.В. Шекшня, В.П. Дудяшова, З.Т. Велиева, Н.А. Кипень) обращает внимание на восприятие, понимание, представление персоналом значения проводимых в организации изменений (*когнитивный подход*). Для развития СОО применение данного подхода позволяет оценить уровень готовности и способности персонала генерировать новые знания.

Таким образом, для определения отношения персонала к организационным изменениям в СОО все рассмотренные подходы могут найти свое применение. Это обеспечит полноту и объективность оценки, что в дальнейшем позволит установить проблемы по внедрению нововведений, адекватно на них отреагировать и устранить, оперативно откорректировать планы и меры по реализации преобразований.

Практический опыт, представленный в литературе, отражает все многообразие методов диагностики восприятия персоналом организационных изменений: интервьюирование, наблюдение, анкетирование, тестирование, экспертная оценка, анализ документов, участие в мероприятиях. При этом важным является охват не только управленческого персонала, но и рядовых сотрудников.

Систематизация информации по данному вопросу позволяет отметить, что, в целях повышения готовности персонала к изменениям большое внимание уделяется получению персоналом новых знаний и навыков посредством применения разных форм обучения. Но, несмотря на это, многие методические подходы не учитывают в полной мере требования менеджмента знаний (например, не учитывают готовность персонала к обмену и распространению знаний на рабочем месте), не соответствуют условиям СОО, другие – не могут обеспечить оценку по формам СОО, однако могут быть приняты за основу для разработки необходимой методики.

Анализ существующих подходов, близких к вопросу оценки готовности персонала к принятию необходимой формы СОО, показал, что это узкоспециализированная и малоизученная область менеджмента. И актуальной является разработка методики, позволяющей диагностировать степень восприятия персоналом изменений, зависящих от определенной формы СОО

и устанавливать ее соответствие необходимому отношению сотрудников к переменам при достигнутом уровне развития организации такого типа.

Методические подходы к выбору оптимальной организационной структуры предприятия

Формирование и развитие СОО предполагает изменение стратегии предприятия, организационной культуры, освоение новых форм поведения и взаимодействия, разрушение коммуникационных барьеров, применение новых методов управления. Таким образом, в организации происходят глубокие организационные изменения, что вызывает неизбежную трансформацию организационной структуры предприятия. При этом процесс преобразования оргструктуры не должен быть стихийным и неконтролируемым, он должен быть планомерным и управляемым. Поэтому важно принять такую модель взаимодействия всех элементов системы, которая отвечает требованиям СОО и обеспечивает ее стабильное развитие.

Интерес для данного исследования представляют методики организационного построения СОО, однако надо иметь в виду, что данный вопрос в отечественной науке изучен и проработан недостаточно. Поэтому важно принимать во внимание современные тенденции и указания по выбору, проектированию и построению оргструктуры, отвечающей конкретным потребностям предприятия, учитывающей условия и цели деятельности, а также имеющиеся ресурсы – таблица 1.9. В комментариях к представленным подходам выявлены основные принципы трансформации структуры организации и отражены основные рычаги и инструменты организационного построения.

Таблица 1.9 – Анализ подходов к построению организационной структуры современного предприятия

Автор	Концепция подхода	Комментарии
1	2	3
П. Друкер [41]	Самостоятельному предприятию требуется несколько типов организационных структур, существующих параллельно. Следует изучать и использовать структуры «смешанного типа». И каждый отдельный работник должен иметь возможность работать одновременно в различных оргструктурах	Акцент на индивидуальном подходе к построению структуры конкретного предприятия с подтверждением ее оптимальности на практике
М. Мескон, М. Альберт,	«Наилучшая» структура позволяет организации эффективно взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять и направлять усилия своих сотрудников и, таким	Главным принципом построения оргструктуры считается обеспечение ее соответствия целям,

Продолжение таблицы 1.9

1	2	3
Ф. Хедоури [109]	образом, удовлетворять потребности клиентов. Необходимость изменения оргструктуры обусловлена сменой стратегии предприятия	которые постоянно корректируются под влиянием внутренней и внешней среды
У. Френч, С. Белл [188]	Для организации ни чисто органическая, ни полностью механистическая структура не могут быть оптимальными, необходимо, чтобы технология, задачи, внутренние и внешние условия функционирования компании, а также знания и умения сотрудников хорошо согласовывались между собой	Отражает зависимость оргструктуры от особенностей предприятия, сложившейся ситуации. Определяет важность обеспечения работы со знаниями
Т. Бернс, Дж. Сталкер [176]	Органическая и механистическая структуры представляют собой лишь две крайние точки. Реальные структуры организаций лежат между ними, обладая признаками как механистических, так и органических структур в разных соотношениях. Различные подразделения внутри одной и той же организации имеют разные структуры	Обозначает индивидуальность оргструктуры за счет учета характера деятельности ее элементов. Устанавливает зависимость структуры от содержания работ подразделения
И. Нонака, Х. Такеучи [125]	Более плоские и динамичные модели, подталкивают сотрудников к непосредственному контакту с клиентами, признают роль компетенций, уникальных технологий и навыков, считают интеллект и знание ценными активами компании. Организация должна использовать и эффективность бюрократии, и гибкость рабочей группы	Отражает направленность оргструктуры на обеспечение производства знаний за счет сочетания положительных качеств традиционной модели и надстройки из команд
Б.З. Мильнер [110]	Разделение крупной организации на малые самоуправляемые структуры минимизирует численность бюрократического аппарата, предполагает тесное взаимодействие между подразделениями. С позиций производства и использования знаний принципиально важно постоянно уделять внимание формированию новаторских коллективов (команд)	Подходит к вопросу построения оргструктуры с позиции управления знаниями. Видит перспективность новых организационных механизмов. Внимание уделяет информационным системам
А. Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин [26]	Наиболее адекватными являются рыночно ориентированные структуры, которые предполагают информационную открытость, готовность к сотрудничеству и базируются на сетевом принципе их построения. Появляется принципиально новая адекватная синергетическим интересам общественно-го развития виртуальная структура управления	Предопределяется широкое применение новых элементов, направленных на демократические методы управления. Отдается предпочтение сетевым оргструктурам
А.И. Дрогобыцкий [38]	Настала эра краха жестких, строго эшелонированных структур и создания гибких динамических организаций, способных мгновенно реагировать на изменение рыночной конъюнктуры и находящихся в постоянной гармонии с природой, обществом и человеком	Отражает необходимость обеспечения полного цикла трансформации знаний за счет новых подходов к построению оргструктур
В.Д. Дорофеев, В.А.	Оргструктура должна гарантировать функционирование двух сфер деятельности (стратегической по развитию будущего потенциала и оперативной	Осуществление инноваций допускает и в условиях жесткого подчинения, и при

Продолжение таблицы 1.9

1	2	3
Дресвянников [33]	по реализации существующего инновационного потенциала в доходы и рост фирмы), что может осуществляться в рамках стандартных организационных структур и носить как централизованный, так и координационный характер	использовании горизонтальных связей. Выбор оргструктуры зависит от отрасли, ЖЦ продукта, особенностей компании
Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин [163]	Реформирование оргструктуры связано с изменением приоритетов в работе с персоналом: введением матричных структур, требующих достижения эффективности управления; переходом от исполнительской позиции к участию в выработке стимулирующих корпоративных целей; переходом от контроля за работниками к развитию их способностей и расширению перспектив	Оптимальность оргструктуры видят в ее соответствии новым технологиям, знаниям, опыту персонала и рынку в целом. Уделяют внимание горизонтальным процессам в структуре организации
И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге [103]	Основные тенденции изменения оргструктуры: наиболее полное удовлетворение интересов заказчика с сокращением числа «внутренних» задач; минимальное число уровней иерархии с созданием в качестве основных единиц автономных и самоуправляемых комплексных групп; наличие мощной информационной системы, позволяющей автоматизировать рутинные задачи управления; изменение критериев оценки работы менеджеров: инициативность становится важнее исполнительности	Признают важность формирования рабочих групп, использования новейших информационных и коммуникационных технологий, развития способности к постоянной самоорганизации. Подход направлен на формирование адаптивных способностей организации
М.И. Магура, М.Б. Курбатова [101]	Обучение работников компании дает гарантированно высокие результаты, когда вся организация работы по профподготовке, повышению квалификации, развитию персонала осуществляется на основе регламента и условий, зафиксированных в соответствующих документах	Подчеркивается значимость организации постоянного обучения персонала, которая должна закрепиться посредством реорганизации структуры управления
М.П. Михалева [114]	Построение гибких оргструктур осуществляется в форме перевернутой пирамиды, где на верхний уровень выведены специалисты-профессионалы, а руководитель находится в нижней части схемы. Изменения в структурах управления направлены на создание условий для выживания организации за счет более рационального использования ресурсов, снижения затрат и более гибкого приспособления к требованиям внешней среды	На первый план ставит расширение полномочий и повышение самостоятельности подразделений. Оценку эффективности оргструктуры предлагает определять по скорости обработки информации
Е.С. Мищенко [116]	Планирование изменений структур управления должно осуществляться в соответствии со стратегией, изменением внешней среды, с сочетанием разнообразных видов структур, с усилением роли руководителей в создании и воспитании целеустремлённых команд. Развитие персонала, самоорганизация и инициатива работников – главный источник роста эффективности организации	Отмечает необходимость снижения уровня формализации отношений между менеджерами и исполнителями при введении менее жёстких и более гибких норм и стандартов

Окончание таблицы 1.9

1	2	3
А.Г Рубин [136]	Наиболее оптимальным представляется организация сетевого принципа. В центре осуществляется сетевое накопление знаний, на периферии расширяется сетевое производство продукции. В результате совмещаются преимущества специализации, присущие функциональной структуре, дивизиональная автономность, а также гибкость распределения ресурсов, характерная для матричной формы управления	Обозначает важность получения большого синергетического эффекта за счет прямых коммуникационных связей и координации своей операционной деятельности
Т.П. Хохлова [168]	Важным признаком трансформационных процессов является видоизменение схемы организационного устройства: привычные пирамидальные контуры реконфигурируются и заменяются принципиально новыми структурными построениями (многомерные, круговые, «перевернутые») либо могут вообще не иметь формального структурного определения (виртуальные организации)	Утверждает, что оргструктура – это поведенческая система, при построении которой предлагает учитывать взаимоотношения между группами и отдельными сотрудниками

На основе анализа представленных воззрений можно отметить, что одна группа авторов (М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури) рассматривает формирование структуры управления посредством организационного проектирования. Данный подход можно определить как **системный**, основанный на создании структуры целей организации, определении на ее основе функций управления и на их организационном оформлении. В его рамках учитываются изменения состава функций управления и проектирования разных типов оргструктур [156]. Другая группа исследователей (В.Д. Дорофеев и В.А. Дресвянников) обращает внимание на всестороннее описание организации по ключевым элементам (структура, люди, задачи, системы решений и поощрений, неформальная организация и культура) и их сопоставление со стратегией предприятия, что отражает, на наш взгляд, концепцию **процессного подхода**. При этом статическое описание компании (перечень и структура видов коммерческой деятельности, иерархия постоянно воспроизводимых функций, зона ответственности) сочетается с динамическим процессным представлением (последовательное во времени преобразование материальных и информационных потоков). Такой подход отражает объективно существующее в организации вертикальное и горизонтальное разделение труда: иерархию власти (координации) и функциональную (технологическую) специализацию [156]. Следующий ряд исследователей (У. Френч и С. Белл) утверждает, что модификация организационной структуры зависит от состояния и развития внешней среды организации, что формирует **ситуационный подход**. Он построен на оценке текущей ситуации и стремлении максимальной адаптации к ней [156]. Способность организационной модели к быстрой трансформации, приспособлению к изменившимся условиям, отра-

жается в **органическом подходе** (Т. Бернс и Дж. Сталкер, Т.Ю. Базаров и Б.Л. Еремин, И.И. Мазур, В.Д. Шапиро и Н.Г. Ольдерогге, М.П. Михалева, Е.С. Мищенко). Цель применения данного подхода к построению оргструктуры заключается в обеспечении умеренного использования формальных правил и процедур, децентрализации процесса управления, участия персонала в разработке и принятии решений, широкой ответственности и самостоятельности, гибкости структуры власти, сокращении числа уровней управленческой иерархии, многонаправленности коммуникаций. Он предполагает формирование проектных, матричных и программно-целевых структур адаптивного типа [156]. Повышение влияния нематериальных активов на проектирование и функционирование организации представлено в **инновационном подходе** (П. Друкер, И. Нонака и Х. Такеучи, Б.З. Мильнер, А.Л. Гапоненко и А.П. Панкрухин, А.И. Дрогобыцкий, М.И. Магура и М.Б. Курбатова, А.Г. Рубин, Т.П. Хохлова). При этом внимание обращается на поведенческие, социальные, интеллектуальные, креативные, культурные, моральные и др. неформальные составляющие организационного процесса. Основой проектирования структур принципиально нового типа является динамическое горизонтальное структурирование, позволяющее преобразовать фиксированную управленческую пирамиду в плоскую, подвижную конструкцию [13, 156].

Таким образом, большинство рассмотренных подходов не учитывает тенденций развития науки управления предприятием, и только некоторые отвечают основам менеджмента знаний и могут быть использованы для обоснования выбора оптимальной оргструктуры предприятия в современных условиях.

Методические подходы к формированию и функционированию сетевых образований на предприятии

В соответствии с современными требованиями рынка и новыми тенденциями построения организационных структур в качестве адаптивной формы управления предприятием все чаще применяется сетевая структура организации [82, 83, 146, 149, 165, 166]. Она также рассматривается как современная форма организации инновационной деятельности, как инструмент повышения конкурентоспособности, как основа управления знаниями [94, 124, 126]. Поэтому можно предположить, что такой вид оргструктуры отвечает требованиям СОО. Функционирование организаций с сетевой структурой можно наблюдать во многих сферах: в торговле (торговые сети типа Marks&Spencer); в дистрибуции глобальных брендов (типа Procter&Gamble); в финансовой сфере (сети типа Citibank или MerillLinch); в производственных цепочках автомобильных

компаний (Volvo); в крупных промышленных фирмах, специализирующихся на выпуске электронной аппаратуры и компьютеров (Compaq и IBM); в компаниях по производству одежды и обуви (Nike, Benneton). Также они формируются и в сфере строительства, издательском деле, при создании фильмов, в образовании и медицине [124]. Принцип построения заключается в объединении узлов структуры, что обеспечивает тесное взаимодействие между ними и развивает пространство коммуникаций. Это имеет большое значение для достижения стратегических целей управления знаниями: 1) создание и быстрое распространение по сетевой структуре нововведений, сформированных в управляющей фирме; 2) конкурентная разведка рынка и скорость реагирования на изменение его тенденций; 3) эффективность использования знаний; 4) постоянное повышение квалификации сотрудников [126]. Однако полного ответа на вопросы: «Что может служить элементом сетевой структуры?» и «Как происходит ее формирование?» – информационные источники не дают.

Представитель отечественной науки менеджмента Ю.Н. Старцев отражает постепенное формирование сетевой организации в виде «структурного лифта». Его суть заключается в том, что необходимость повышения конкурентоспособности запускает сначала процесс совершенствования внутрифирменных структур, а затем и процесс присоединения внешних структур [149]. Таким образом, преобразование оргструктуры предприятия в сетевую достигается за счет увеличения горизонтальных связей и применения коллективных форм организации труда (групп, команд, бригад и др.). Основополагающими для менеджмента знаний при этом являются такие формы объединения персонала, которые отличаются широкой специализацией, ориентацией на решение разноплановых задач за счет максимальной реализации многогранных качеств и способностей персонала, эффективного их объединения в процессе достижения поставленной цели. Они определяются как сотовые образования, которые представляют собой гибкую организационную единицу, имеющую проблемно-ориентированный характер, состоящую из многофункциональных первичных элементов, объединенных динамичными управленческими связями [43].

Известна следующая классификация конкретных форм проявления сотовых образований по различным признакам [43]:

- по степени сплоченности коллектива и развитию доверия во взаимоотношениях (группы и команды);
- по типу решаемых проблем (временные образования – ситуационные команды, проектные группы и стабильные образования – управленческая команда, рабочие группы руководителей, процессные команды);
- по должностному составу (управленческие образования, включающие только руково-

дителей – управленческая команда, рабочие группы руководителей и смешанные образования, дополненные специалистами – ситуационные и процессные команды, проектные группы).

Однако остается нерешенным вопрос определения конкретных видов сотовых образований, необходимых для формирования сетевой организации, направленной на приращение организационных знаний и эффективное их использование. Поэтому изучение вопроса выявления различных видов сотовых образований и проведение его анализа с точки зрения управления знаниями является важным, результаты чего представлены в таблице К.1 [6, 20, 28, 40, 81, 85, 88, 115, 125, 161].

Систематизация литературных источников выявила различные подходы к классификации коллективных форм организации работы персонала. И. Нонака и Х. Такеучи изначально рассматривают групповую и командную работу с позиции менеджмента знаний и определяют значимость команд, которые выводятся на особый уровень деятельности, не зависимый от бюрократической системы. Проектные команды, по их мнению, обеспечивают самый сложный в своей реализации процесс трансформации знаний – формализацию неформализованных знаний, тогда как бизнес-система аккумулирует формализованные знания. Уровень проектных команд характеризуется подвижностью, которая обеспечивается созданием команд и их роспуском после реализации проекта, периодическим переходом разных сотрудников с уровня бюрократической системы в пространство команды, взаимодействием с базой знаний и иерархией оргструктуры.

Приверженцы спортивных аналогий П. Друкер и Р. Кейдель проводят разделение команд по стилю работы, степени взаимозависимости их членов, плотности сосредоточения игроков. Они рассматривают особенности организации и управления работой персонала внутри команды, не затрагивая вопросов взаимодействия с остальными подразделениями предприятия. К тому же данный подход критикуется другими исследователями, которые воспринимают достижение результатов деятельности организации как более сложный процесс по сравнению с победой в спортивной игре. Поэтому и для менеджмента знаний такая позиция может быть оправдана лишь отчасти.

Довольно большая группа ученых выявляет разнообразные виды команд, различаемые по следующим признакам: целям и назначению деятельности (Дж. Г. Бойетт, Дж. Т. Бойетт); по субъекту ответственности (Дж.Р. Хэкмен); по анализу потоков рабочих процессов внутри команды (Р. Рэтлифф); по содержанию работы в реализации проекта (В. Михеев); по членству, целям и функциям, жизненному циклу, управлению, взаимодействию и методам (Д. Клаттербак, А.М. Карякин). Они также рассматривают параметры размера команд, их однородности (например, команда менеджеров), времени их существования. Они подтверждают важную роль

команд в осуществлении организационных изменений и в активизации инновационной деятельности. Обращают внимание на их способности к саморазвитию и самоуправлению. Более детально возможности, желание и отношение команд к процессу обучения рассматривает Д. Клаттербак. Он определяет условия, особенности деятельности команд, влияющие на обмен и усвоение знаний, на формирование способности коллектива к совместной работе.

Синтез представленных в данной группе классификаций, позволяет рассматривать деятельность команд по уровням трансформации организационных знаний: 1) *индивидуальный уровень организационных знаний*: результат команды зависит от уровня квалификации ее членов, например, самоуправляемые команды (Дж.Р. Хэкмен); 2) *индивидуальный и групповой уровни организационных знаний*: деятельность команды определяется и знаниями ее членов, и степенью сплоченности и взаимозависимости персонала внутри объединения, например, команды, планирующие свою деятельность (Дж.Р. Хэкмен), предпринимательские команды (А.М. Карякин); 3) *индивидуальный, групповой и организационный уровни знаний организации*: реализация целей и задач команды обусловлена уровнем профессионализма каждого ее члена, согласованностью действий внутри образования, способностями к межличностному общению, тесным взаимодействием с другими командами и подразделениями предприятия (например, команды для решения задач (Р. Ретлифф), команды менеджмента проекта (В. Михеев), виртуальные команды (Д. Клаттербак, А.М. Карякин)).

Следующий ряд исследователей (Э.Л. Лессер и Д. Сторк, Б.З. Мильнер, А.Л. Гапоненко) расширяет коллективные формы организации работы персонала за счет неформальных объединений: различных видов сообществ практиков. Формирование и функционирование таких образований имеют большое значение для системы управления организационными знаниями, т.к. причиной их создания является желание совместно с единомышленниками быстро решить поставленную задачу посредством обмена, приращения и практического применения своих знаний. При этом отмечаются такие эффекты, как сокращение финансовых и временных затрат на оперативную деятельность, ускорение процессов создания и внедрения инноваций, образование новых знаний в ответ на возникающие вопросы и проблемы.

Но особый интерес представляет классификация Э. Венгера и У.М. Шнайдера, где наравне с формальной рабочей группой, командой проектов и сообществом практиков приводится неформальная сеть взаимоотношений, которая связывает не столько человеческие личности, сколько позиции: интересы, идеи, правила, действия. Характерной особенностью таких сетей является их достаточно свободное освоение социального капитала. Посредством развитых телекоммуникаций сети в настоящее время в большей степени существуют и развиваются в виртуальном пространстве. Однако они могут возникать и в реальных условиях на основе доверия,

взаимной поддержки, симпатий, предпочтений, участия в общих делах. Исходя из этого, неформальную сеть взаимоотношений можно рассматривать и как отдельную форму объединения персонала, и как инструмент системы распространения информации и знаний.

Анализируя представленные подходы к определению коллективных форм организации работы персонала, довольно сложным представляется принятие той или иной классификации в силу их разобщенности и того, что некоторые исследователи не разделяют понятия «группа» и «команда», а работа сообществ практиков и формирование сетей учитывается крайне редко. Вопросам роли подобных объединений в деятельности такой организации, как СОО, их назначению, целям и функциям уделено недостаточно внимания.

В целях обеспечения деятельности самообучающейся организации, ее планомерного развития, является необходимым и применение групповой работы, и формирование команд, и сообществ практиков, и развитие неформальных сетей взаимодействия. Вопрос осложнен уточнением конкретных видов сотовых образований, соответствующих формам СОО, выбором методов мотивации с учетом их особенностей, выявлением условий, способствующих их развитию. При этом важным является и создание эффективной методики формирования и функционирования сотовых образований в СОО.

Методические подходы к разделению, кооперации труда и стимулированию персонала в процессе работы с базой данных и базой знаний

Возрастающее значение информационных и интеллектуальных ресурсов промышленных предприятий связано с необходимостью повышения конкурентоспособности продукции, т.е. с приданием уникальных свойств товару на основе изучения и анализа маркетинговой информации, внедрением инноваций, полученных посредством использования способностей персонала, проявления инициатив и творческого подхода. Также это обосновано увеличением доли добавленной стоимости, полученной за счет участия данных и знаний в процессе производства, развитием информационных технологий и разработкой нового программного обеспечения [16, 134]. Следовательно, встает вопрос повышения эффективности использования и управления данными ресурсами. Важную роль при этом играет применение информационных технологий, создание информационных систем, которые предполагают формирование базы данных и базы знаний организации, одновременно направленных на объединение ценных для предприятия данных и знаний, их распространение [30, 127].

В условиях большого потока непрерывно меняющейся информации, постоянного появления новых данных и сведений предприятию необходимо обеспечить организацию информационных потоков от единого информационного центра, доступного для персонала организации – базы данных [134]. Ее формирование позволяет выявить и упорядочить значимые для организации данные, донести их до сотрудников, которым они необходимы для выполнения своих профессиональных функций. В зависимости от размера и структуры предприятие может иметь несколько баз данных: база для хранения текущих документов и данных за прошедшие периоды; база нормативной документации для составления отчетности и упрощения проведения анализа деятельности; электронная библиотека общего доступа; портал в системе Интранет (внутренний сайт компании) со своей информационной базой; формат базы данных, построенной по принципу «Википедии» – свободно доступной интернет-энциклопедии, которую может редактировать любой пользователь; база данных, объединяющая типовые ответы на вопросы и содержащая полезные ссылки; обучающая база данных, содержащая уроки, в которых отражен позитивный опыт разрешения сложной ситуации, показаны примеры типичных ситуаций возникновения ошибок и возможные пути их устранения [127, 134].

Наряду с этим не менее важным является вопрос основания базы знаний организации. В ходе своей деятельности предприятие приобретает, заимствует, создает, покупает, арендует новые знания. База знаний обеспечивает их накопление, систематизацию, хранение, многократное использование в дальнейшей работе. Являясь хранилищем знаний в экспертной системе, она упрощает процесс решения задач диагностики, прогнозирования, планирования и принятия решений в определенной области знаний. Может содержать программы обучения персонала, тренинги. Может быть представлена в виде форума для обсуждения актуальных вопросов [134].

В целях обеспечения успешного управления базами данных и базами знаний на предприятии, повышения эффективности их использования необходимо иметь четкое представление об их характерных особенностях и отличиях – таблица 1.10.

Исходя из этого, можно рассматривать и базу данных, и базу знаний как важнейшие инструменты построения и функционирования системы управления данными и знаниями предприятия как хранилища коллективной и корпоративной памяти.

Результаты работы с базами данных и знаний зависят от их обслуживания со стороны предприятия, от организации работы сотрудников с ними, от активности персонала в обращении к ним. Предприятию необходимо своевременно удалять нерелевантные данные и знания в своих базах и регулярно добавлять новые, актуализировать их и доводить в удобном виде до персонала. Это способствует востребованности и эффективности использования информационных и интеллектуальных корпоративных ресурсов. При этом возможно назначение сотрудника,

ответственного за функционирование баз данных и знаний, либо создание подразделения, обеспечивающего их работу [134].

Таблица 1.10 – Сравнительные характеристики базы данных и базы знаний (авторская версия)

Сущность и характеристики	База данных	База знаний
1	2	3
Сущность по отношению к информационным системам	Электронные хранилища информации, доступ к которым осуществляется с помощью одного или нескольких компьютеров [155]	Совокупность программных средств, обеспечивающих поиск, хранение, преобразование и запись сложно структурированных информационных единиц (знаний) [90]
Сущность относительно системы управления предприятием	Именованная совокупность данных, отображающая состояние объектов и их отношений в рассматриваемой предметной области [30]	Хранилища знаний, представленных в формализованном виде [155]
Содержание	Данные о клиентах, поставщиках, операциях и о многом другом [78]	Модели представления знаний экспертов в предметной области [78]
Сфера применения	Бухгалтерский учет, финансовый анализ, кадры, расчеты с поставщиками и покупателями [78]	В составе экспертной системы применяется в управлении производством, транспортными системами и т.п. [78]
Парадигмы решения задач в системах управления базами	Данные + Алгоритм = Программа решения задачи [155]	Знания + Стратегия вывода = Решение проблемы [155]
Место и роль в корпоративной информационной системе	Базы данных служат основой создания информационных хранилищ, которые поддерживают большое число моделей данных, обеспечивают запросы как к оперативным данным организации, так и к данным внешних источников [78]	Базы знаний вместе с набором правил и механизмов вывода образуют систему искусственного интеллекта (экспертную систему), помогающую принимать решение в ситуациях, когда алгоритм принятия решения заранее не известен [78]
Значение для деятельности предприятия	Сокращение затрат на создание и поддержание данных в актуальном состоянии, сокращение избыточности информации, упрощение процедур обеспечения непротиворечивости и целостности данных [30]	Позволяет распознать ситуацию, оценить ее, сформулировать решение или дать рекомендацию для выбора действия [78]. Обеспечивает сохранение корпоративных знаний при кадровой ротации, повышение эффективности коллективной работы, получение конкурентных преимуществ компанией [90]

Однако активность участия персонала в работе с базами данных и знаний может быть подорвана нежеланием сотрудников делиться своим опытом. Специалисты в узких областях знаний, эксперты предприятия, осознавая свою значимость, неохотно обмениваются ценными для организации знаниями. Исходя из этого, актуальным является вопрос целенаправленной дополнительной мотивации персонала к работе с базами данных и знаний. Одновременно с совершенствованием системы мотивации некоторые предприятия постоянно напоминают сотрудникам о наполнении баз, о проведении аттестации персонала, о проверке активности по статистике посещений данных ресурсов. В таблице 1.11 представлен анализ значения мотивации в процессах обмена знаниями с комментариями применительно к данному процессу.

Таблица 1.11 – Значение мотивации в процессах обмена знаниями

Автор 1	Мнение автора 2	Комментарий 3
Д. Клаттербак [88]	Запланированное обучение трудно подпитывать на рабочем месте, в условиях непрекращающихся срочных задач. Регулярная оценка мотивационного климата в команде (в отношении производственных задач и в отношении обучения) – это простое и практическое решение проблемы	Отмечается важность повышения мотивации персонала к обучению, получению новых знаний, обмену ими в процессе работы в рамках команды
Б.Дж. Брейем [17]	Для того чтобы персонал чувствовал тягу к обучению, необходимо поощрять за достигнутые успехи. Поведение, отмеченное наградой, имеет тенденцию повторяться	Подчеркивается важность процесса мотивации при обучении персонала
К. Джанетто, Э. Уиллер [32]	В зависимости от принятой в компании системы оценки работы и компенсации люди либо обмениваются своими знаниями с другими, либо скрывают их, опасаясь низкой оценки своего труда. Если в компании действительно существует командный дух, признание и похвала могут быть эффективнее денежного вознаграждения	Придается большое значение связи между желанием сотрудников обмениваться знаниями и получением вознаграждения. Акцент ставится на нематериальной мотивации
А. Хайем [28]	Мотивируйте знаниями. Увлеченный учебой человек обязательно вырастет в должности и разовьет навыки. Поэтому вы можете использовать знания в качестве награды и мотивирующего фактора	Знания выступают одновременно как цель и стимул для ее достижения, т.е. мотивирующий фактор
А.Л. Гапоненко, Т.М. Орлова [28]	Управление знаниями требует разработки управленческих технологий: внутрифирменного механизма мотивации труда; внутрифирменного механизма мотивации социальной деятельности; корпоративного образования	Определено значение разработки мотивационных механизмов для более эффективного обмена знаниями
В.А. Дресвянников [36]	При управлении знаниями необходимы все виды мотивации сотрудников, однако по сравнению с производством материальных продуктов степень и характер проявления методов значительно отличаются. Внутренняя мотивация (самотивация) сотрудников при производстве знаний имеет	Подчеркивается необходимость применения всех видов мотивации при управлении знаниями, причем особое внимание уделяется самотивированию, что

Окончание таблицы 1.11

1	2	3
	большое значение. Внешняя мотивация (стимулирование) проявляется через административные, организационные и экономические стимулы	способствует приращению знаний на индивидуальном уровне
А.М. Карякин [86]	Для организации, внедряющей систему платы за знания, чрезвычайно важной задачей является определение тех знаний (навыков, квалификаций, умений), за приобретение которых она собирается вознаграждать работников. Системы платы за знания и умения способствуют постоянному повышению качества человеческих ресурсов организации	Внимание акцентируется на материальном стимулировании за получение новых знаний. Рассматривается индивидуальное приращение знаний и упускается обмен ими между сотрудниками
М.К. Мариничева [104]	Искусство построения мотивационных механизмов в управлении знаниями заключается в сочетании материального (на ранних этапах проектов) и нематериального стимулирования (на более развитых этапах проекта), внутренних и внешних механизмов воздействия	Внимание уделяется использованию всех видов мотивации, причем важным является учет стадии выполнения проекта по управлению знаниями
Б.З. Мильнер [161]	Обмен знаниями и повседневная практика этого обмена возможны только в культурной среде организации, где такого рода деятельность поощряется, признается и вознаграждается	Отмечается повседневная необходимость поощрения процессов обмена знаниями в организации

По результатам анализа данных таблицы 1.11 можно отметить, что в настоящее время значение мотивации в процессах обмена знаниями определено достаточно высоко. На практике выявлена тесная взаимосвязь между эффективностью процессов обмена знаниями и системой мотивации персонала. При этом подчеркивается важность как материальных, так и нематериальных способов мотивации. Причем материальное стимулирование считается целесообразным на ранних этапах проектов по управлению знаниями, а нематериальное – на более поздних. Признается необходимость разработки мотивационных механизмов и моделей в организации. Также некоторые авторы (А.М. Карякин, В.А. Дресвянников, А. Хайем) главным стимулом к приращению знаний, при наличии корпоративного духа в организации, считают сами знания.

При построении системы мотивации и оценки индивидуальных и групповых результатов, ориентированных на организацию работы со знаниями, работу с источниками знаний, на обмен знаниями, необходимо установить разделение труда в данной сфере деятельности предприятия. По информации о практической деятельности предприятий система управления знаниями предполагает следующие должности с соответствующими им обязанностями: 1) **директор по знаниям** – разрабатывает концепцию управления знаниями с учетом конкретных условий работы компании, координирует работу всей системы управления знаниями; 2) **менеджер по управлению знаниями** – выявляет активы знаний и потребности в знаниях, управляет поступлением и использованием знаний, способствует соблюдению в компании согласованных

принципов управления знаниями; 3) **администратор по знаниям** – управляет приобретением и представлением внешней деловой информации, организует хранение полученной и обработанной информации; 4) **аналитик (эксперт по отдельным областям знаний)** – выполняет роль консультанта для групп по управлению знаниями, разрабатывает архитектуру, процессы и инфраструктуру для библиотек, баз данных и Интранета, проводит аналитические исследования в помощь остальным подразделениям компании; 5) **координатор по знаниям** – управляет поступлением и использованием внутренних знаний и их интеграцией в корпоративную базу знаний. Информационно-аналитическая группа может включать: 1) **предметных аналитиков по направлениям** – по заданию руководителя подготавливают структурированную информацию для поддержки оперативного и стратегического принятия решений в относительно узкой предметной области, например, в сфере управления персоналом компании; 2) **системных аналитиков** – обрабатывают и подготавливают информацию для поддержки оперативного и стратегического принятия решений, которые требуют системного анализа ситуации во многих сферах деятельности компании, например стратегия перехода на выпуск качественно нового изделия; 3) **технических специалистов** – обеспечивают работоспособность телекоммуникационного и компьютерного оборудования, поддерживают базы данных, информационную безопасность.

Одновременно с совершенствованием системы мотивации, направленной на обмен информацией и знаниями, встает вопрос об оценке работы персонала с базами данных и знаний и о выборе соответствующих методов оплаты труда [175, 177, 178]. Для этого необходимо определить применимость известных способов оценки персонала к работе с БД и БЗ – таблица 1.12.

Как видно из таблицы, все способы оценки персонала могут быть ориентированы на работу сотрудников с базами данных и базами знаний. *Оценка потенциала сотрудника* в современных условиях может служить для: 1) определения соответствия характеристик человека нормативной модели рабочего места, которая должна выдвигать требования по владению навыками работы с информационными ресурсами, компьютерной техникой, программными продуктами; 2) установления профессиональной пригодности с точки зрения соответствия знаний сотрудника уровню организационных знаний, заложенных в БД и БЗ предприятия; 3) построения будущей служебной карьеры в зависимости от уровня профессиональных знаний работника, способности создавать новые и готовности делиться ими, пополняя БД и БЗ; 4) выявления мотивов персонала к обновлению информационных и интеллектуальных ресурсов организации.

Оценка индивидуального вклада важна для стимулирования сотрудников организации по личному участию в работе с БД и БЗ. Но обязательным условием для этого является установление количественных измерителей, сопоставимых во времени [68].

Таблица 1.12 – Анализ способов оценки персонала по отношению к работе с БД и БЗ (авторская версия)

Название способа оценки	Методы оценки	Принцип оценки	Достоинства	Недостатки	Ориентированность на оценку работы персонала с БД и БЗ
1	2	3	4	5	6
Оценка потенциала работника	Контрольные вопросы, анкетирование, интервьюирование, тестирование, деловые и ролевые игры, медицинское исследование, неформальные методы, беседы и др. [9, 68]	Оценка уровня профессиональных знаний и умений, производственного опыта, деловых и нравственных качеств, психологии личности, здоровья и работоспособности, уровня общей культуры [9, 68]	Позволяет определить соответствие характеристик сотрудника нормативной модели рабочего места, установить его профессиональную пригодность [9, 68]	Сложность оценки, использование многих методов. Достоверность и объективность оценки зависит от личности эксперта-исследователя и его специальной подготовки [9, 68]	Использование разных методов позволяет определить ценные для организации знания сотрудника в предметной области, а также умение пользоваться компьютерной техникой
Оценка индивидуального вклада	Саратовская система бездефектного труда (СТБ), львовская методика оценки инженерного труда «Пульсар», методики балльной оценки конечных результатов (БОЭРО, КО-УТ, СУКРЭ), коэффициенты трудового участия (КТУ) [9, 68]	Устанавливает качество, сложность и результативность труда конкретного сотрудника [9, 68]	Нацеленность на конечный результат, оплата по труду, дифференциация вклада работников, сочетание материального и морального поощрения, выделение творческих лидеров и новаторов. Оценка вклада в пределах одной категории персонала осуществляется с помощью одного метода [9, 68]	Субъективность показателей шкалы надбавок и снижений, субъективность размера КТУ, трудоемкость расчета заработной платы в отличие от фиксированных окладов, психологический дискомфорт в коллективе из-за дифференцированной оплаты труда [9, 68]	Методики данного способа оценки персонала могут служить основой для определения степени участия сотрудников в работе с БД и БЗ. Результаты оценки могут позволить выявить сотрудников, способных участвовать в создании и обновлении БД и БЗ
Комплексная оценка персонала (аттестация, рейтинг)	Используется сочетание оригинальных методов: «мозговой штурм», интервью, анкетирование, наблюдение, тестирование, сравнительный анализ, социологический опрос, экспертные оценки и др. [9, 68]	Комплексная оценка, учитывающая потенциал и индивидуальный вклад работника в конечный результат. После ее проведения принимаются решения о дальнейшем служебном росте, перемещении сотрудника или увольнении [9, 68, 86]	Позволяет устранить формализм и субъективизм в оценке персонала, способствует поддержанию нормального социально-психологического климата в коллективе [9, 68]	Требует абсолютной поддержки первого руководителя, который лично должен возглавить аттестацию, без этого она будет формальным актом и не даст положительных результатов [9, 68]	Комплексный подход может обеспечить и выявление важных для предприятия знаний работника, и оценку его способностей к работе с БД и БЗ, и оценку его индивидуального вклада при работе с ними

Комплексные способы оценки ориентированы на методы, позволяющие определить способности сотрудника к работе с БД и БЗ, а также оценить конкретный результат этой работы. На заключительном этапе их проведения по итогам могут приниматься персональные решения о направлении работников на обучение, связанное с работой в информационной системе предприятия.

При всей значимости рассмотренных способов они не содержат конкретных методик оценки работы персонала с базами данных и знаний.

Таким образом, рассматриваются только общие подходы к вопросу мотивации в процессе обмена знаниями между работниками организации. Методики, включающие механизм и модели процессов мотивации к приращению знаний, в настоящее время пока отсутствуют. В связи с этим определяется острая необходимость разработки методики разделения, кооперации труда и стимулирования персонала к работе с базой данных и базой знаний.

1.3. Обоснование механизма управления развитием форм самообучающейся организации на предприятиях легкой промышленности

Положение и состояние российских промышленных предприятий обозначило необходимость совершенствования системы управления организацией за счет использования информационных и интеллектуальных ресурсов. Исходя из этого, жизнеспособность и результативность деятельности отечественных предприятий в настоящем и будущем во многом определяется построением и эффективным функционированием системы менеджмента знаний, что, в свою очередь, может проявиться в формировании и развитии самообучающейся организации.

Создание и эффективное управление организацией такого типа требует большого внимания со стороны руководителей, знаний специалистов в области оценки деятельности организации и проведении организационных изменений, понимания, поддержки и участия всего персонала. При этом необходимо придавать значение ценным для организации видам знаний, контролировать их преобразование, вовлекать персонал в работу с ними, использовать все доступные источники информации и знаний, координировать деятельность предприятия по приращению и генерации организационных знаний на всех этапах становления СОО.

Исследование экономической литературы позволило выявить ряд подходов по преобразованию организации в самообучающуюся [1, 3, 4, 17, 25, 31, 37, 38, 69, 84, 137, 158, 161, 174]. Однако они в основном отражают односторонний взгляд на развитие СОО и носят обобщенный и рекомендательный характер. Они также не рассматривают и не учитывают уровень развития

организации, процессы трансформации организационных знаний, особенности и закономерности преобразования СОО по формам.

Основой формирования и развития СОО является преобразование знаний по видам и по уровням за счет эффективного использования всевозможных источников информации и знаний, а также применения различных методов обучения. Согласно этому подходу, можно представить технологию работы со знаниями и преобразования СОО по формам, которая затрагивает все элементы, участвующие в производстве знаний по аспектам их создания, использования и приращения. Данная технология также учитывает и отражает особенности и отличия процессов создания, использования и приращения знаний по формам СОО, конкретизирует результаты трансформации знаний и область их применения по каждой форме, представляет последовательность, непрерывность и цикличность процессов преобразования знаний – рисунок 1.10 и приложение Л.

Источники информации, сведений, данных и знаний разделяются на внешние и внутренние. Внешние источники представляют большую значимость для первых двух форм СОО, т.к. способность самообучения организации и создания собственных знаний развита еще слабо. Внутренние источники важны для последних форм СОО, т.к. они определяют будущую уникальность самостоятельно созданных знаний.

Работа со знаниями при всех формах СОО должна охватывать все виды проявления знаний: явные формализованные, явные неформализованные, неявные неформализованные, неявные формализованные. Она должна быть также направлена на формирование индивидуальных знаний, групповых и организационных. Только такой подход обеспечит трансформацию знаний и планомерный их переход с одного уровня знаний на другой.

Для эффективного обмена и усвоения приобретаемых и вновь созданных знаний, для формирования способности саморазвития важную роль играет процесс обучения. Каждой форме СОО установлена цель обучения и определены ключевые фигуры данного процесса, отвечающие за создание условий для получения знаний и их распространение, осуществляющие организацию, контроль проведения и оценку результатов обучения. При этом все участники процесса обучения и работы со знаниями должны обеспечивать трансформацию знаний, делая усилия на главном этапе их преобразования для соответствующей формы СОО.

Доказательством эффективности организации и управления знаниями предприятия могут служить результаты их создания и приращения. В силу постепенного формирования способности самообучения для каждой формы СОО определен результат генерирования знаний, зависящий от сложности поставленной задачи.

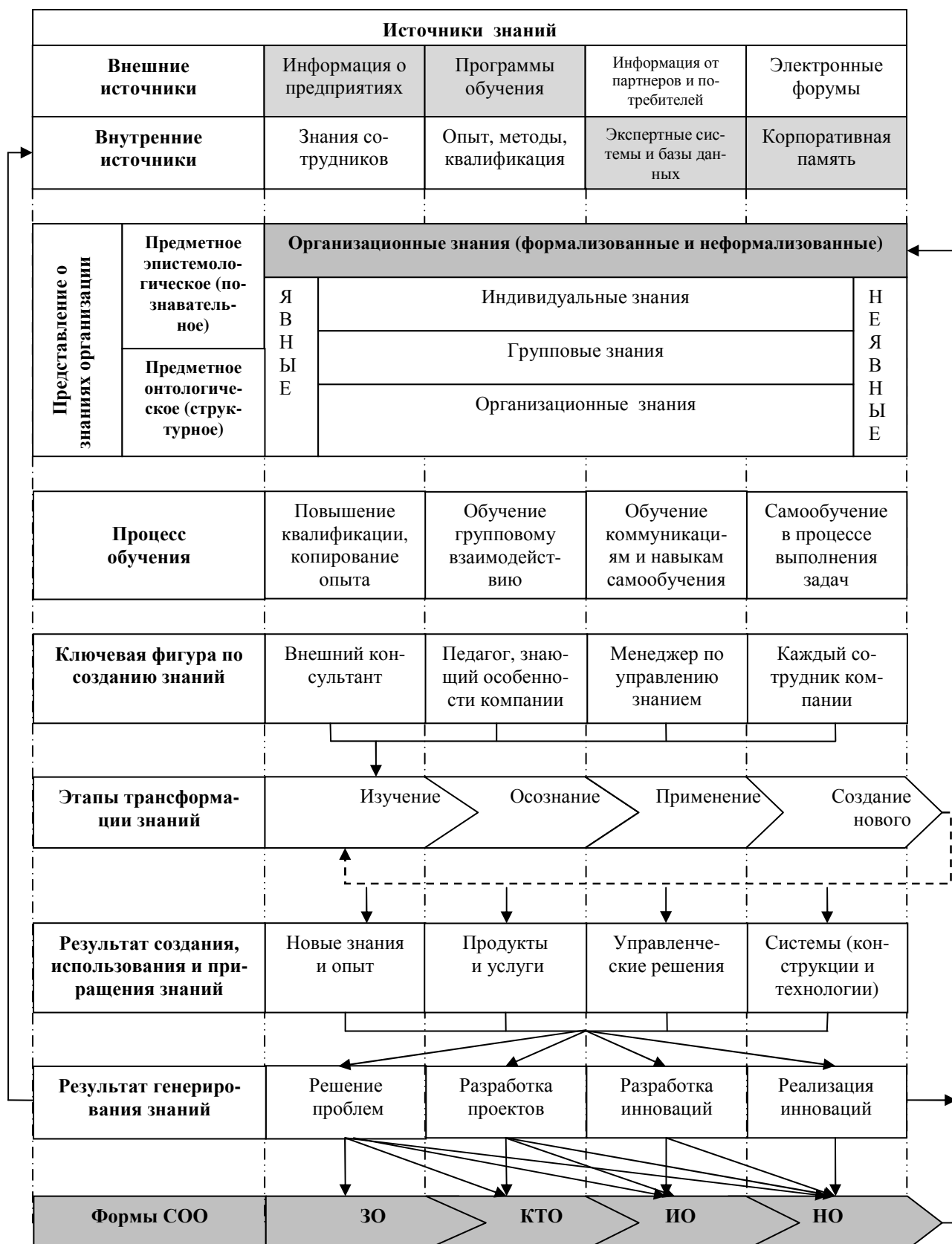


Рисунок 1.10 – Механизм управления организационными знаниями по формам СОО

Таким образом, выявлены особенности и закономерности управления знаниями. Представленный алгоритм управления системой отражает динамичность развития СОО по формам.

В соответствии с приложением Л можно представить более детальную технологию работы с организационными знаниями по каждой форме СОО отдельно. При изучении и применении разработанной технологии необходимо обратить внимание на подробное описание источников знаний, которые нельзя упускать из вида и необходимо максимально использовать. Особого внимания также заслуживают способы трансформации знаний. При каждой форме СОО необходимо применение всех четырех способов (изучения, осознания, применения, создания нового), однако в разной степени, которая определяется способностями организации к созданию и применению знаний на практике, разным числом участников процессов работы со знаниями и уровнем их индивидуальных знаний, опыта и навыков. В заимствующей организации преобладают процессы **изучения**, так как главным для нее является исследование деятельности успешных предприятий, сбор и анализ информации, ценной для стратегического планирования и дальнейшего развития организации. Когнитивно-трансформирующаяся организация отличается в большей степени процессами **осознания** результатов предыдущих исследований. При этом осуществляется принятие опыта лучшей практики. В изучающей организации больше внимания уделяется **апробации** полученного первичного своего опыта при сопоставлении его со своими ресурсами и возможностями. Главной целью научающейся организации является **создание** и внедрение новых знаний на основе результатов изучения, осознания и применения. Соблюдение данной технологии обеспечит планомерное развитие СОО и ее преобразование из одной формы в другую.

Динамика перехода от одной формы СОО к другой зависит от планомерного проведения определенных мероприятий и применения мер, зависящих от целей и задач на каждом этапе становления самообучающейся организации. Исходя из этого, предлагается универсальный механизм формирования и развития самообучающейся организации по формам на промышленном предприятии. Данный механизм основан на системном подходе и представляет взаимодействие задающего блока, регулятора и объекта исследования – рисунок 1.11.

Объектом в данном управленческом процессе является необходимая для конкретного предприятия форма СОО, которая определяется по результатам диагностики, а затем внедряется посредством предложенных методик. Задающий блок реализует функции планирования, учета и контроля в режиме стратегического управления СОО, регулятор – функции организации, мотивации, координации в режиме оперативного управления СОО.



Рис. 1.11 – Механизм управления развитием форм самообучающейся организации на предприятиях легкой промышленности

Представленный в механизме управленческий цикл отражает функционирование СОО по двум аспектам: формирование и развитие. В соответствии с этим выявлена система задач и мероприятий по формированию и развитию СОО.

Эффективное функционирование и постоянное совершенствование СОО обеспечивается успешной реализацией процессов трансформации организационных знаний, которая зависит от многих факторов. Исходя из этого, механизм предполагает установление способности организации осуществлять данные процессы. С этой целью нами предлагается определить стадию жизненного цикла организации по оценке факторов, характеризующих уровень достигнутых результатов, и возможности предприятия к дальнейшему преобразованию в СОО. Итоги данной оценки должны послужить основой для разработки мероприятий для перехода предприятия на более совершенную стадию жизненного цикла (ЖЦ). При этом возможно, что предприятие уже функционирует как определенная форма СОО, что должно повлиять на совершенствование стратегических планов организации, для достижения которых важна оценка восприятия персоналом предстоящих изменений с последующим снижением его сопротивления и повышения готовности к переменам.

Ключевыми факторами развития СОО являются способности организации к самообучению и созданию широкомасштабных инноваций (новых продуктов, услуг, технологий, способов мышления, видов деятельности организации, культуры производственных и социальных отношений). Приобретение и усиление данных способностей зависит от реализации непрерывных процессов создания и внедрения новых организационных знаний, которые должны пронизывать всю социальную систему предприятия. Эти процессы целенаправленно и постепенно изменяют существующие организационные структуры и формируют новые, которые способны поддерживать высокие уровни децентрализации и коммуникации и, следовательно, требуют создания принципиально новых корпоративных информационных систем.

В настоящее время совершенствование работы с организационными знаниями во многих российских компаниях сводится к замене инновационного развития имитационным, при котором происходит не генерирование и применение новых знаний, а копирование лучших практик, что не обеспечивает стабильной конкурентоспособности предприятия.

Следовательно, необходимыми условиями достижения инновационной зрелости СОО являются:

1) интеграция процессов работы с новыми знаниями в социальные структуры организации за счет сокращения вертикальных уровней иерархии, увеличения внутренних и внешних горизонтальных связей, делегирования полномочий, введения новых правил и процедур взаимодействия персонала, взаимной координации действий подразделений и отдельных сотрудников;

2) повышение инновационной активности посредством поддержки всех видов объединений персонала в целях обмена знаниями и решения проблем;

3) формирование и расширение системы каналов распространения знаний среди элементов социальной системы, а также создание хранилищ данных и знаний.

Исходя из вышесказанного, осуществляя и контролируя развитие СОО по формам, рекомендуется уделять внимание трансформации оргструктуры и формированию сетевых образований в соответствии с достигнутой формой СОО, а также выстраивать систему мотивации, ориентированную на обмен знаниями и эффективное использование всех ресурсов имеющейся информационной системы, включая базы данных и знаний.

Преобразование СОО по формам также предполагает соблюдение всех ее шести дисциплин и основано на развитии способностей организации в соответствии с ними. Только управление, ориентированное на развитие системного мышления, приобретение мастерства в совершенствовании личности, создание интеллектуальных моделей, формирование общего видения, применение различных форм группового обучения, повышение компетентности общения, обеспечивает переход от низшей формы СОО к высшим. Первые пять представленных дисциплин определены П. Сенге и широко известны [139]. Шестая дисциплина – компетентность общения – предложена, исходя из того, что направлена на развитие способностей понимания, усвоения и обмена знаниями.

Преимуществами представленного механизма становления СОО является обширный комплекс методик, учитывающих состояние предприятия, его особенности, а также изменения, происходящие во внешней среде.

Таким образом, механизм решения задач по формированию и развитию СОО по формам применим в условиях различных организаций независимо от уровня их развития и специфики функционирования.

Результаты исследований по вопросам отраженным в данном разделе опубликованы в работах автора [10, 56, 57, 58, 60, 62, 64, 65, 144, 181].

2. РАЗРАБОТКА МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ФОРМ САМООБУЧАЮЩЕЙСЯ ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРЕДПРИЯТИИ ЛЕГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

2.1. Обоснование методического комплекса по формированию самообучающейся организации

Согласно закономерностям жизненного цикла организации (ЖЦО), обоснованным в приложении М, системному подходу, и в соответствии с рисунком 1.11, комплекс методик по формированию СОО должен включать:

- методику оценки необходимости формирования самообучающейся организации в зависимости от стадии жизненного цикла предприятия;
- методику оценки фактически существующей на предприятии формы самообучающейся организации;
- методику оценки готовности персонала к принятию необходимой формы самообучающейся организации.

Каждая из методик является самостоятельным элементом в процессе формирования СОО, имеет свои особенности, назначение и этапы проведения. В совокупности данные методики составляют единый комплекс, обеспечивающий всестороннюю поддержку процесса формирования организации такого типа.

Разработка методики оценки необходимости формирования самообучающейся организации в зависимости от стадии жизненного цикла предприятия

В рамках данной методики предложена технология выбора оптимальной формы СОО в зависимости от стадии жизненного цикла (ЖЦ) на промышленном предприятии, обоснованная в приложении М и определяющая весь алгоритм действий при решении поставленной задачи.

Предлагаемая технология включает четыре основных этапа, представленных на рисунке 2.1. Первые два этапа ориентированы на определение стадии ЖЦ промышленного предприятия и разработаны с учётом особенностей его деятельности. Последние два этапа направлены на выбор оптимальной формы СОО в зависимости от стадии ЖЦ. По причине постоянного изменения как внутренней, так и внешней среды предприятия, необходимо периодически возвра-

щаться к первому этапу рассматриваемой технологии (штрихпунктирная стрелка).



Рисунок 2.1 – Технология выбора оптимальной формы СОО в зависимости от стадии ЖЦ на промышленном предприятии

На первом этапе необходимо провести диагностику факторов, влияющих на переход предприятия по стадиям ЖЦ, представленных на рисунке М.2. Комплексный состав факторов и способы их диагностики обоснованы в приложении М.

На втором этапе, на основании диагностики факторов и использования модели определения стадии жизненного цикла организации, согласно таблице М.3, устанавливается стадия ЖЦ предприятия. В основу разработанной модели заложены четыре стадии жизненного цикла с

целью дальнейшего их сопоставления с четырьмя формами СОО. Модель обоснована на закономерностях теории менеджмента и практических проявлениях концепции жизненного цикла организации.

Полученные результаты позволяют приступить **к третьему этапу** – диагностике факторов, определяющих выбор оптимальной формы СОО. В качестве способов оценки предлагаются аналитические и экспертные методы [87].

На четвёртом этапе после завершения диагностики факторов, характеризующих предприятие и его внешнюю среду, осуществляется выбор оптимального типа СОО с использованием разработанной и обоснованной модели согласно таблице М.4. Таким образом, в состав известных факторов включается дополнительный фактор – этап жизненного цикла организации. Представленная модель позволяет установить соответствие достигнутой предприятием стадии ЖЦО и оптимальной для него формы СОО.

Совершенствование методики оценки фактически существующей на предприятии формы самообучающейся организации

Основой методики оценки фактически существующей на предприятии формы СОО послужила разработанная ранее В.П. Дудяшовой и Н.А. Кипень, методика оценки фактического соответствия организации принципам самообучения с последующим определением формы СОО [87]. Методика предполагает проведение социологического исследования по оценке пяти дисциплин СОО. Совершенствование методики заключается в дополнении оценки шестой дисциплины СОО – компетентности общения. В соответствии с этим, разработаны утверждения, которые позволяют оценить компетентность общения конкретной организации, представленные в таблице 2.1, которыми дополнена анкета, приведенная в таблице Р.1.

Внесены также изменения в систему критериев оценки утверждений, что рассмотрено в приложении М и откорректирован «ключ» к определению процентного показателя степени соответствия организации принципам самообучения – таблица М.6.

Внесенные изменения повлияли на процентно-равномерную шкалу оценки фактически существующей на предприятии формы самообучающейся организации, приведенную в таблице 2.2. Сопоставляя полученный процентный показатель с процентно-равномерной шкалой, можно установить соответствующую предприятию форму СОО.

Таблица 2.1 – Перечень утверждений по шестой дисциплине СОО

Наименование дисциплины СОО	Перечень утверждений, характеризующих дисциплину
Компетентность общения	1. Сотрудники нашего предприятия свободно взаимодействуют друг с другом (<i>оценка организации системы взаимодействия</i>) 2. Отношения в нашем коллективе отличаются полным взаимопониманием (<i>оценка уровня восприятия и понимания в коллективе</i>) 3. Персонал хорошо формулирует, аргументирует и объясняет свою точку зрения, свои решения и действия (<i>оценка способности доказать свое мнение</i>) 4. Ведущие специалисты с желанием делятся своим опытом с молодыми работниками (<i>оценка способности к обмену опытом</i>) 5. Мои коллеги открыты для общения (<i>оценка коммуникативной способности персонала</i>)

Таблица 2.2 – Процентно-равномерная шкала оценки фактически существующей на предприятии формы СОО

Стадии развития СОО	Характеристика стадий	Шкала
Заемствующая организация	Основной акцент делается на анализе деятельности успешно развивающихся предприятий и частичном копировании их стратегий	25,0–43,75 %
Когнитивно-трансформирующаяся организация	Большое внимание уделяется развитию способов документирования знаний	43,76–62,5%
Изучающая организация	Анализируется опыт, проделанной работы, вследствие чего часть неявных знаний переходит в явные	62,51–81,25%
Научающаяся организация	Работа персонала полностью организована на основе обучения действием, группового обучения, самообучения	81,26–100%

Следующим шагом в формировании СОО является проведение организационных изменений по совершенствованию процесса самообучения, что обеспечивает переход к более высокой форме СОО и полностью зависит от восприятия персоналом предстоящих перемен.

Совершенствование методики оценки готовности персонала к принятию оптимальной формы самообучающейся организации

В качестве исходных положений методики по оценке готовности персонала воспринять оптимальную форму СОО также принят предложенный ранее подход по оценке готовности персонала к принятию стратегии СОО, разработанный В.П. Дудяшовой и Н.А. Кипень [87]. Существующая методика, также основанная на пяти дисциплинах СОО, дополняется оценкой

восприятия и понимания персонала новых знаний, то есть компетентности общения.

С целью получения наглядного отображения полученных данных и формулирования более детальных и объективных выводов рекомендуется воспользоваться построением матрицы позиционирования персонала по его готовности к принятию оптимальной формы самообучающейся организации представленной на рисунке 2.2. Она отражает и степень мотивации персонала к необходимым изменениям, и его возможности что-либо менять.

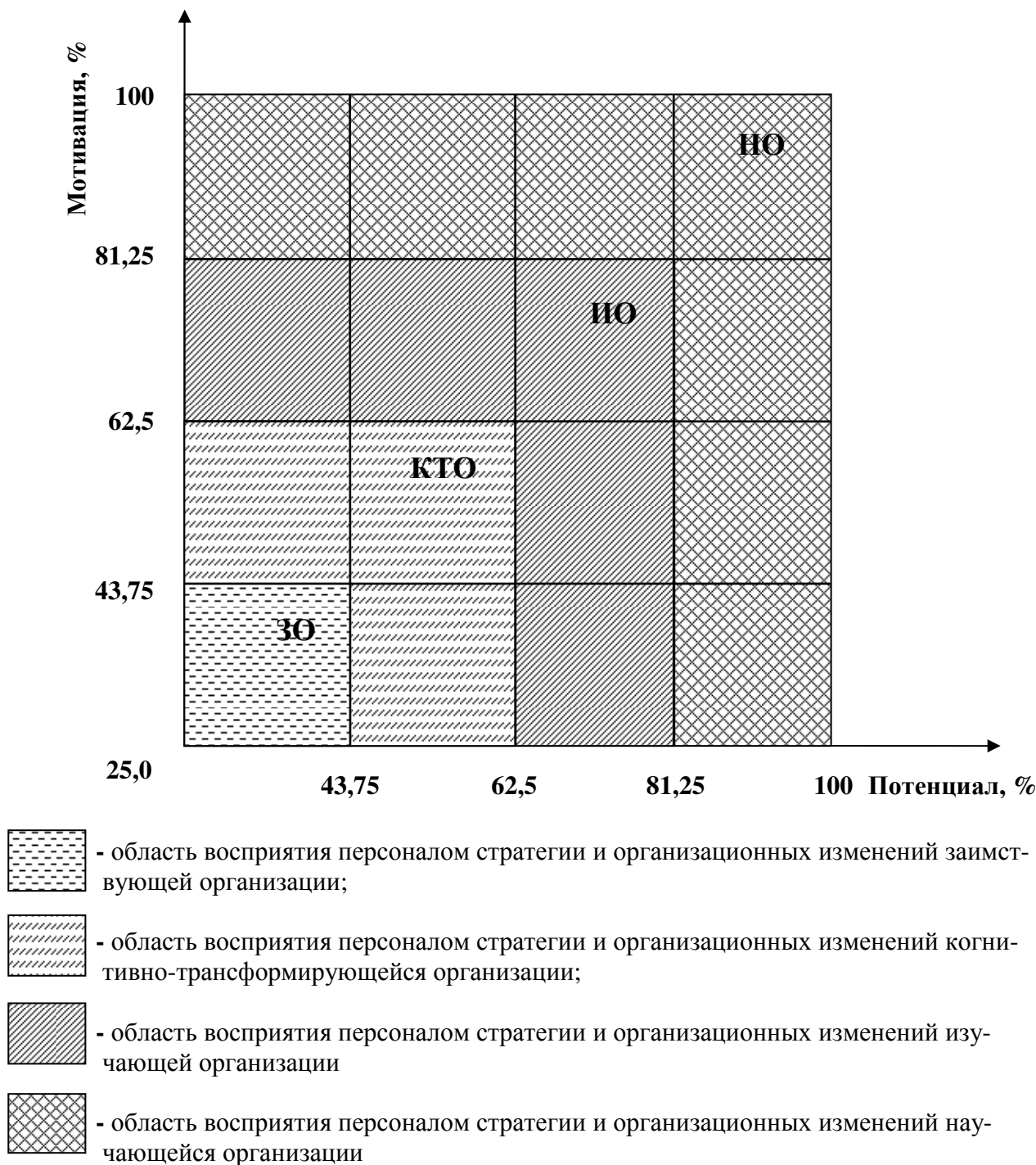


Рисунок 2.2 – Матрица позиционирования персонала по его готовности к принятию оптимальной формы самообучающейся организации на предприятии

Таким образом, становится очевидным – какую форму СОО готов принять персонал. На основе выявленных положительных и отрицательных характеристик персонала разрабатывается система мероприятий по снижению сопротивления переменам и совершенствованию системы мотивации, что направлено на эффективное формирование СОО.

Программа оценки готовности персонала к принятию оптимальной формы СОО является заключительным этапом реализации на предприятии процессов по формированию СОО. С целью обеспечения успешного функционирования организации такого типа и ее преобразования по формам авторами предлагается комплекс методик по развитию СОО в условиях промышленного предприятия.

2.2. Обоснование методического комплекса по развитию форм самообучающейся организации

В соответствии с современными тенденциями развития системы управления знаниями и системным подходом к СОО, в соответствии с рисунком 1.11 комплекс методик по ее развитию включает:

- обоснование выбора оптимального типа организационной структуры в зависимости от формы самообучающейся организации;
- обоснование трансформации сотовых образований по формам самообучающейся организации;
- методику по разделению труда и стимулированию персонала в процессе работы с базой данных и базой знаний.

Каждая методика является самостоятельным элементом в механизме развития СОО, имеет свои особенности, назначение и этапы проведения. В совокупности данные методики представляют единый комплекс, обеспечивающий всестороннюю поддержку процесса развития организации такого типа.

Обоснование выбора оптимального типа организационной структуры в зависимости от формы самообучающейся организации

Уровень развития СОО обеспечивается и поддерживается определенным видом организационной структуры, поэтому необходимо знать ее характеристики и особенности, которые

соответствуют каждой форме организации такого типа. В экономической и управленческой литературе отражены классификации типов оргструктур, различаемые по признакам – рисунок 2.3. Знание особенностей, преимуществ и недостатков различных видов структур позволяет руководителям сопоставить их с характеристиками предприятия и осуществить выбор оптимальной структуры организации, в соответствии с таблицей У.1 [15, 22, 108, 111, 117, 135, 163].

Однако необходимо учитывать, что подходы к проектированию и построению организационной структуры предприятия претерпевают эволюционные преобразования, продолжая стремительно развиваться. Это происходит вследствие внедрения передовых технологий и достижений, а также рыночных преобразований. Как следствие – появление новых форм организации: сетевых, виртуальных, многомерных, партисипативных, круговых, предпринимательских, корпоративных, эдхократических, интеллектуальных, модульных, интегрированных, в том числе и самообучающихся.

Опираясь на существующие подходы к выбору оптимальной оргструктуры предприятия, предлагается для определения структуры СОО по формам следующее: 1) рассматривать ее как систему создания организационных знаний, которая обладает новыми свойствами по сравнению со свойствами, составляющих ее элементов, причем структура целей СОО определяет ее главную функцию – управление знаниями (системный подход); 2) представлять организационно-функциональную модель СОО, что позволит с разных позиций выявить существующие проблемы организации работы со знаниями и устранить их (процессный подход); 3) учитывать ситуационные факторы, представляющие совокупность внешних и внутренних условий, в которых действует организация (ситуационный подход); 4) оценивать связь структурных единиц с внешней средой, степень горизонтального структурирования, уровень способности к саморегулированию и самоорганизации (органический подход); 5) выявлять все виды работ с интеллектуальными ресурсами предприятия, применять командные формы организации работы, использовать информационные системы (интеллектуальный подход).

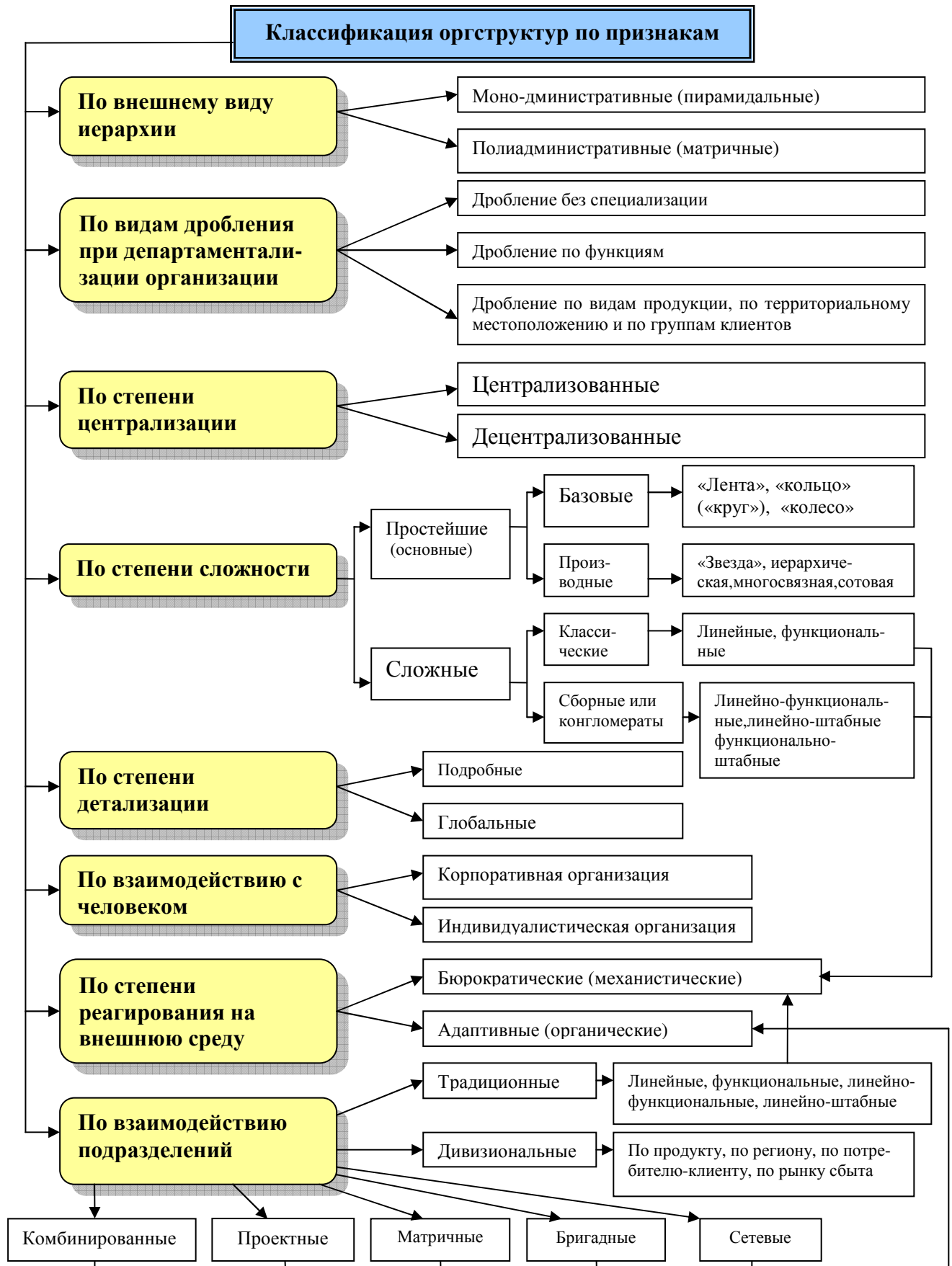


Рисунок 2.3 – Классификация организационных структур

Исходя из вышесказанного, следует, что выбор, планирование и построение структуры СОО должны быть основаны на моделировании системы управления предприятия с учетом динамики внутреннего и внешнего окружения. Необходимо также предусматривать неформальные аспекты организационного взаимодействия (социокультурные, моральные, социально-психологические, кросскультурные, поведенческие, конкурентные, инновационные, рисковые и др.). Важно также постоянно проводить мониторинг текущей деятельности, так как модификация организационной структуры предприятия в определенной мере зависит и от ситуации. Соблюдение данных условий, органически соединенных в системе управления, придаст многомерный и динамический характер методике организационного проектирования в СОО, обеспечит наилучший результат исследования в условиях конкретной организации и позволит осуществить выбор оптимальной организационной формы.

С целью наиболее быстрого и результативного приращения организационных знаний для СОО необходима трансформация организационной структуры в сторону увеличения количества горизонтальных связей между подразделениями и сотрудниками.

Поскольку форма **заимствующей организации** (ЗО) связана с использованием практических знаний других организаций, для нее характерными могут быть разновидности функциональной оргструктуры управления предприятием (линейная, функциональная, линейно-функциональная), так как связи между подразделениями и отдельными сотрудниками затруднены. При такой форме СОО только отдельные сотрудники активны в поиске взаимодействия с коллегами с целью предложения и обсуждения своих инициатив. Новые знания получают из внешних источников, не имея возможности создать их самостоятельно, так как сотрудники разрознены в структуре организации и не могут объединить свои усилия по созданию инноваций. Они ограничены выполнением своих обязанностей.

Анализ лучшей практики успешных предприятий позволяет не только перенять результат их деятельности, но и принципы управления, опыт организации всех процессов. Заставляет задуматься о конкурентных преимуществах других предприятий и о своих недостатках, дает возможность осознать необходимость и целесообразность организационных изменений. Принимая новые знания извне и применяя их в своей практике, организация начинает отказываться от традиционных методов управления, разрушает барьеры взаимодействия между сотрудниками, развивая между ними горизонтальные связи. Поэтому для **когнитивно-трансформирующейся организация** (КТО) наиболее эффективной будет являться дивизиональная оргструктура (дивизионально-продуктовая, дивизионально-региональная, дивизионально-потребительская, дивизионально-рыночная), что связано также с повышением самостоятельности отдельных подразделений и увеличением ответственности их руководителей.

Пройдя первые две стадии развития, СОО приобретает заметно новые для себя качества: способность к мобилизации интеллектуальных ресурсов, активность взаимодействия как по вертикальным, так и по горизонтальным связям. Структурные единицы при этом более подвижны и готовы к перемещению, проявляется способность к самоорганизации. Соответственно оргструктура становится адаптивной. Исходя из этого, для **изучающей организации** (ИО) может быть рекомендована проектная организационная структура.

Приобретая опыт командной работы, организация развивает способность самообучения и саморегулирования. Наряду со своими функциональными обязанностями, сотрудники объединены целью создания и внедрения новых знаний, свободны в выборе формы взаимодействия друг с другом, способны самостоятельно использовать и внешние, и внутренние источники знаний. Исходя из этого, форма **научающейся организации** (НО) может отличаться матричной или сетевой оргструктурой, которая характеризуется активным взаимодействием как по вертикальным, так и по горизонтальным связям. Сотрудники при этом имеют равные возможности и воспринимать, и создавать новое знание, непосредственно взаимодействуя в рамках функциональных обязанностей.

Данный подход к развитию СОО позволяет более детально рассмотреть и понять особенности ее форм, проследить закономерности изменений в организации и использовать их для практики внедрения СОО на предприятии.

Обоснование трансформации сетевых образований по формам самообучающейся организации

Все виды сетевых образований имеют свои особенности и закономерности создания, увеличения, функционирования и представляют большое значение для развития СОО, т.к. предполагают интерактивные формы взаимодействия и расширение коммуникаций. При этом результаты работы и знания одного сотрудника напрямую зависят от результатов и знаний других. Формирование сетевых образований в СОО может проявляться в создании групп, команд, сообществ практиков, неформальных сетей.

На основе анализа литературных источников в области управления с целью определения значимости данных видов сетевых образований для СОО, их классификации, проведена сравнительная характеристика между понятиями «группа», «команда», «сообщество практиков», «неформальная сеть» – таблица 2.3.

Таблица 2.3 – Сравнительная характеристика понятий «группа», «команда», «сообщество практиков», «неформальная сеть» (авторская версия)

Критерии сравнения	Группа	Команда	Сообщество практиков	Неформальная сеть
1	2	3	4	5
Цель создания	Выполнение задания (производство продукции или услуги), достижение собственного результата. Ограничена определенными задачами	Максимально быстрое и качественное выполнение задач за счет совместной деятельности, повышения производительности. Выполнение конкретной задачи. Цели сменяются по мере необходимости	Цели имеют широкую основу. Развитие индивидуальной компетенции. Развитие способности членов сообщества накапливать знания и обмениваться ими	Удовлетворение в межличностном общении. Быстрый обмен информацией. Привлечение большего числа сотрудников к тематике в сети. Обсуждение проблемы. Формирование общего видения
Принцип образования	Формируется по распоряжению руководства	Создаются руководителями для реализации конкретных проектов	Возникают на добровольной основе либо решением руководства	Пространство для сети создается по решению руководства, расширение происходит по инициативе участников
Основа объединения работников	Рабочие требования и общие цели	Этапы и цели конкретного проекта. Общность целей и разделение ценностей членами команды, общие подходы к реализации совместной деятельности, совместное видение, особый стиль командных отношений	Профессиональный интерес к предмету обсуждений, взаимная вовлеченность, разделяемые стили поведения, общие события и смыслы. Желание, обязательства и чувство причастности к коллективному опыту	Тематическая направленность общения. Совместное обсуждение проблемы и формирование общественного мнения на основе личных симпатий, доверия, предпочтений, взаимной поддержки, участия в общих делах, общих интересов, идей, правил, действий
Характер управления	Работа каждого члена группы зависит от решения руководителя	Действия команды координируются лидером, но члены команды имеют полномочия к самостоятельному управлению своей работой	Самоуправление и самоорганизация	Управление зависит от реакции на обсуждаемую проблему и осуществляется самими участниками

Окончание таблицы 2.3

1	2	3	4	5
Членство	Может быть многочисленной совокупностью людей. Участвуют все, кто подчиняется руководителю группы	Ограниченный размер. Границы могут меняться в зависимости от обстоятельств. Участвуют сотрудники, назначенные высшим руководством	Не имеют определенных границ. Входят все желающие	Не имеют определенных границ. Входят все желающие
Распределение полномочий	Каждый член группы выполняет свой объем работы и отвечает за свой результат	Производится на организационном уровне. Члены команды имеют взаимодополняющие навыки, способны исполнять любые внутригрупповые роли	Происходит в ходе взаимодействия между участниками одной области специальных знаний	Отсутствует. Возможно выделение участников, мнение которых считается авторитетным
Степень формализации	Могут быть и формальными, и неформальными	Формальные объединения	Неформальные объединения	Неформальные объединения
Время существования	Определено заранее. Могут быть постоянными и временными. Существуют до следующей реорганизации	Могут быть постоянными и временными. Существуют до завершения проекта	Временные рамки существования отсутствуют. Существуют, пока людям интересно	Не ограничено
Синергетический эффект	Слабый синергетический эффект	Более сильный синергетический эффект, обеспечиваемый взаимодополняемостью навыков членов команды	Сильный синергетический эффект на организационном уровне	Значительный синергетический эффект на организационном и межорганизационном уровнях

Таким образом, под **группой** понимается небольшое количество человек, объединенных для достижения общей цели. **Команда** представляет собой совокупность взаимозависимых людей, объединенных общими целями, обладающих взаимодополняемыми навыками и достаточным потенциалом для самостоятельной организации своей работы. **Сообщества практиков** – группа из двух и более коллег (до размера малой группы), работающих в одной или смежных профессиональных областях и регулярно вступающих между собой в коммуникацию (лично или при помощи средств телекоммуникации) с целью обмена опытом, профессиональной ин-

формацией и поиска оптимальных подходов к решению возникающих перед ними профессиональных задач. **Неформальная сеть** – это социальная структура, состоящая из узлов (людей) и связей между ними (отношений), возникающая по инициативе людей на неформальной основе.

Изучение особенностей сетевых образований подтверждает большую значимость для функционирования и развития СОО неформальных образований (сообществ практиков и неформальных сетей), т.к. они обеспечивают сильный синергетический эффект приращения знаний. Но если результаты работы сотрудников в неформальных сетях частично отражены в информационной системе предприятия в виде мнений, суждений, выводов, то оценить деятельность сообществ практиков (СП) очень сложно. Причем неформальные сети в большей степени способствуют быстрому распространению сведений, новой информации. Глубоких и ценных организационных знаний в их пространстве не создается. Тогда как сообщество практиков целенаправленно создает новые знания путем тесного взаимодействия своих членов.

Сопоставление деятельности и сравнительная характеристика СП с другими неформальными объединениями показали, что данная форма практически не поддается управлению со стороны, так как является добровольной, самоорганизующейся и самоуправляемой. Если рассматривать структуру СП, то можно отметить, что членом сообщества может быть любой сотрудник организации, имеющий профессиональный интерес к предмету обсуждений в сообществе, обязательства и чувство причастности к коллективному опыту. СП имеют неформальную и неиерархическую структуру. Однако, дополняя организационную структуру предприятия, они способствуют ускорению процессов распространения знаний, научения и менее болезненного проведения изменений. Ценность СП для СОО заключается в том, что они формируют коллективную память, вырабатывают стратегию, открывают новые направления деятельности компании, решают возникающие проблемы, помогают успешно трансформировать инновационные идеи в коммерческие продукты, способствуют распространению передовых методов работы и помогают компаниям находить и удерживать таланты.

Анализ литературы и изучение характерных особенностей СП позволили представить их классификацию по ряду признаков – таблица 2.4.

Таким образом, СП могут возникать как самостоятельно, так и инициироваться руководством, хотя осуществить последнее достаточно сложно, так как такая форма сотрудничества не приемлет координации, контроля и вмешательства даже со стороны менеджера по знаниям. Многие исследователи феномена СП считают менеджера по знаниям руководителем для членов сообщества, что, является ошибкой, так как любое принуждение противоречит принципам сообщества. Известно, что руководство организаций может способствовать как развитию деятельности СП, так и практически полному прекращению активности такого рода. Роль менед-

жера заключается в создании условий для формирования СП и в оценке результатов его деятельности с целью поощрения. Процесс, отражающий образование, развитие и функционирование СП, представлен на рисунке 2.4.

Таблица 2.4 – Классификация сообществ практиков

Признак	Виды сообществ практиков
Форма организации	Самоорганизующиеся
	Инициированные руководством
Время существования	Кратковременные
	Существующие в течение многих лет
Размер сообщества	С небольшим числом членов сообщества
	Многочисленные (расширенные)
Целевая направленность	Образованные для достижения определенной краткосрочной цели
	Многофункциональные
Пространство существования	Внутриорганизационные (объединяющие сотрудников одной организации)
	Межорганизационные (объединяющие сотрудников нескольких различных организаций, например, сетевые сообщества, «виртуальные сообщества»)

Опираясь на результаты исследований, посвященных изучению СП, можно дать общие **рекомендации по инициированию и поддержанию** данной формы сотрудничества:

- 1) определить, какие сообщества практиков могут усилить стратегические возможности компании;
- 2) обеспечить условия для деятельности таких сообществ и дать им возможность эффективно применять свой опыт;
- 3) использовать различные методы оценки эффективности существующих в компании СП. Далее данные рекомендации рассмотрены более подробно.

Определение потенциальных СП. В большинстве случаев на предприятиях уже существуют неформальные объединения людей, способные развивать ключевые компетенции организации. При этом основной задачей руководства становится: выявить подобные группы и помочь им перерасти в СП. Для этой цели нами рекомендуется использовать социальные сети.

Создание условий деятельности СП. С целью создания условий деятельности СП, необходимо интегрировать их в структуру предприятия и оказывать соответствующую поддержку. Особенно необходимо обратить внимание на стимулирование персонала, участвующего в подобных объединениях. Основные варианты стимулирования членов СП представлены в таблице 2.5.

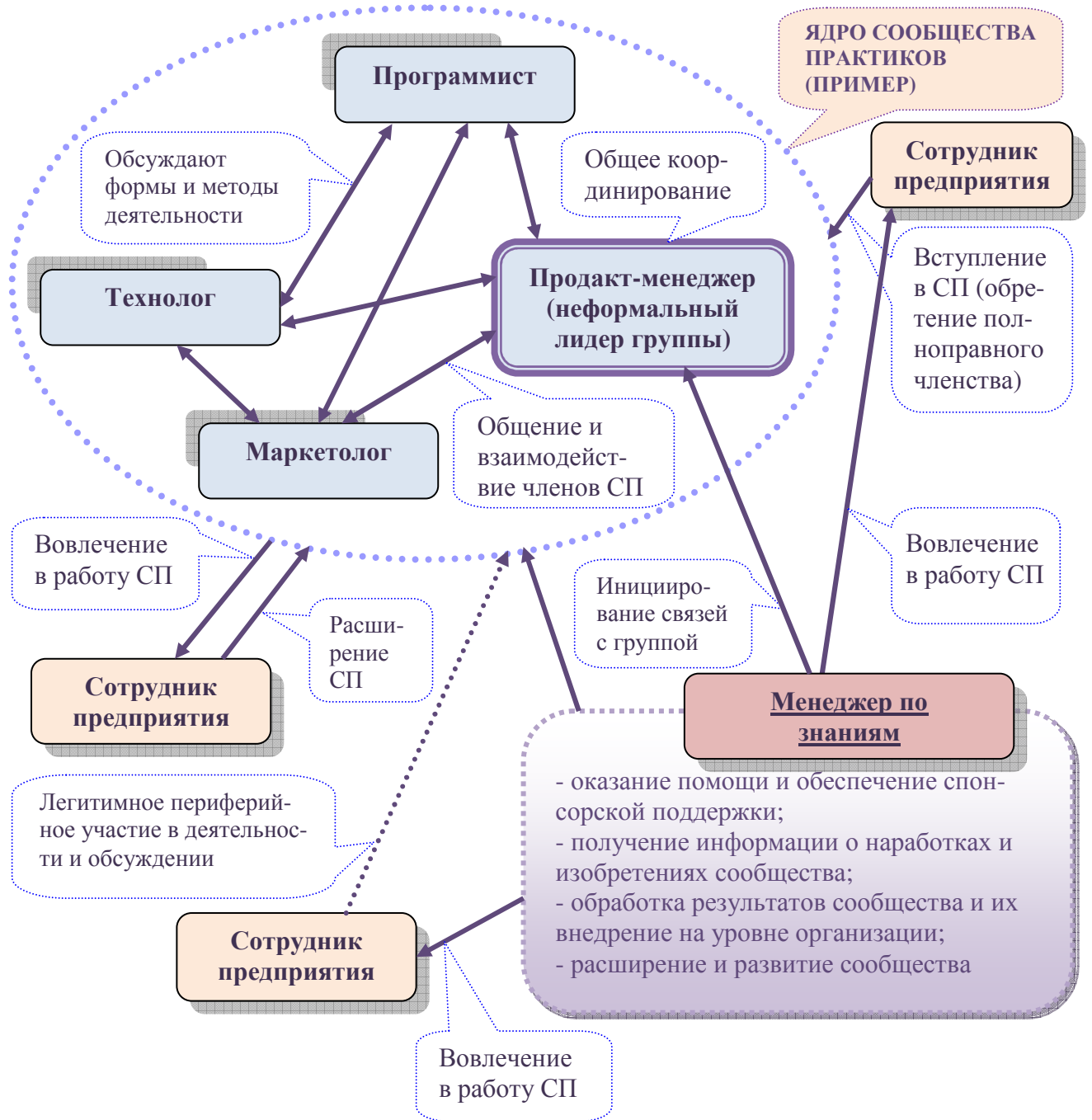


Рисунок 2.4 – Процесс функционирования сообществ практиков на промышленном предприятии

Таблица 2.5– Варианты стимулирования членов сообществ практиков

Формы стимулирования	
Материальное	Нематериальное
- Продвижение по служебной лестнице. - Выделение бюджета для премирования сообществ и наделения их правом самостоятельного распоряжения данными средствами	- Доступ к новейшим компьютерным технологиям. - Предоставление команды поддержки, официальных спонсоров. - Возможность участия в семинарах, конференциях, повышение квалификации. - Выдача сертификатов и визитных карточек, подтверждающих уникальный опыт членов СП

Что касается деятельности СОО, то можно дать ряд более подробных рекомендаций, направленных как на инициирование СП, так и на мотивацию их деятельности в соответствии с формами СОО – таблица 2.6.

К примеру, в **заимствующей организации (ЗО)**, копирующей сторонний опыт лучших практик, возможно зарождение СП путем выявления имеющихся неформальных структур с целью их стимулирования к дальнейшему развитию. Система мотивации при данной форме СОО должна быть направлена в большей степени на удовлетворение личных потребностей членов сообществ в получении определенных преимуществ перед остальными сотрудниками предприятия, должна использовать нематериальные стимулы, так как эффект от деятельности сообществ пока отсутствует.

В **когнитивно-трансформирующейся организации (КТО)**, занимающейся применением полученных знаний в условиях конкретного предприятия, СП должны иметь возможность получения пространства для общения и обеспечения необходимой информацией, что позволит оперативно анализировать результаты работы организации с новыми знаниями. Так как при данной форме СОО в ее задачи входит целенаправленное создание условий для развития СП (в ЗО задачей было инициирование), то становится возможным спонсирование их деятельности.

При форме **изучающей организации (ИО)** деятельность СП становится более явной, видны ее результаты, увеличивается число членов сообществ, поэтому уместной будет ее техническая поддержка и нематериальное вознаграждение в виде, например, права доступа к передовым технологиям.

В **научающейся организации (НО)** СП становятся более развитыми, требующими к себе большего внимания. Для поддержания их эффективности возможно создание портала сообщества и применение материального вознаграждения в виде общего премиального фонда, распределяемого между всеми членами сообщества.

Таблица 2.6 – Развитие сообществ практиков по формам СОО и мотивирование персонала

Формы СОО	Меры по инициированию СП	Внутренние мотивы (личная мотивация членов СП)	Стимулирование персонала СП со стороны организации
Заимствующая организация (ЗО)	1) Анализ корпоративной среды в целях выявления неформальных сообществ. Определение задач, решаемых данными сообществами. Соотнесение целей СП и стратегии организации. Выявление неформального лидера и установка контакта с группой. Поиск открытого поощрения членов сообщества. 2) Определение функциональных подразделений, результаты деятельности которых выиграют от совместного взаимодействия. Выявление неформальных лидеров данных подразделений. 3) Инициирование первоначального состава сообщества и создание базы для активного участия и взаимодействия	Выделение своей индивидуальности в рамках группы. Получение определенных преимуществ: возможность решать рабочие проблемы, реализовывать новые идеи и строить взаимоотношения с коллегами, увлеченными тем же делом	Продвижение по служебной лестнице. Поощрение неформального общения, сводя к минимуму число правил, процедур и регламентов
Когнитивно-трансформирующаяся организация (КТО)	1) Обеспечение процесса возникновения сообщества. Демонстрация полезности обмена знаниями. 2) Обеспечение людей информацией, достаточной для понимания целей сообщества и намерений других участников. 3) Создание возможности для живого общения (встречи, чаты, он-лайн события). 4) Разработка эффективной модели проведения деловых встреч	Получение или передача практических навыков, опыта и информации. Непрерывное повышение квалификации	Устранение препятствий для неформального общения сотрудников. Возможность примкнуть к родственным инициативам (например, корпоративному университету). Предоставление спонсоров и команд поддержки
Изучающая организация (ИО)	1) Создание Интернет-платформы для обеспечения необходимой технической поддержки основных функций сообщества. 2) Обучение фасилитаторов (координаторов) сообщества. 3) Поддержка культуры обмена знаниями	Профессиональный интерес. Развитие собственного интеллектуального и социального капитала, личного профессионального знания, приобретение новых компетенций	Нематериальные вознаграждения (первыми получают доступ к передовым технологиям и имеют особые визитные карточки, которые подтверждают их опыт)
Научающаяся организация (НО)	Создание портала сообщества. Поиск, подборка и анализ материалов и размещение их на портале	Удовлетворение профессиональной самореализации и саморазвития (содержательная мотивация). Формирование отношения к сотруднику как к эксперту в определенной области	Финансовые поощрения в виде премий за повышение эффективности работы организации, привязанные к показателям деятельности предприятия

Оценка эффективности работы СП. Выстраивая систему мотивации, ориентированную на формирование, развитие СП, а также на повышение эффективности их деятельности, необходимо помнить и об оценке их работы, которая представляется достаточно сложной, в силу особенностей СП. Способами определения ценности сообщества для организации может служить сбор отзывов и рассказов членов сообщества, проясняющих сложную взаимосвязь между деятельностью сообщества, знаниями и показателями компании. Однако, оценить эффективность деятельности СП можно в комплексе с другими сотовыми образования, если таковые имеются на предприятии, посредством анализа социальных сетей.

Таким образом, стимулирование функционирования СП становится приоритетным направлением в процессе построения системы мотивации и одним из инструментов для освоения отечественными предприятиями технологий управления знаниями – от выявления до формализации скрытых знаний.

Опираясь на исследования в области СОО, необходимо отметить, что для такой формы организации имеют значение все вышеперечисленные виды сотовых образований, но для каждой конкретной ее формы будут необходимы определенные их виды в силу назначения и целей образования. В ходе изучения преобразования СОО выявлены те виды групп, команд, сообществ практиков, неформальных сетей, которые по своим характеристикам наиболее соответствуют каждой форме СОО, что представлено в таблице Ф.1.

Таким образом, для формы **заимствующей организации (ЗО)** отмечается стремление к улучшению показателей деятельности за счет приобретения знаний. Большое значение придается активизации индивидуальных знаний. На уровне отдельных подразделений, объединений активных и творческих сотрудников в группы, организация пытается провести преобразования, копирующие опыт успешных предприятий, внести изменения в некоторые организационные и производственные процессы. Уделяется особое внимание взаимоотношениям в группе, где укрепляется кооперация и сотрудничество. Таким образом, существующая оргструктура предприятия дополняется рабочими группами (группами по обучению и повышению квалификации). Возможно наличие или образование небольших неформальных сетей по симпатиям и интересам при личном взаимодействии, что представляет значимость для распространения информации.

Для **когнитивно-трансформирующейся организации** характерно преобразование сторонних знаний в организационные. В соответствии с этим внимание уделяется творческому росту, групповому успеху, развитию. Поэтому в составе оргструктуры еще может отмечаться наличие рабочих групп, но все большую значимость приобретают разного рода команды. Происходит интеграция в структуру организации исполнительных команд менеджеров, управляе-

мых менеджерами команд. Неформальные сети могут выходить в виртуальное пространство с целью обсуждения организационных проблем. При этом вероятным становится увеличение их числа и вовлечение новых участников сети.

Форма изучающей организации отличается выявлением недостатков и устранением барьеров к приращению знаний для повышения эффективности деятельности всей организации в целом. Для нее характерно широкое делегирование полномочий персоналу, открытость коммуникаций, гибкость контроля и системное мышление. При этом рабочие группы не способны справляться с задачами организации из-за слабого взаимодействия своих членов, поэтому одни из них расформируются, другие развиваются до уровня команд. В большей степени присутствуют кроссфункциональные команды и команды повышения эффективности. Становится возможным образование сообществ практиков (сообщество оказания помощи, лучшей практики), так как на данном этапе отдельные сотрудники имеют успешный опыт применения новых знаний на практике и стремятся ими обменяться, повышая при этом свою компетентность. Опыт общения в неформальных сетях позволяет их участникам использовать пространство в целях принятия решений, обмена знаниями, формирования общего видения. Работа в сетях больше направлена на профессиональную деятельность, своевременный обмен знаниями.

Научающаяся организация представляет собой самоорганизующуюся систему, в которой отсутствует постоянный жесткий контроль. Происходит совершенствование всех систем организации, органичное и гибкое взаимодействие отделов. Становится возможным полноценное развитие сотово-сетевых управленческих отношений. Сотрудники имеют возможность неограниченного общения с целью обмена знаниями и умениями. Обеспечивается динамичное развитие процессов, способствующих приращению знаний на всех уровнях (индивидуальном, групповом, организационном). Действуют самоуправляемые и самонаправляемые команды. Уровень организационных знаний обеспечивает инновационную деятельность. Развиваются сообщества распоряжения объемом знаний и сообщества инноваций. Вероятным представляется создание сообщества теоретиков, предмет деятельности которых – теоретическое обобщение эмпирического материала. Членство в неформальных сетях является интересным и привлекательным для персонала, что обеспечивает участие в их работе большинства сотрудников.

Таким образом, оценивая процесс формирования и трансформации сотовых образований в СОО, можно отметить, что в организации происходит постепенный переход от групповой работы к командной, увеличение количества команд, их развитие, появление новых и расширение границ уже существующих сообществ практиков, образование различных неформальных сетей. Все это направлено на увеличение горизонтальных связей между подразделениями и сотрудниками и способствует приращению и производству организационных знаний.

Разработка методики по разделению, кооперации труда и стимулированию персонала в процессе работы с базой данных и базой знаний

Эффективное управление и развитие самообучающейся организации основано на постоянном приращении организационных знаний. В ходе деятельности СОО увеличивается объем информации, приобретаемых знаний, количество осуществляемых проектов и т.п. Для такой организации важны не только процессы, связанные с систематизацией, использованием, хранением информации, но и распространением накопленных, а также с созданием новых знаний. Таким образом, вопрос о создании баз данных и знаний в СОО является весьма актуальным, так как они позволяют аккумулировать внутренние и внешние данные и знания, способствуют их преобразованию в организационные [127, 134, 155]. При этом встает проблема по разделению обязанностей при работе с данными ресурсами и по материальному стимулированию когнитивного фактора приращения организационных знаний.

Опираясь на основные различия между базой данных и знаний, предлагается придерживаться следующих определений: **база данных (БД)** – единая система данных, организованная по определенным правилам, которые предусматривают общие принципы описания, хранения и обработки данных, применяется для удовлетворения информационных потребностей пользователей; **база знаний (БЗ)** – формализованная система сведений о некоторой предметной области, содержащая данные о свойствах объектов, закономерностях процессов и явлений и правила использования в задаваемых ситуациях этих данных для принятия новых решений [30, 78, 90, 134]. БД направлена на объединение информации и данных, необходимых для деятельности организации в единое хранилище с целью обеспечения всеобщего доступа к ним. БЗ позволяет оценить, упорядочить, сохранить приобретаемые организацией ценные знания, а значит, способствует их применению, и главное – созданию, реализации новых знаний, обеспечивает переход из неявных знаний в явные и их преемственность. Тем самым она повышает инновационную активность предприятия, что особенно важно в условиях быстро меняющейся внешней среды. Растет коммерческий интерес к вопросу создания, расширения и обновления БД и БЗ. Эффективное использование БЗ должно поддерживаться БД и сопровождаться активным участием персонала в ее обновлении и практическом применении. Особенности взаимодействия сотрудников организации с БД и БЗ в СОО показаны на рисунке 2.5.

Важнейшей отличительной особенностью БЗ является то, что она представляет собой неотъемлемую часть экспертной системы (ЭС), на которой основаны ее «интеллектуальные способности», и составляет ее ядро. В отличие от всех остальных компонент ЭС, БЗ является переменной частью, соответственно, может пополняться и модифицироваться. В свою очередь

ЭС представляет собой набор программ или программное обеспечение, которое выполняет функции эксперта при решении какой-либо задачи в области его компетенции. ЭС, как и эксперт-человек, в процессе своей работы оперирует знаниями. Знания о предметной области, необходимые для работы ЭС, определенным образом формализованы и представлены в памяти ЭВМ в виде БЗ, которая может изменяться и дополняться в процессе развития системы. ЭС выдают советы, проводят анализ, выполняют классификацию, дают консультации. Они ориентированы на решение задач, обычно требующих проведения экспертизы человеком-специалистом. Главное достоинство ЭС – возможность накапливать знания, сохранять их длительное время, обновлять и тем самым обеспечивать относительную независимость конкретной организации от наличия в ней квалифицированных специалистов, а также человеческого фактора. Кроме того, накопление знаний позволяет повышать квалификацию специалистов, работающих на предприятии, используя наилучшие, проверенные решения.



Рисунок 2.5 – Взаимодействие персонала с БД и БЗ в СОО

В связи с вышесказанным, особую важность приобретает вопрос о том, кто должен участвовать в пополнении БЗ и кто может ею пользоваться с позиции менеджмента знаний. Оче-

видным также становится тот факт, что БЗ отличает доступ к ее содержанию всех сотрудников организации. Доступ к формированию должен быть ограничен и учитывать квалификацию сотрудника, т.е. не все работники организации способны пополнять ее ценными знаниями.

На основе изученной литературы было выявлено, что ЭС имеют две категории пользователей: обычный пользователь и экспертная группа инженерии знаний. В функции этой группы входит заполнение БЗ, осуществляемое с помощью специализированной диалоговой компоненты ЭС – подсистемы приобретения знаний, которая позволяет частично автоматизировать данный процесс. Поскольку разработка ЭС и создание БЗ основаны на использовании естественного и искусственного интеллекта, исследовании процессов приобретения, хранения, преобразования и использования знаний, предложены когнитивные роли категорий работников при работе с ЭС и БЗ. Когнитивный в переводе с английского означает «познавательный», то есть имеющий отношение к знанию или обучению. Когнитивные роли отражают вклад участников в работу с ЭС и БЗ. В экспертную группу инженерии знаний входят «генераторы идей» (эксперты в предметной области), «инженеры знаний», «программисты». В роли «пользователей» могут выступать все работники организации – таблица 2.7.

Таблица 2.7– Когнитивные роли при работе с БЗ

Когнитивные роли	Функциональные должности	Полномочия
«Генератор идей»	Все должности управленческого персонала	Осуществляют постановку задач для управленческих решений, предлагают принципиально новые идеи и творческие подходы к актуальным проблемам, используют отобранную (обработанную) информацию для разработки инновационных решений
«Инженер по знаниям»	Инженер по знаниям	Специалист по разработке ЭС. Пытается узнавать все относительно способа, с помощью которого генератор идей принимает решения. Помогает выявить и структурировать знания, необходимые для работы ЭС, осуществляет выбор того инструментального средства, которое наиболее подходит для данной проблемной области, и определяет способ предоставления знаний в этой ЭС, выделяет и программирует (традиционными средствами) стандартные функции (типичные для данной проблемной области), которые будут использоваться в правилах, вводимых генератором идей
«Программист»	Программист	Разрабатывает инструментальное средство, содержащее в пределе все основные компоненты ЭС, осуществляет сопряжение инструментального средства с той средой, в которой оно будет использовано
«Пользователь»	Все должности управленческого персонала	Обращается к БЗ с целью решения определенной задачи, для повышения квалификации, обучения, приобретения знаний

«Генераторы идей» обладают специализированными знаниями в определенной области, знают методы решения нестандартных вопросов, актуализируют изменяющиеся закономерности, отслеживают качественные изменения. «Инженер по знаниям» является специально подготовленным системным аналитиком. «Программист» – специалист по разработке инструментальных средств. «Пользователем» может быть любой сотрудник организации. Необходимо отметить, что деятельность «инженера по знаниям» и «программиста» по работе с БЗ определены должностными обязанностями, а «генератором идей» и «пользователем» может стать каждый член коллектива организации.

Процесс создания, пополнения и использования БЗ показан на рисунке 2.6. Он предполагает работу в двух режимах, соответствующих различным целям взаимодействия «пользователей» с ЭС: режим ввода знаний для экспертной группы инженерии знаний и диалоговый сеанс работы для рядовых «пользователей». Первоначально «генератор идей» определяет знания (данные и правила), характеризующие проблемную область, обеспечивает полноту и правильность введенных в ЭС знаний. При вводе знаний в БЗ «инженер по знаниям» в течение длительного периода времени с помощью диалога или интервью получает от «генератора идей» неявные уникальные знания (процедуры, стратегии, эмпирические правила, которые используются при решении задач) и встраивает эти знания в ЭС. Данный процесс и называется инженерией знаний. Затем «инженер по знаниям» представляет знания в явном виде и передает их «программисту», который в свою очередь преобразует их в программный продукт и вносит в БЗ. После этого «генератор идей» выполняет роль эксперта, проводит оценку ЭС и передает критические замечания «инженеру по знаниям» и «программисту». Такой процесс повторяется до тех пор, пока эксперт не оценит результаты работы системы как удовлетворительные.

Диалоговый сеанс работы с ЭС осуществляется конечным «пользователем», которого интересует результат и (или) способ получения решения. Он передает в ЭС факты или другую информацию и получает в качестве результата экспертный совет или экспертные знания. «Пользователь» в зависимости от назначения ЭС может не быть специалистом в данной проблемной области, тогда он обращается к ЭС за советом, не умея получить ответ сам или быть специалистом, в этом случае он обращается к ЭС, чтобы или ускорить процесс получения результата, или возложить на ЭС рутинную работу. Важным свойством ЭС является возможность их применения для обучения и тренировки персонала, так как они уже содержат необходимые знания и способны объяснить процесс своего рассуждения.

При разработке или пополнении БЗ «инженер по знаниям» может работать с несколькими «генераторами идей». При этом уровень экспертных знаний, скомбинированных путем объединения знаний нескольких специалистов в предметной области, может превышать уровень знаний

отдельно взятого «генератора идей». Таким образом, на уровне БЗ обеспечивается синергетический эффект экспертных знаний организации.

Формирование БД и БЗ необходимо для СОО с момента образования, так как ее ключевой особенностью является создание условий для приращения организационных знаний. Однако необходимо отметить, что формирование БД и БЗ должно быть постепенным, а сами ресурсы будут отличаться по формам СОО объемом и видами данных и знаний, количеством пользователей и т.д. При этом различия БД и БЗ по формам СОО будет связано с особенностями усвоения и приращения знаний на каждой из них – таблица 2.8.

Таким образом, для первой формы СОО, **заимствующей организации**, характерным является формирование БД, которая позволит систематизировать необходимую и ценную для деятельности организации информацию, приобретаемую на данном этапе извне. При этом отмечается не только наличие внутренних специалистов при формировании БД, но и возможно привлечение внешних консультантов. Определяются потребности пользователей при работе с БД, собирается и анализируется внешняя и внутренняя информация. Активными пользователями являются специалисты, принимающие непосредственное участие в формировании БД. В **когнитивно-трансформирующейся организации** база данных расширяется, увеличивается число пользователей. Отмечается активное ее пополнение не только специалистами отдела системного администрирования, службы управления персоналом, но и менеджерами высшего и среднего звена. Большое внимание уделяется идеям сотрудников и возможности их размещения в соответствующем разделе БД. **Изучающую организацию** отличает наличие опыта применения сторонних знаний, формирование собственных организационных знаний, поэтому становится возможным обновление содержания БД, отказ от устаревшей информации. К специалистам, формирующим БД, причисляются также и менеджеры низового звена. Существенным отличием является использование коммуникационных площадок, электронной библиотеки. Появляется возможность просмотра записей совещаний, проводимых в организации, основных проектных решений. Наряду с этим становится возможным создание БЗ, строящейся на осуществленных организацией проектах. Приобретая форму **научающейся организации**, СОО не только эффективно развивает БД, но и активизирует работу персонала с БЗ. Данную форму СОО отличает участие в формировании и использовании БД всех сотрудников предприятия, возможность организации обучения через коммуникационные площадки, участие в собраниях и совещаниях, не покидая рабочего места.

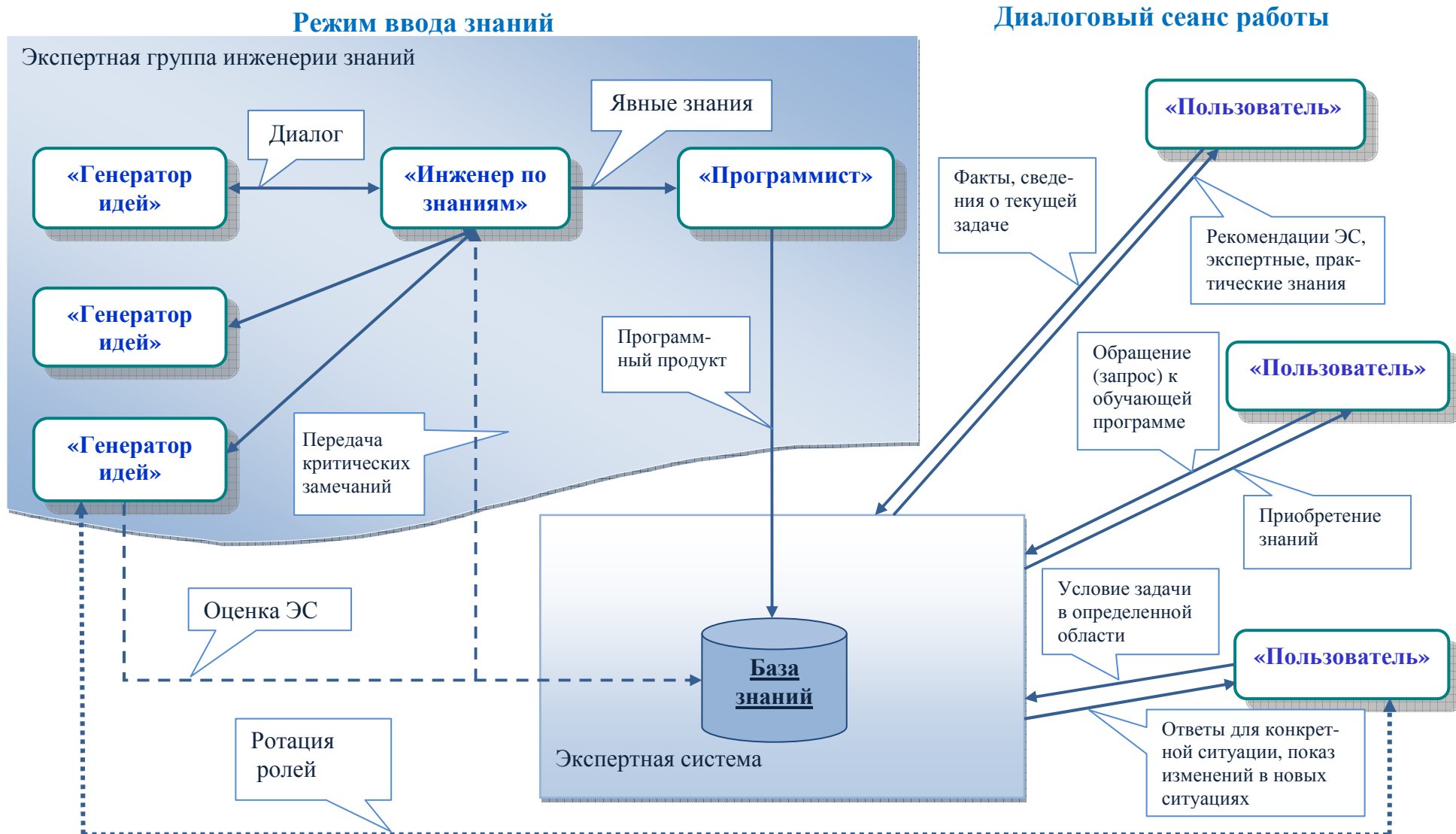


Рисунок 2.6 – Процесс создания, пополнения и использования

Таблица 2.8 – Характеристика процесса создания баз данных и знаний по формам СОО

Вид интеллектуально-го актива	Специалисты, формирующие базы	Процессы по формированию баз	Источники пополнения	Содержание	Активные пользователи
1	2	3	4	5	6
<i>Заимствующая организация</i>					
База данных	Отдел системного администрирования, служба управления персоналом, ведущие специалисты, наиболее активные, творческие сотрудники	Сбор ценной для деятельности организации информации, анализ содержания разрозненных баз данных организации, определение потребностей пользователей	Сторонний практический опыт, информация с выставок, ярмарок, от потребителей и поставщиков, внешние консультационные услуги, конференции, Интернет	Информация об организации, ее поставщиках, потребителях, конкурентах, партнерах, маркетинговые обзоры, публикации о современных технологиях	<i>Отдельные специалисты и работники предприятия</i>
База знаний	–	–	–	–	–
<i>Когнитивно-трансформирующаяся организация</i>					
База данных	Отдел системного администрирования, служба управления персоналом, менеджеры высшего и среднего звена, наиболее активные, творческие сотрудники	Сбор, обработка, анализ внешней и имеющейся в компании информации, непрерывное пополнение ею базы данных, консультирование пользователей	Сторонний практический опыт, информация с выставок, ярмарок, от потребителей и поставщиков, нормативно-правовые базы, Интернет	Информация о деятельности подразделений организации, данные о специфике работы компании, поставщиках, потребителях, конкурентах, партнерах, маркетинговые обзоры, идеи сотрудников	Большее число сотрудников, отдельные группы, команды, отделы, подразделения
База знаний	–	–	–	–	–

Продолжение таблицы 2.8

1	2	3	4	5	6
<i>Изучающая организация</i>					
База данных	Отдел системного администрирования, служба управления персоналом, менеджеры высшего, среднего и низового звена, наиболее активные и творческие сотрудники	Сбор, обработка, анализ внешней и имеющейся в компании информации, непрерывное пополнение ею базы данных, <i>использование коммуникационных площадок</i> , консультирование пользователей	Сторонний практический опыт, информация с выставок, ярмарок, от потребителей и поставщиков, нормативно-правовые базы, Интернет, <i>электронная библиотека общего доступа, производство</i>	Информация о деятельности подразделений организации, данные о специфике работы компании, <i>описание проектных решений, инструкции, методики, записи организационных собраний, совещаний</i>	<i>Все сотрудники предприятия за редким исключением</i>
База знаний	Отдел системного администрирования, эксперт, инженер по знаниям –когнитолог	Извлечение, структурирование и формализация знаний (инженерия знаний). Определение задач, которые подлежат решению, выявление целей разработки, определение экспертов и типов пользователей. Проведение содержательного анализа проблемной области, выявление используемых понятий и их взаимосвязей, определение методов решения задач	Организационная оценка, корпоративная экспертиза, моделирование процессов, мероприятия по совершенствованию и инициативы по развитию, практический опыт и анализ работ после внедрения новых разработок, данные о дискуссиях, новых идеях, результатах обучения, практический опыт работы, корпоративное управление, нормативно-правовая информация, Интранет, БД, системы поддержки принятия решений, системы управления проектами, «знания в головах» и др.	Руководства, правила проектирования и спецификации, информация о выполненных и перспективных проектах	<i>Сотрудники предприятия, имеющие право доступа к БЗ</i>

Окончание таблицы 2.8

1	2	3	4	5	6
<i>Научающаяся организация</i>					
База данных	Отдел системного администрирования, служба управления персоналом, <i>все сотрудники организации независимо от вида производства и уровня управления</i>	Анализ внешней и имеющейся в компании информации, <i>отслеживание непрерывного пополнения базы данных</i> , использование коммуникационных площадок, <i>организация онлайн и офлайн обучения</i>	Сторонний практический опыт, информация с выставок, ярмарок, от потребителей и поставщиков, нормативно-правовые базы, Интернет, электронная библиотека общего доступа, производство, <i>совещания и собрания организации</i>	Информация о деятельности подразделений организации, данные о специфике работы компании, описание проектных решений, инструкции, методики, записи организационных собраний, <i>совещаний, презентации, обучающие документы и материалы</i>	<i>Весь персонал предприятия</i>
База знаний	<i>Директор по управлению знаниями организации, ИТ-директор, ИТ-департамент, эксперты, инженер по знаниям - когнитолог</i>	Активизация БЗ, расширение, пополнение БЗ, ее обновление, исключение из нее устаревших и ненужных знаний. Выбор ИС и определение способов представления всех видов знаний, формализация основных понятий, определение способов интерпретации знаний, моделирование работы системы, оценка адекватности целям системы зафиксированных понятий, методов решений, средств представления и манипулирования знаниями. Осуществление наполнения экспертом базы знаний	Корпоративный опыт компании, системы экспертных знаний, полнотекстовые поисковые механизмы, архивные системы и хранилища данных, алгоритмы, электронные формы и отчеты работающих программ автоматизации, новые регламенты и обычаи делового оборота организации, системы управления знаниями, корпоративная память, внутренние сети	Карты знаний сотрудников, информационные уроки, уроки успеха и уроки решения проблемы, понятия (математические и нематематические), факты, правила, зависимости, законы, связи алгоритмы и процедуры	<i>Сотрудники предприятия, имеющие право доступа к БЗ</i>

С целью максимизации процессов приращения знаний за счет использования БД и БЗ, необходимо разработать и внедрить системы мотивации и оценки, стимулирующие работников и учитывающие вклад каждого в организационные знания.

В настоящее время значение мотивации в процессах обмена знаниями определено достаточно высоко. На практике выявлена тесная взаимосвязь между эффективностью процессов обмена знаниями и системой мотивации персонала.

На основе изучения различных теорий мотивации, в том числе теорий В. Врума, Л. Портера и Э. Лоулера, современных взглядов на значение мотивации в ходе процессов обмена знаниями, а также ключевых особенностей СОО нами предложена мотивационная модель такой компании, представленная на рисунке 2.7.

При разработке данной модели учитывалось следующее: 1) СОО в своем развитии проходит четыре основных формы, отличающихся процессами обмена, распространения и приращения организационных знаний; 2) для каждой формы СОО характерен определенный набор мотивационных факторов; 3) для каждого уровня модели управления знаниями характерен свой набор мотиваторов. Выбор мотивационных факторов для каждой формы СОО обусловлен целями и способами приращения организационных знаний и должен быть направлен на формирование, развитие и взаимодействие всех уровней модели управления знаниями организации. После получения определенного результата по обмену и приращению организационных знаний необходимо провести его оценку. Если оценка удовлетворяет ожиданиям руководителя, то в данном случае следует вознаграждение, если не удовлетворяет – набор факторов необходимо изменить с учетом конкретной ситуации. Получив вознаграждение, персонал предприятия определяет для себя его ценность. При положительной оценке процессы приращения знаний продолжают с прежним набором факторов, при отрицательной – мотивационные факторы также необходимо менять.

Применение данной модели на практике будет способствовать более интенсивному обучению и желанию сотрудников делиться имеющимся опытом, следствием чего является эффективный обмен и приращение организационных знаний, как на когнитивном (познавательные механизмы мышления человека), так и на информационном (использование компьютеров и программного обеспечения) уровнях.

Подход к построению системы стимулирования в СОО должен отличаться не только высокой степенью гибкости, но и ориентироваться на коллективные и индивидуальные результаты труда, последние в инновационной сфере могут оцениваться количеством поданных рационализаторских предложений.



Рисунок 2.7 – Мотивационная модель СОО

Индивидуальное приращение информации, знаний имеет для СОО немаловажное значение, так как является частью мастерства в совершенствовании личности, самообучения, а в итоге отражается на увеличении знаний организации в целом. Поэтому первый вариант подхода к стимулированию работников нацелен на учет именно индивидуальных результатов труда, что более характерно для первых двух форм СОО. В соответствии с этим оценка уровня работы сотрудников с БД может быть основана на статистике ее посещения и пополнения, в последнем необходимо учитывать ценность предоставляемых информации и данных. В результате оценки работник оказывается в одном из квадрантов предложенной матрицы – рисунок 2.8.

**Коэффициент
посещаемости, K_p**

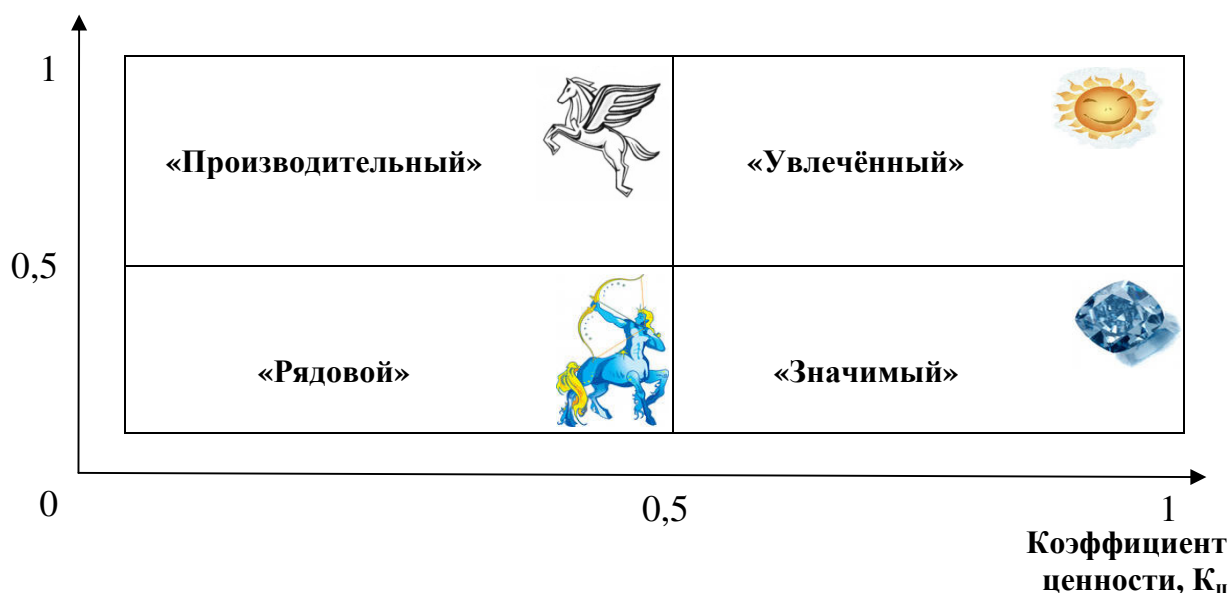


Рисунок 2.8 – Матрица оценки уровня работы сотрудника с БД

По вертикальной оси отчается коэффициент посещаемости БД (K_p) отдельным сотрудником. Его значение находится в пределах от 0 до 1. По горизонтали располагается коэффициент ценности данных (K_c). Он также варьируется от 0 до 1. По данным матрицы можно сделать вывод, что сотрудник, попавший в категорию «Увлечённый», является наиболее активным и размещает информацию, обладающую наивысшей ценностью для организации. Соответственно отдача от него в области распространения и приращения знаний велика. Работник, попавший в группу «Значимый», размещает ценную информацию при небольшом количестве посещений БД, что может свидетельствовать о низкой актуальности данных. «Производительный» сотрудник чаще посещает БД, чем размещает там ценную для организации информацию. С «Рядовым» пользователем необходимо проводить занятия по вовлече-

нию его в работу с БД. Переход по квадрантам матрицы зависит от внутренних факторов, а именно от степени вовлеченности сотрудника в работу с БД. Осведомленность сотрудника о том, к какой категории он относится, может поддерживать также такие виды нематериальной мотивации, как повышение своего статуса, профессиональный рост, чувство ответственности за результат (активизацию БД), чувство личного вклада в общий успех по формированию БД, удовлетворение от полученного результата.

Далее представлены особенности расчета коэффициента посещаемости БД и коэффициента ценности данных отдельного сотрудника. Необходимо отметить, что все сотрудники организации должны быть проинформированы о регулярной работе с БД. Нормативное (максимальное) количество посещений БД рекомендуется установить в размере 66 раз в месяц (3 раза в течение рабочего дня). Количество посещений свыше нормативного в расчет не принимается.

Таким образом, становится возможным определение коэффициента посещаемости БД по формуле:

$$K_n = \frac{K_{факт}}{K_{норм}}, \quad (2.1)$$

где $K_{факт}$ – количество посещений фактическое, ед.;

$K_{норм}$ – количество посещений нормативное (66), ед.

Ценность данных может быть определена экспертно соответствующими функциональными службами по десятибалльной шкале. Нормативное (максимальное) значение данного показателя не будет превышать 10 баллов. Коэффициент ценности данных, предоставленных сотрудником для размещения в БД, определяется по формуле:

$$K_u = \frac{U_{факт}}{U_{норм}}, \quad (2.2)$$

где $U_{факт}$ – ценность данных конкретного сотрудника организации фактическая, балл;

$U_{норм}$ – ценность данных нормативная (10), балл.

На основании указанных выше коэффициентов нами предлагается рассчитать коэффициент результативности работы сотрудника с БД ($K_{БД}$) по формуле:

$$K_{БД} = K_n K_u. \quad (2.3)$$

Таким образом, размер премии за индивидуальный вклад j -го работника в БД (Π_j) будет определяться по формуле:

$$\Pi_j = 0,2 K_{БД} O_j, \quad (2.4)$$

где O_j – размер оклада j -го работника, руб.

Поскольку построение более развитых форм СОО основано на групповых формах организации труда, стимулирование за коллективные (бригадные) результаты также является необходимым. С целью стимулирования групповых форм организации труда предлагается рассчитывать коэффициент информационного участия – КИУ по аналогии с определением коэффициента трудового участия (КТУ, который получил широкое распространение в практике деятельности предприятий, использующих бригадную форму организации труда). Шкала для оценки показателей КИУ представлена в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Шкала оценки показателей КИУ

Показатель	Оценка
<i>1. Перечень достижений в работе с БД</i>	
1. Периодическое ознакомление с новыми поступлениями и обновлениями в БД	+ 0,03
2. Большое число просмотров документов, текстов, медиафайлов в БД	+ 0,07
3. Практическое использование коммуникативных площадок	+ 0,15
4. Активный сбор информации, имеющей для организации большое значение	+ 0,1
5. Большое количество материалов, предоставленных для размещения в БД	+ 0,1
6. Высокая ценность и качество материалов, предоставленных для размещения в БД	+ 0,15
7. Практическое применение в своей деятельности информации, полученной из БД	+ 0,2
8. Проявление творческого подхода, инициативы в расширении, обновлении БД	+ 0,1
9. Соблюдение конфиденциальности и неразглашение за пределами организации информации, получаемой из корпоративных источников	+ 0,1
<i>2. Перечень упущений в работе с БД</i>	
1. Игнорирование сотрудником новых поступлений и обновлений в БД	- 0,03
2. Небольшое число просмотров документов, текстов, медиафайлов в БД	- 0,07
3. Отсутствие практического использования коммуникативных площадок	- 0,15
4. Бездействие по сбору информации, имеющей для организации большое значение	- 0,1
5. Небольшое количество материалов, предоставленных для размещения в БД	- 0,1
6. Низкая ценность и качество материалов, предоставленных для размещения в БД	- 0,15
7. Отсутствие применения в своей практической деятельности информации, полученной из БД	- 0,2
8. Отсутствие творческого подхода, инициативы в расширении, обновлении БД	- 0,1
9. Нарушения конфиденциальности и неразглашения за пределами организации информации, получаемой из корпоративных источников	- 0,1

Оценку работы отдельного сотрудника с БД по итогам за месяц может проводить руководитель группы, либо совет бригады. Таким образом, КИУ j -го работника рассчитывается в зависимости от весомости достижений (+) и упущений (-) по формуле:

$$КИУ_j = 1 + \sum_{i=1}^n W_{ij}, \quad (2.5)$$

где W_{ij} – оценка i -го достижения или упущения ($i=1, 2, \dots, n$) в работе с БД у j -го работника ($j=1, 2, \dots, m$);

n – число показателей в шкале ($n=18$), ед.

Если имеет место тот или иной вид достижений или упущений, то он учитывается в сумме, если отсутствует, то принимается за ноль.

С учетом КИУ также может быть рассчитан размер премии j -го сотрудника за работу с данными по формуле:

$$П_j = ПФ^{БД} \frac{КИУ_j}{\sum_{j=1}^m КИУ_j}, \quad (2.6)$$

где $ПФ^{БД}$ – премиальный фонд, общий размер средств, выделенных на премирование подразделения за работу с базами данных, тыс. руб.;

$КИУ_j$ – коэффициент информационного участия j -го работника;

m – количество штатных работников, чел.

Премиальный фонд устанавливается ежемесячно в зависимости от финансовых возможностей организации на текущий момент времени.

Следовательно, рассмотренные выше показатели учитывают как индивидуальные, так и коллективные результаты труда работников и составляют часть системы стимулирования.

При построении системы мотивации при работе с БЗ необходимо применять как материальные виды мотивации, так и нематериальные. В качестве нематериального поощрения можно предложить выдачу сертификатов за ценный вклад в БЗ, лучшую идею, за активную работу с БЗ и т.п., а также объявление благодарности за пополнение и обновление БЗ или другие виды работ с ней.

Учитывая когнитивные роли персонала по работе и созданию БЗ, мотивация может быть основана на значимости вклада сотрудника в построение БЗ и частоте ее использования – рисунок 2.9. Как отмечалось ранее, работа с БЗ для «генератора идей» и «пользователя» является дополнительной инициативной деятельностью, которая может активизироваться с помощью материальных и нематериальных стимулов.



Рисунок 2.9 – Матрица значимости вклада персонала при работе с БЗ

При практическом применении БЗ очень важно определить финансовый показатель, адекватный для каждой конкретной категории специалистов, и установить четкие правила по использованию системы их поощрения. Участие в работе с БЗ можно рассматривать по аналогии с определением коэффициента трудового участия (КТУ). Именно учитывая и поощряя работу с БЗ персонала в соответствии с когнитивными ролями, пресекая недочеты и нарушения, можно повысить активность работы сотрудников с данным ресурсом организационных знаний. Для расчета коэффициента участия в работе с БЗ (назовем его коэффициентом когнитивного участия – ККУ) используются предлагаемые нами шкалы. Причем для каждого сотрудника при работе с БЗ необходима своя шкала расчета ККУ, учитывающая его возможный вклад или упущения – таблицы 2.10, 2.11, 2.12, 2.13.

Следовательно, ККУ j -го работника рассчитывается в зависимости от оценки достижений (+) и упущений (-) в соответствии с таблицами 2.10, 2.11, 2.12, 2.13 по формуле (2.7) и принимается за базовый коэффициент ($KKU_j^{баз}$):

$$KKU_j^{баз} = 1 + \sum_{i=1}^n W_i, \quad (2.7)$$

где W_i – оценка i -го достижения или упущения в работе с БЗ ($i=1, 2, \dots, n$);

n – число показателей в шкале, ед.

Однако для объективной оценки и поощрения персонала по работе с БЗ одного показателя ККУ недостаточно, так как изначально когнитивные роли значительно отличаются по функциональной нагрузке и весомости вклада в БЗ. Например, уровень знаний и активность «генератора идей» и «инженера по знаниям» имеют наиболее важное значение для формирования БЗ. Поэтому необходимо дополнительно определить весовой коэффициент, учитывающий оценку сложности когнитивной роли, и скорректировать ККУ.

Таблица 2.10 – Шкала оценки показателей ККУ для «Генератора идей»

Показатель	Оценка достижений (+) и упущений (-)
<i>1. Перечень достижений в работе с БЗ</i>	
1. Предложение и формулирование принципиально новых идей по развитию и совершенствованию СОО	+0,15
2. Инициативное и активное участие в работе экспертной группы инженерии знаний в работе с БЗ	+0,1
3. Творческий подход к решению проблем	+0,1
4. Постановка задач для управленческих решений	+0,05
5. Большое количество материалов, предоставленных для размещения в БЗ	+0,1
6. Высокая ценность и качество материалов, предоставленных для размещения в БЗ	+0,15
7. Практическое применение в своей деятельности информации и знаний, полученных из БЗ	+0,05
8. Редактирование материалов, предназначенных для размещения в БЗ	+0,05
9. Разработка методических и обучающих материалов	+0,05
10. Проявление инициативы в расширении, обновлении БЗ	+0,05
11. Соблюдение конфиденциальности и неразглашение за пределами организации информации, получаемой из корпоративных источников	+0,05
<i>2. Перечень упущений в работе с БЗ</i>	
1. Отсутствие предложений принципиально новых идей для решения актуальных задач	-0,15
2. Проявление пассивного отношения к работе экспертной группы инженерии знаний в работе с БЗ	-0,1
3. Отсутствие творческого подхода к решению проблем	-0,1
4. Отсутствие постановки задач для управленческих решений	-0,05
5. Небольшое количество материалов, предоставленных для размещения в БЗ	-0,1
6. Низкая ценность и качество материалов, предоставленных для размещения в БЗ	-0,15
7. Отсутствие применения в своей практической деятельности информации и знаний, полученных из БЗ	-0,05
8. Плохое качество или небольшое число отредактированных материалов, предназначенных для размещения в БЗ	-0,05
9. Отсутствие разработок методических и обучающих материалов	-0,05
10. Отсутствие инициативы в расширении, обновлении БЗ	-0,05
11. Нарушения конфиденциальности и неразглашения за пределами организации информации, получаемой из корпоративных источников	-0,05

Таблица 2.11 – Шкала оценки показателей ККУ для «Инженера по знаниям»

Показатель	Оценка достижений (+) и упущений (-)
<i>1. Перечень достижений в работе с БЗ</i>	
1. Повышение популярности использования БЗ среди персонала СОО	+0,1
2. Координация работы экспертной группы инженерии знаний	+0,1
3. Выявление новых областей знаний ценных и полезных для СОО, привлечение новых генераторов идей	+0,05
4. Осуществление постоянного контроля за состоянием БЗ СОО	+0,05
5. Передача программисту управленческих решений для их размещения в БЗ	+0,05
6. Большое количество материалов, предоставленных для размещения в БЗ	+0,05
7. Высокая ценность и качество материалов, предоставленных для размещения в БЗ	+0,05
8. Практическое применение в своей деятельности информации и знаний, полученных из БЗ	+0,1
9. Проявление творческого подхода, инициативы в расширении, обновлении БЗ	+0,1
10. Разработка и внедрение системы поощрения и порицания пользователей	+0,15
11. Ведение учета пользователей и анализ их активности	+0,1
12. Соблюдение конфиденциальности и неразглашение за пределами организации информации, получаемой из корпоративных источников	+0,1
<i>2. Перечень упущений в работе с БЗ</i>	
1. Проявление пассивности к повышению популярности использования БЗ среди персонала СОО	-0,1
2. Плохая координация работы экспертной группы инженерии знаний	-0,1
3. Слабая работа по выявлению новых областей знаний ценных и полезных для СОО и привлечению новых генераторов идей	-0,05
4. Отсутствие постоянного контроля за состоянием БЗ СОО	-0,05
5. Отсутствие работы с программистом по передаче ему документов для их размещения в БЗ	-0,05
6. Небольшое количество материалов, предоставленных для размещения в БЗ	-0,05
7. Низкая ценность и качество материалов, предоставленных для размещения в БЗ	-0,05
8. Отсутствие применения в своей практической деятельности информации и знаний, полученных из БЗ	-0,1
9. Отсутствие творческого подхода, инициативы в обновлении БЗ	-0,1
10. Отсутствие контроля за разработкой и внедрением системы поощрения и порицания пользователей	-0,15
11. Нарушения в учете пользователей и анализе их активности	-0,1
12. Нарушения конфиденциальности и неразглашения за пределами организации информации, получаемой из корпоративных источников	-0,1

Таблица 2.12 – Шкала оценки показателей ККУ для «Программиста»

Показатель	Оценка достижений (+) и упущений (-)
<i>1. Перечень достижений в работе с БЗ</i>	
1. Своевременное выполнение работ по проектированию и формированию ЭС, созданию и обновлению БЗ СОО	+0,1
2. Проявление инициативности и самостоятельности в работе с БЗ	+0,15
3. Освоение передовых технологий разработки ЭС и БЗ, проявление способности к самообучению	+0,2
4. Успешное внедрение и сопровождение программных продуктов	+0,1
5. Проявление ответственности и исполнительности	+0,1
6. Способность найти и воплотить идею	+0,05
7. Проявление творческого подхода, инициативы в расширении, обновлении БЗ	+0,1
8. Соблюдение конфиденциальности и неразглашение за пределами организации информации, получаемой из корпоративных источников	+0,1
<i>2. Перечень упущений в работе с БЗ</i>	
1. Несвоевременное выполнение работ по разработке ЭС, созданию и обновлению БЗ СОО	-0,1
2. Отсутствие инициативности и самостоятельности в работе с БЗ	-0,15
3. Игнорирование передовых технологий разработки ЭС и БЗ	-0,2
4. Систематические ошибки во внедрении и сопровождении программных продуктов	-0,1
5. Отсутствие ответственности и исполнительности	-0,1
6. Неспособность найти решение и воплотить идею	-0,05
7. Отсутствие творческого подхода, инициативы в расширении, обновлении БЗ	-0,1
8. Нарушения конфиденциальности и неразглашение за пределами организации информации, получаемой из корпоративных источников	-0,1

Таблица 2.13 – Шкала оценки показателей ККУ для «Пользователя»

Показатель	Оценка достижений (+) и упущений (-)
1	2
<i>1. Перечень достижений в работе с БЗ</i>	
1. Периодическое ознакомление с новыми поступлениями и обновлениями в БЗ	+0,15
2. Активная работа с БЗ	+0,15
3. Большое число просмотров документов, текстов, медиафайлов в БЗ	+0,15
4. Практическое применение в своей деятельности информации и знаний, полученных из БЗ	+0,25
5. Периодическая работа с обучающими программами	+0,2
6. Соблюдение конфиденциальности и неразглашение информации за пределами организации, получаемой из корпоративных источников	+0,1

Окончание таблицы 2.13

1	2
<i>2. Перечень упущений в работе с БЗ</i>	
1. Игнорирование сотрудником новых поступлений и обновлений в БЗ	-0,15
2. Пассивная работа с БЗ	-0,15
3. Небольшое число просмотров документов, текстов, медиафайлов в БЗ	-0,15
4. Отсутствие применения в своей практической деятельности информации и знаний, полученных из БЗ	-0,25
5. Отсутствие периодической работы с обучающими программами	-0,2
6. Нарушения конфиденциальности и неразглашения за пределами организации информации, получаемой из корпоративных источников	-0,1

Определение весового коэффициента основано на оценке сложности когнитивной роли и квалификации ее исполнителя – таблица 2.14. За единицу принимается весовой коэффициент пользователя, так как его результат работы с БЗ в основном зависит от остальных членов экспертной группы инженерии знаний. Дополнительные коэффициенты за сложность и квалификацию исполнителя когнитивной роли остальных членов группы определяются экспертным путем.

По данным таблицы 2.14 видно, что весовые коэффициенты ролей «генератор идей», «инженер по знаниям», «программист», «пользователь» равны соответственно 1,6; 1,4; 1,2; 1,0.

Таблица 2.14 – Определение весового коэффициента сложности когнитивной роли

Когнитивная роль	Сложность, ответственность при работе с БЗ	Дополнительный коэффициент за сложность когнитивной роли
Пользователь	Его задачей является получение готового решения с помощью БЗ по определенной проблеме. Сложность и ответственность минимальны	1,0
Программист	Находится в подчинении у инженера по знаниям, зависит от генератора идей и инженера по знаниям, является исполнителем их решений. Сложность и ответственность невелики	1,2
Инженер по знаниям	Сложность работы заключается в том, что он имеет дело с генераторами идей различных областей знаний, которые должен сделать явными и понятными для программиста. Ответственность состоит в правильности выполнения данной задачи	1,4
Генератор идей	Его работа с БЗ подразумевает сочетание творческого подхода и уникальных знаний в предметной области, которые он постоянно углубляет и совершенствует, подтверждая свой статус. Является создателем инноваций	1,6

Таким образом, становится возможным определение фактического ККУ ($KKU_j^{факт}$) при помощи формулы:

$$KKU_j^{факт} = KKU_j^{баз} K_j^{сл}, \quad (2.8)$$

где $K_j^{сл}$ – весовой коэффициент сложности когнитивной роли j-го работника.

С учетом фактического ККУ также может быть рассчитан размер премии каждого работника за работу с БЗ по формуле:

$$Пj = ПФ^{БЗ} \frac{KKU_j^{факт}}{\sum_{j=1}^m KKU_j^{факт}}, \quad (2.9)$$

где $ПФ^{БЗ}$ – общий размер средств, выделенных на премирование подразделения за работу с БЗ, тыс. руб.;

$KKU_j^{факт}$ – фактический коэффициент когнитивного участия j-го работника;

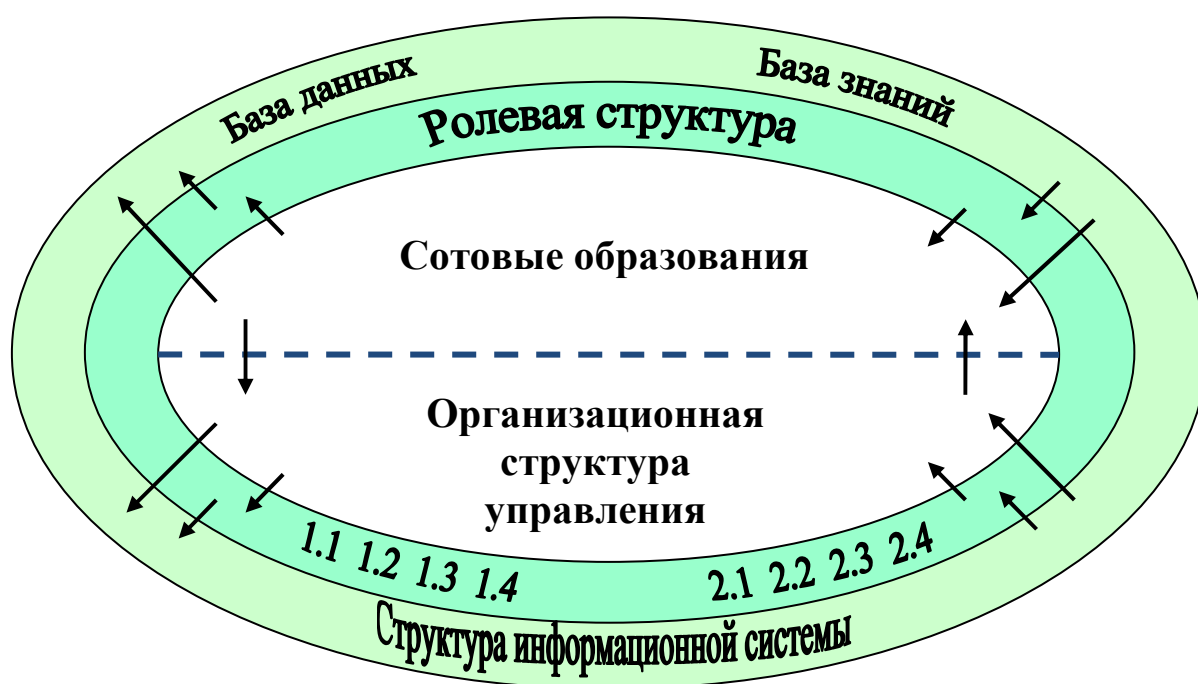
m – количество штатных работников, чел.

Таким образом, для успешного функционирования такой формы организации, как СОО, важнейшим является желание сотрудников трудиться производительно, с полной отдачей сил. И материальное вознаграждение здесь оказывается не на последнем месте. Поэтому системы стимулирования труда должны быть направлены на то, чтобы поощрять производительность, творчество, исполнительность и инициативу работников, то есть все те качества, которые приводят к эффективному труду и достижению стратегических целей. Вовлечение персонала в процесс поддержания актуальности БД и БЗ позволит создать СОО, получить реальные долгосрочные конкурентные преимущества, а также увеличить ту часть капитала фирмы, которую составляют знания в различной форме. Данный подход к разработке и созданию БД и БЗ СОО рассматривает эти процессы с позиции менеджмента знаний и затрагивает кадровый аспект, что представляет собой новизну в данных исследованиях, а также позволяет практически применить результаты работы в совершенствовании системы мотивации конкретного предприятия.

Обоснование организационной модели управления самообучающейся организацией

Поэтапный подход к развитию СОО позволяет на отечественных предприятиях внедрять инновации в управление организацией эволюционным путем. Опираясь на мнения ис-

следователей в области формирования высокоэффективных предприятий (В.А. Дресвянников, Б.З. Мильнер, И. Нонака и Х. Такеучи и др.) [35, 36, 38, 16, 112, 113, 125, 161], для развития СОО важным является выделение четырех взаимодействующих между собой уровней: организационной структуры, сетевых образований, ролевой структуры, корпоративной информационной системы с коммуникационными каналами, базами данных и знаний. С целью наиболее быстрого и результативного приращения организационных знаний для СОО необходима трансформация организационной структуры в сторону увеличения количества горизонтальных связей между подразделениями и сотрудниками. Не менее важным является постепенный переход от групповой работы к командной, увеличение количества команд, расширение границ сообществ практиков, образование неформальных сетей. Эффективному взаимодействию между двумя вышеназванными уровнями может способствовать ролевая структура персонала, определяющая значимость вклада сотрудника при работе с БД и БЗ, а также информационная система (ИС), которая становится более содержательной и весомой в процессе приращения знаний. В целом такое взаимопроникновение различных структур предприятия представлено на рисунке 2.10.



Элементы ролевой структуры:

1. По работе с базой данных.	2. По работе с базой знаний
1.1. «Значимый».	2.1. «Генератор идей».
1.2. «Увлеченный».	2.2. «Инженер по знаниям».
1.3. «Производительный».	2.3. «Программист».
1.4. «Рядовой».	2.4. «Пользователь».

Рисунок 2.10 – Структура модели организационного управления в СОО

Исходя из этого, развитие СОО по формам можно представить в виде организационной модели управления – рисунок 2.11, 2.12, 2.13, 2.14.

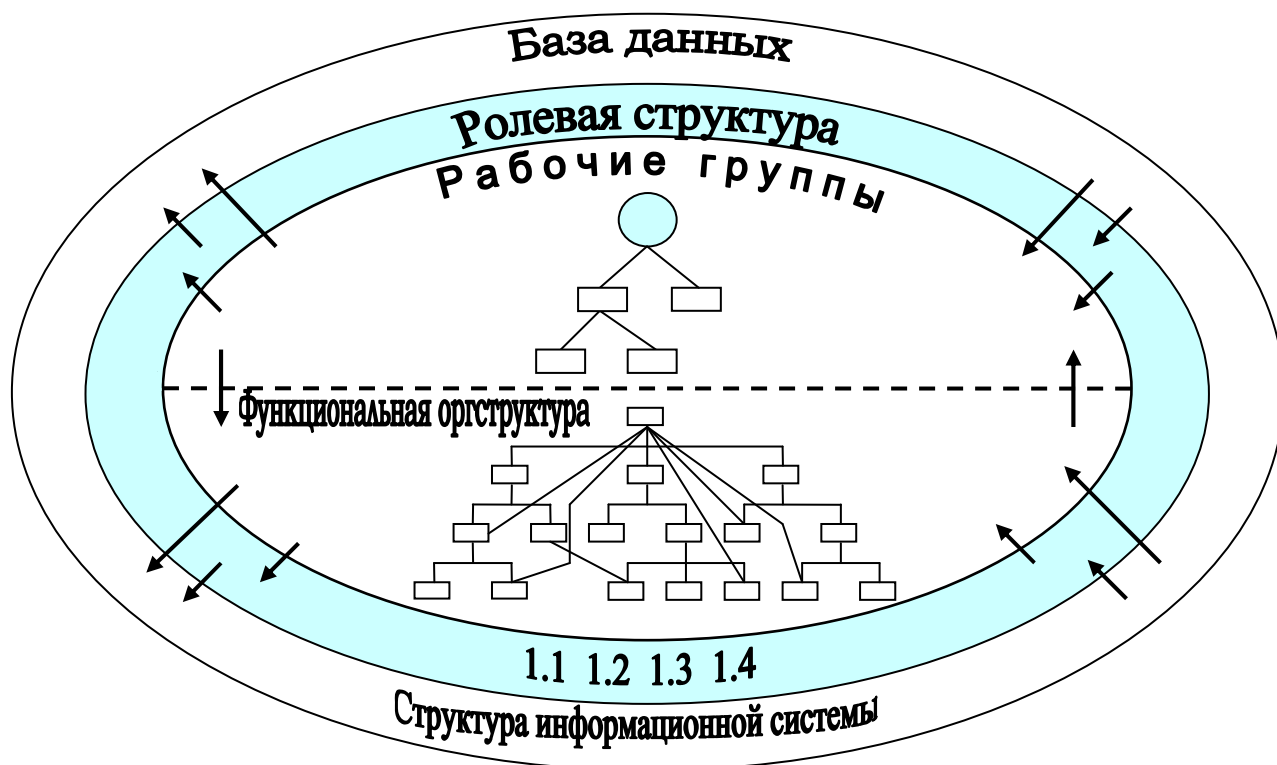


Рисунок 2.11 – Модель организационного управления ЗО

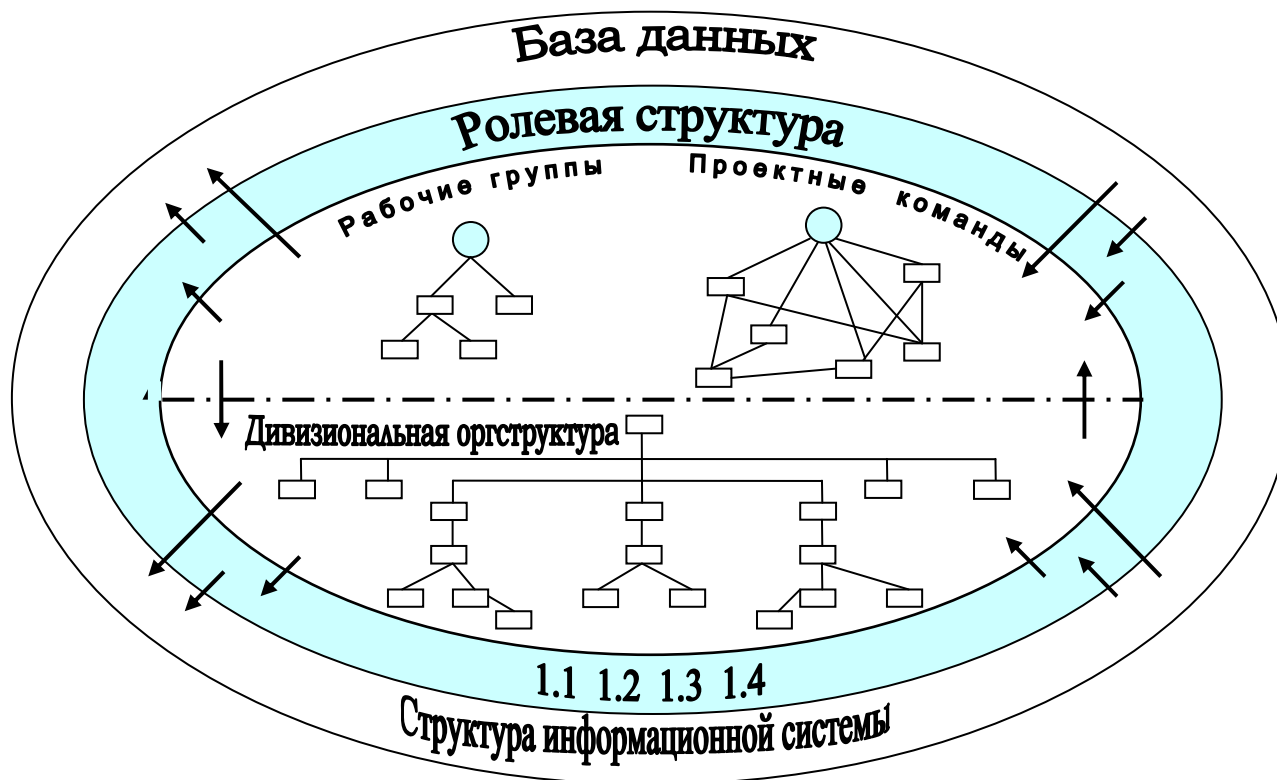


Рисунок 2.12 – Модель организационного управления КТО

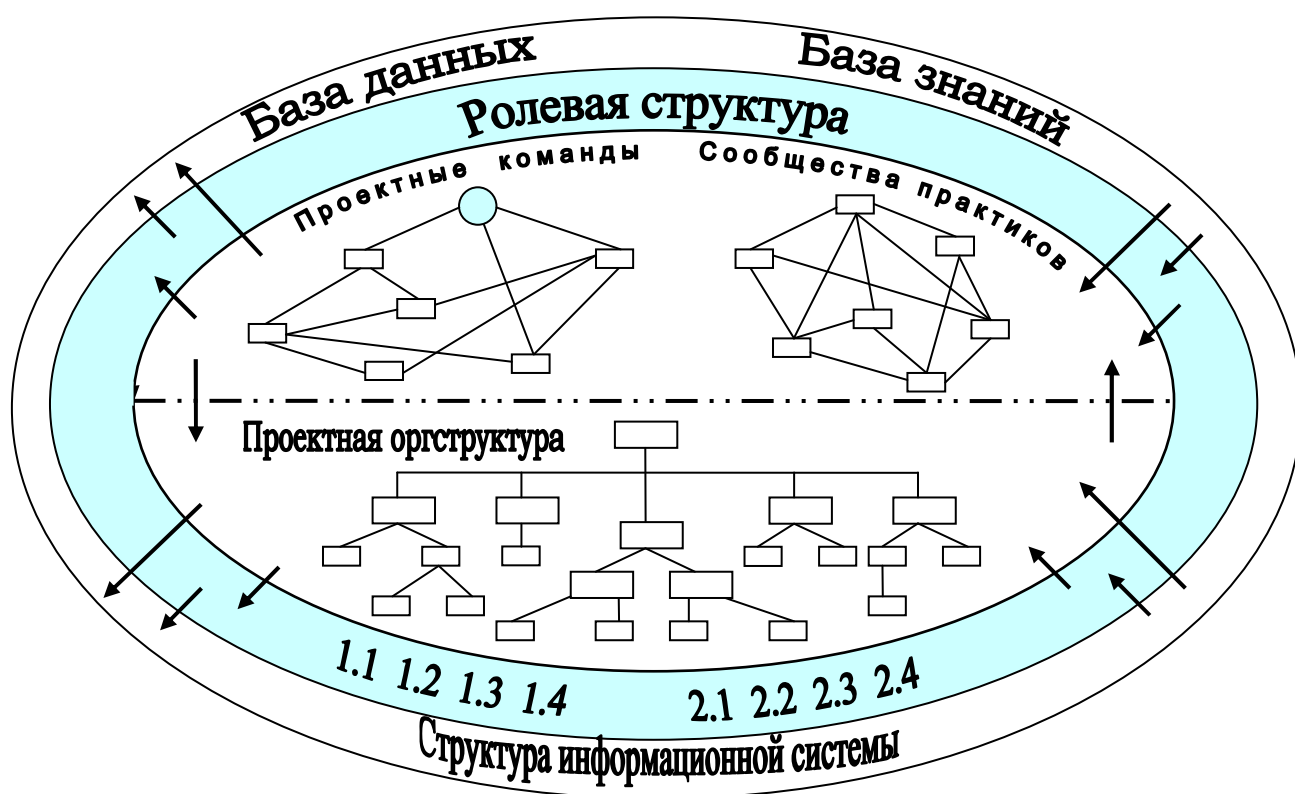


Рисунок 2.13 – Модель организационного управления ИО

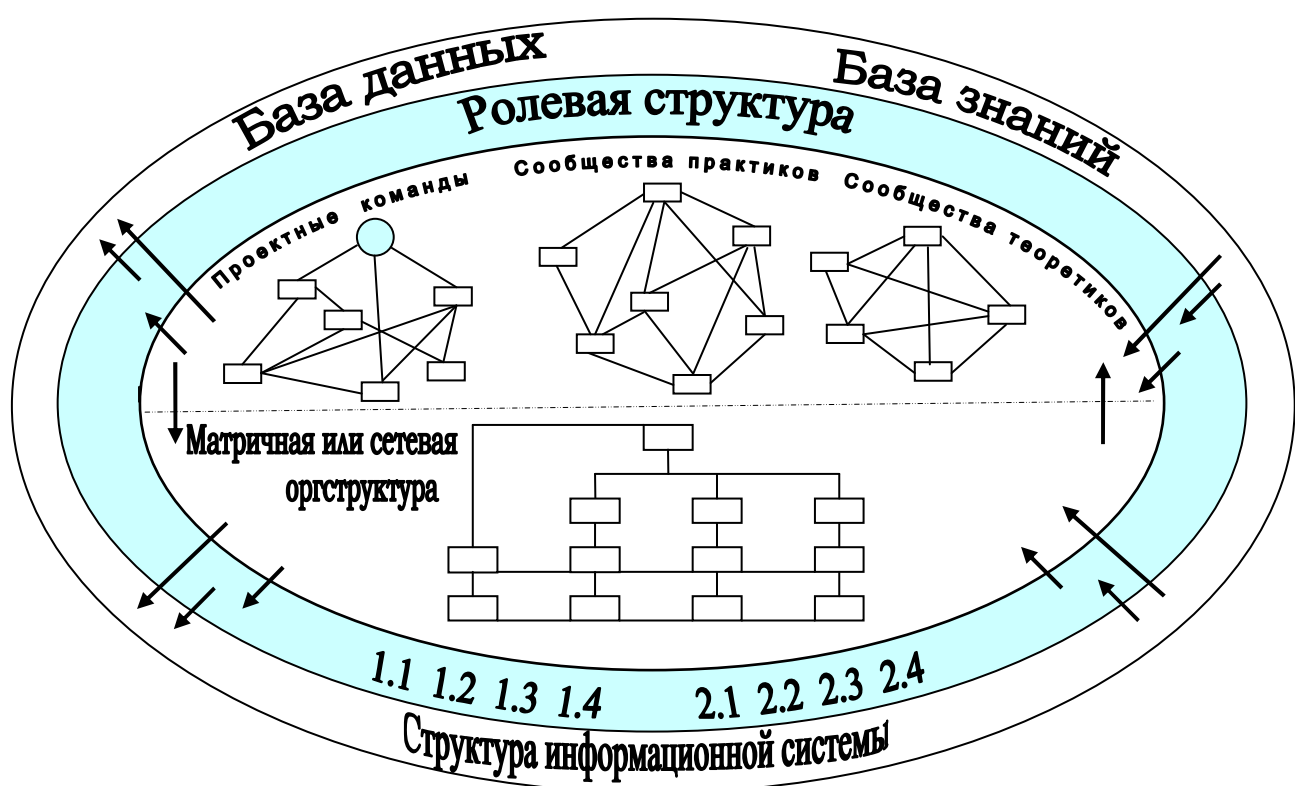


Рисунок 2.14 – Модель организационного управления ИО

Таким образом, обеспечивая условия для создания и эффективного функционирования сетевых образований (особенно их неформальных видов), целенаправленно выстраивая и усиливая информационную систему, совершенствуя организационную структуру, предприятие развивается в рамках шести дисциплин СОО, повышая способности к самообучению.

В **заимствующей организации (ЗО)** связь между оргструктурой, рабочими группами и информационной системой не является сильной. Их задачи разрозненны и еще не объединены одной целью. Оргструктура определяет четкое распределение обязанностей, достаточно жесткое подчинение. Деятельность рабочих групп направлена на решение узких задач. База данных представляет собой необходимый для каждого предприятия архив документов, отражающих в большей степени выполнение хозяйственных операций и финансовые результаты деятельности организации. Она еще не содержит значимой информации для дальнейшего развития предприятия. Опыт лучшей практики фиксируется на местах отдельными специалистами, от которых и исходит инициатива и стремление к внедрению новых знаний.

Оргструктура **когнитивно-трансформирующейся организаций (КТО)** становится более подвижной и ориентированной на изменение внешней среды и основной фактор, определяющий повышение конкурентоспособности предприятия. Применение в своей практике лучшего опыта вовлекает все большее число сотрудников в данный процесс, обеспечивая развитие рабочих групп и делая возможным создание команд. База данных приобретает новое значение для деятельности организации, что определяет необходимость организации работы персонала с получаемой информацией. Таким образом, работа на всех трех уровнях (оргструктуры, сетевых образований, информационной системы) становится все более целенаправленной и согласованной.

Проектные команды в **изучающей организации (ИО)** становятся неотъемлемыми звеньями оргструктуры, которая за счет этого приобретает гибкость и мобильность. Командная работа позволяет быстро реагировать на внешнее воздействие и создание новых знаний. Приобретение собственного опыта работы с новой информацией и знаниями делает возможным создание сообществ практиков, объединяя активных и инициативных сотрудников, имеющих высокую мотивацию на реализацию своих способностей и создание новых знаний. Они при этом готовы самостоятельно находить единомышленников и совместно, обмениваясь знаниями, искать решение проблем. Для информационной системы становится необходимым приобретение программных продуктов, раскрывающих новые возможности коммуникации для сотрудников, позволяющих создавать экспертные системы с базами знаний, формировать тематические базы данных и хранилища для большего объема информации.

Элементы оргструктуры, сотовые образования и информационная система со всеми своими инструментами в **научающейся организации (НО)** объединены одной целью: созданием и внедрением новых знаний. Составляющие организационной структуры наравне с выполнением своих основных обязанностей, самостоятельны в выборе источников информации и знаний, способны эффективно использовать ресурсы информационной системы и имеют полную свободу в участии неформальных сотовых образований. Поскольку в процессе становления СОО накапливался собственный опыт работы со знаниями, отдельные сотрудники способны выявлять закономерности развития своего предприятия, исходя из поставленных целей, возможностей организации, ее особенностей. Это определяет возможность создания сообществ теоретиков, направленных на оценку и анализ результатов деятельности как всего предприятия, так и по отдельным ее направлениям, прогнозирование ситуации, определение целей. Информационная система так же, как и сотовые образования, встроена в оргструктуру и является ее опорой, обеспечивая многочисленные связи между отдельными сотрудниками и подразделениями. Такая модель организационного управления способна поддерживать все процессы производства знаний, их распространения, хранения, обновления и внедрения.

Представленные модели организационного управления способствуют приращению знаний, отвечают современным условиям экономики и содействуют повышению рыночной стоимости организации. Сказанное выше подтверждает необходимость проведения организационных изменений, заключающихся в совершенствовании организационной структуры, использовании групповой и командной работы, деятельности сообществ практиков, неформальных сетей, формировании и развитии информационной системы.

2.3. Разработка методики оценки эффективности приращения знаний самообучающейся организации

Поскольку в сотовых образованиях происходит обмен и производство именно неявных знаний, оценить эффективность их приращения непосредственно прямым методом достаточно сложно. Поэтому осуществлять подобную оценку возможно на основе метода анализа социальных сетей организации, основной целью которого является исследование взаимодействий между социальными объектами и выявление условий возникновения этих взаимодействий [179, 180].

В более ранних исследованиях В.П. Дудяшовой и Н.А. Кипень выявлены основные виды социальных сетей, анализ которых позволит дать оценку степени развития как отдельных уровней, так и всей СОО, и далее – корректировать ее и совершенствовать – рисунок 2.15 [87].

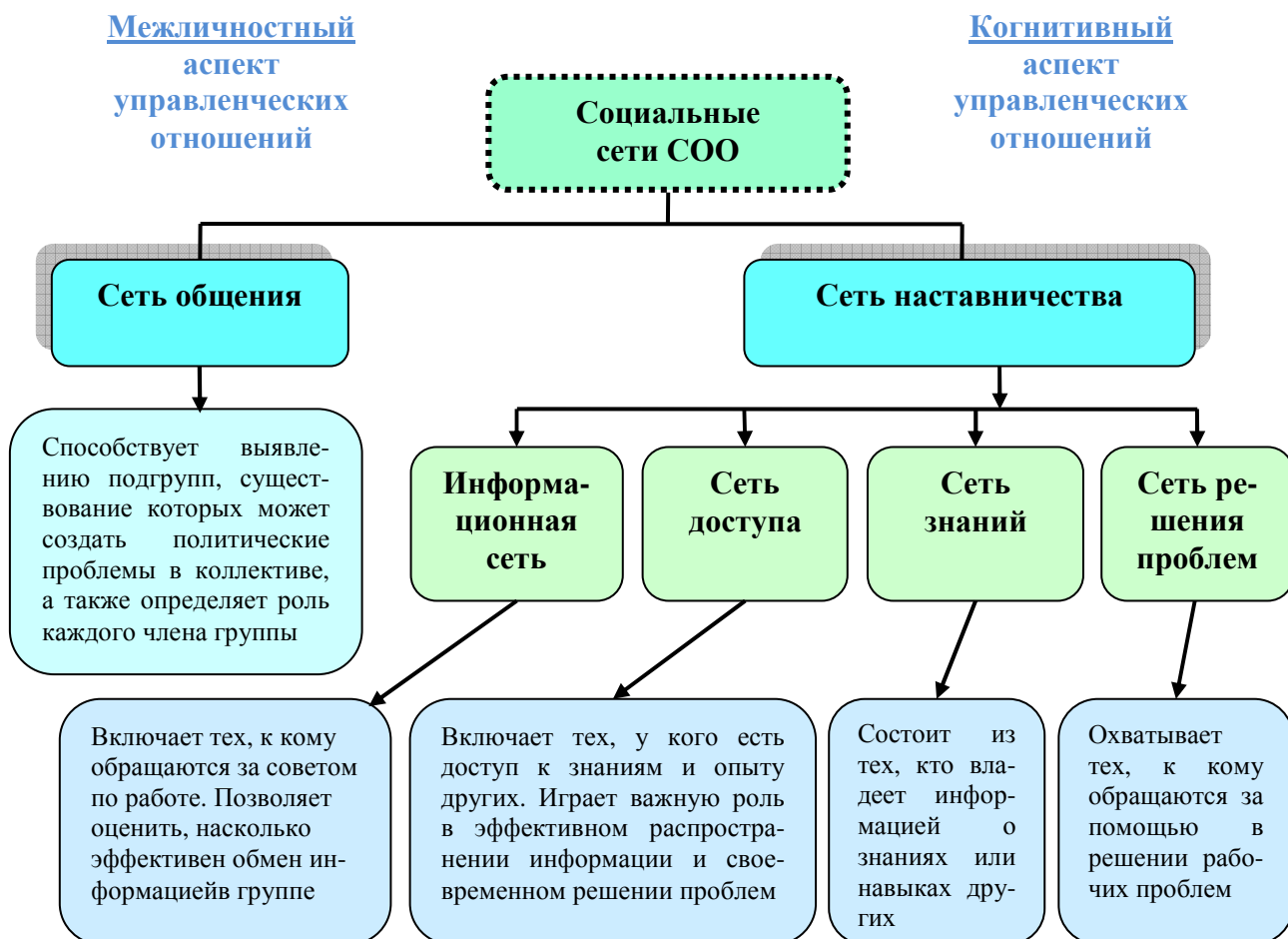


Рисунок 2.15 – Виды и подвиды сетей, функционирующих в СОО [87]

На основании характеристик указанных видов и подвидов сетей можно сделать вывод, что деятельность сотовых образований будет отражаться в той или иной степени во всех видах представленных сетей, так как результативность процесса коммуникаций зависит от степени развитости **сети общения**, управление информационными потоками отражается в **информационной сети**, **сеть доступа** отвечает за практическое применение знаний, **сеть знаний** определяет самооценку наличия знаний в организации и способность ими воспользоваться, **сеть решения проблем** наиболее необходима в критические моменты для продвижения организации к дальнейшему развитию. Однако, по мнению авторов, процессы производства, обмена и приращения организационных знаний, за которые отвечают сотовые образо-

вания, в большей степени имеют отражение в **сети знаний**. Важным является ещё и то, что анализ данной сети позволяет обнаружить наличие неявных знаний, и делает их, таким образом, более доступными, способствуя дальнейшему приращению и практическому применению. Анализ данной сети проводится на основе ответа на следующие вопросы: 1) Знаете ли Вы, какими знаниями и навыками обладают Ваши сотрудники? 2) Кто, по Вашему мнению, обладает на предприятии значительным багажом знаний и может с Вами им поделиться? 3) Случается ли, что Вам не к кому обратиться за знаниями для решения вопроса, и Вы вынуждены самостоятельно с ним справляться?

В работах В.П. Дудяшовой и Н.А. Кипень рекомендованы конкретные количественные и качественные сетевые показатели для СОО, которые рассматриваются в целом по сети и определяются аналитически после ее построения [87]. Количественные сетевые показатели рассчитываются при анализе сети общения с целью определения критических значений количественных характеристик сети и сравнения их с нормативными величинами. Качественные сетевые показатели рассчитываются при анализе сети наставничества для определения уникальных свойств сети, которые являются основой ее развития и совершенствования. Наравне с указанными показателями важным представляется нахождение индексов, характеризующих фактическое состояние социальных сетей СОО в сравнении с идеальным. Индексы подразделяются на групповые, позволяющие определить состояние коллектива сотрудников организации в целом, и индивидуальные, оценивающие положение сотрудника в тестируемой группе – рисунок 2.16.

На рисунке 2.16, наравне с уже имеющимися индексами курсивом выделены два показателя: коэффициент приращения знаний i -го работника и средний коэффициент приращения знаний в целом по сети, которые предлагаются для оценки эффективности приращения знаний СОО, а также для дальнейшего применения их в процессе стимулирования персонала организации.

Коэффициент приращения знаний в сети за счет i -го работника ($K_i^{ПЗ}$) определяется по наглядной схеме фактической сети знаний организации с использованием следующей формулы:

$$K_i^{ПЗ} = \frac{M_i}{K_i}, \quad (2.10)$$

где M_i – число выборов, полученных i -м работником в сети знаний;

K_i – число выборов, сделанных i -м работником в сети знаний.

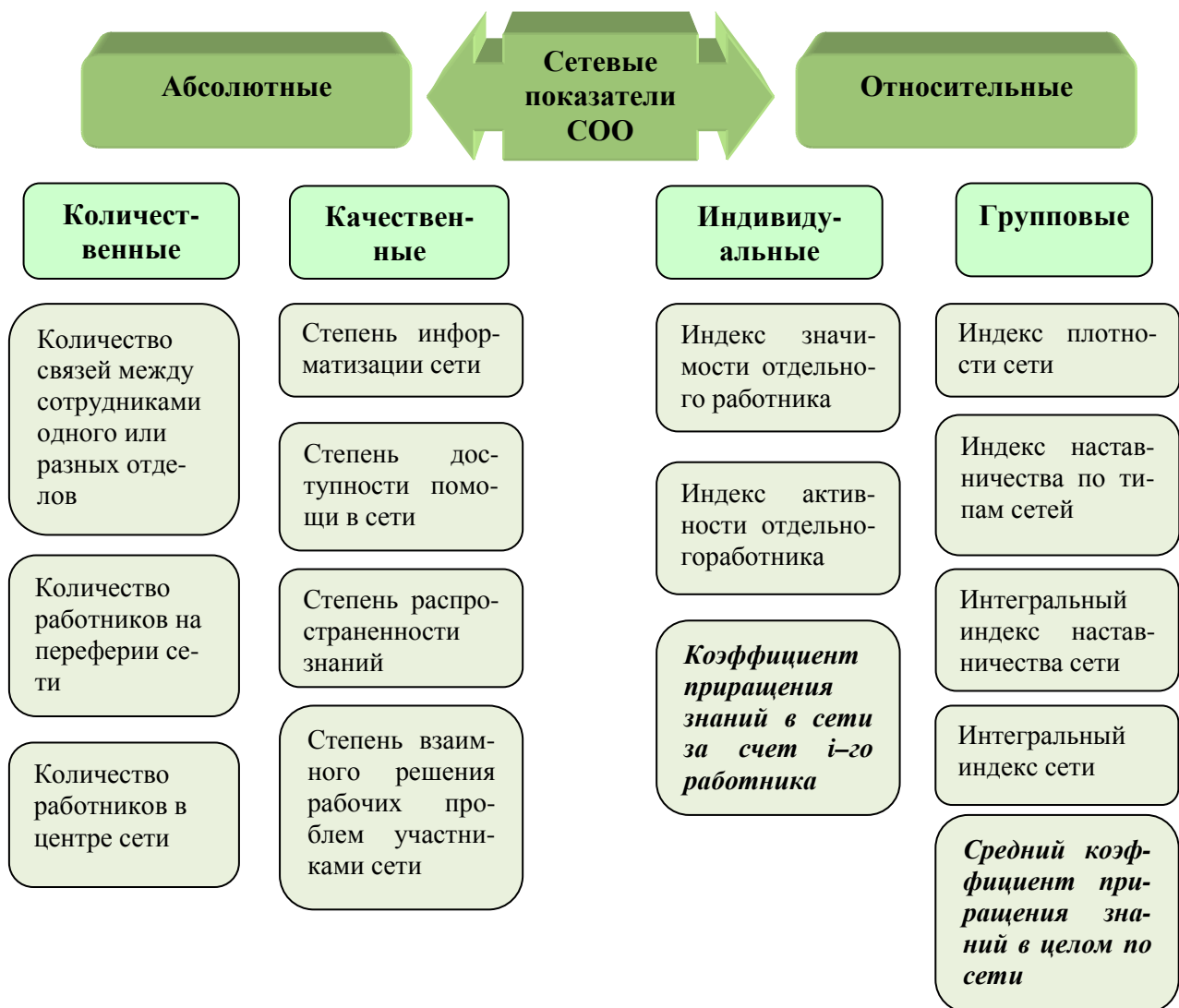


Рисунок 2.16 – Виды сетевых показателей и сетевых индексов

Причем, чем больше выборов получит работник, тем большими знаниями он, по мнению коллег, обладает, соответственно значение коэффициента увеличивается. Если работник чаще обращается за знаниями к другим членам сети, чем использует свои, и к нему недостаточно обращаются коллеги, то значение коэффициента уменьшается и будет меньше 1. При одинаковой значимости знаний работника для других членов сети и его активности в приобретении знаний коэффициент будет близок к 1, что и является нормативным показателем.

Помимо коэффициента приращения знаний в сети за счет i -го работника, можно определить *средний коэффициент приращения знаний в целом по сети* ($\bar{K}^{ПЗ}$). Данный показатель рассчитывается по формуле:

$$\overline{K}^{ПЗ} = \frac{\sum_{i=1}^n K_i^{ПЗ}}{n}, \quad (2.11)$$

где $K_i^{ПЗ}$ – коэффициент приращения знаний в сети за счет i -го работника;

n – количество персонала в исследуемой сети.

Поскольку одним из важнейших показателей экономики является эффективность, а все современные фирмы стремятся к максимизации прибыли, необходимым становится определение показателя **эффективности приращения знаний** ($\mathcal{E}^{ПЗ}$). Эффективность приращения знаний может быть определена как отношение индекса среднего коэффициента приращения знаний в целом по сети к индексу затрат, связанных с приращением знаний работников, по формуле:

$$\mathcal{E}^{ПЗ} = \frac{\overline{IK}^{ПЗ}}{IZ^{ПЗ}} 100, \quad (2.12)$$

где $\overline{IK}^{ПЗ}$ – индекс среднего коэффициента приращения знаний в целом по сети знаний, определяется в динамике до и после проведения соответствующих мероприятий по развитию сети знаний;

$IZ^{ПЗ}$ – индекс затрат, связанных с приращением знаний работников, в долях единицы. Если в расчетном периоде затраты отсутствовали, то $IZ^{ПЗ} = 1$. В качестве рассматриваемых затрат следует принимать во внимание именно те затраты, которые связаны с активизацией процессов приращения знаний, например, стимулированием групповой и командной работы, созданием условий развития сообществ практиков и др.

Таким образом, показатель эффективности приращения знаний характеризует не только результативность деятельности по производству и обмену знаниями, но и ее экономичность, то есть достижение заданного уровня с минимальными затратами.

Методические подходы и разработки, представленные в данном разделе, отражены в публикациях автора [44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 52, 53, 54, 55, 59, 61, 63, 143].

3. АПРОБАЦИЯ МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ САМООБУЧАЮЩЕЙСЯ ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРЕДПРИЯТИИ ШВЕЙНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ КОСТРОМСКОЙ ОБЛАСТИ

Применение методических подходов к адаптивному управлению самообучающейся организацией на промышленном предприятии включает диагностику процессов формирования и развития организации такого типа.

3.1. Апробация методического обеспечения по формированию самообучающейся организации на предприятии

Апробация комплекса методик по формированию СОО проведена на примере предприятия швейной промышленности Костромской области в 2014 г. Предприятие относится к категории средних и осуществляет изготовление швейных изделий из разных видов материалов (натуральная кожа и мех, текстильные ткани, в т.ч. льняные). В производстве используется отечественное технологическое оборудование.

Имея сезонный характер выпускаемой продукции, предприятие уделяет большое внимание разнообразию ассортимента и своевременному его обновлению в соответствии с тенденциями моды, приобретает новое оборудование, применяет в производстве новые технологии изготовления изделий. Повышение квалификации персонала также является одной из главных задач организации.

Необходимо отметить, что в свое время предприятие – одно из самых первых заняло свою нишу в изготовлении швейных изделий из натуральных материалов. В последние годы организация активно развивается и показывает хорошие экономические показатели. Она имеет положительную динамику роста объемов выпуска, снижает себестоимость изделий, повышает качество продукции, увеличивает производительность труда. Предполагая связь организации производства и менеджмента, интерес представляет диагностика системы управления и разработка мер по ее совершенствованию.

**Апробация методики оценки необходимости формирования
самообучающейся организации в зависимости от стадии
жизненного цикла предприятия**

Оценка необходимости формирования СОО была проведена на основе методики, изложенной в п. 2.1 и приложении М.

**Диагностика факторов, влияющих на переход предприятия
по стадиям жизненного цикла**

Диагностика факторов, влияющих на переход предприятия по стадиям жизненного цикла, проводилась с помощью аналитических и экспертных методов, а также на основе фактических данных.

Оценка объема продаж. Анализ результатов деятельности предприятия позволил определить объем продаж как *замедленный*: по итогам отчетного периода – 2013 г., объем реализованной продукции увеличился незначительно по сравнению с предыдущим периодом, данный показатель остается практически неизменным продолжительное время. Однако он и не снижается, предприятие удерживает его на достигнутом уровне, обеспечивая небольшое его повышение.

Оценка стратегии предприятия. В настоящее время предприятие нацелено: 1) на снижение затрат производства и реализации продукции за счет изменения технологии изготовления изделий, снижения расходов материальных ресурсов, сокращения производственного цикла; 2) увеличение прибыли посредством расширения сети оптовых покупателей, разработки новых изделий и предложения широкого ассортимента продукции; 3) на привлекательность продукции оригинального дизайна, большого размерного ряда. Следовательно, можно сделать вывод, что на предприятии осуществляется *стратегия прибыльности*.

Оценка организационной структуры. Внутреннее взаимодействие структурных единиц организации определено как формальное бюрократическое, с умеренной дифференциацией и централизацией. По мере необходимости происходят незначительные структурные изменения. Исходя из этого, этап становления оргструктуры предприятия – *стабильность*.

Оценка персонала. Численность персонала организации меняется незначительно. Отмечается наем новых сотрудников на фоне ухода своих работников по причине наступле-

ния пенсионного возраста. При этом общее количество персонала остается прежним. На основании данной оценки можно отметить *стабильность* по рассматриваемому фактору.

Оценка продуктовой линии. Специалистами предприятия постоянно разрабатываются новые модели швейных изделий на основе изменений тенденций моды, потребительских предпочтений, условий контрактов. Изделия проектируются на все возрастные группы, для мужчин, женщин, детей, однако с преобладанием женского ассортимента. При этом учитываются различные стилевые направления. Предприятие стремится комбинировать в изделиях различные по фактуре материалы, делая их более интересными и привлекательными. В соответствии с этим продуктовая линия характеризуется как *разнообразная*.

Оценка технологии производства. Предприятие приобретает в незначительной части новое оборудование, позволяющее: 1) придавать необходимую форму отдельным участкам изделия в процессе изготовления, улучшая их качество (внешний вид, формоустойчивость при эксплуатации); 2) сокращать продолжительность производственного цикла; 3) разрабатывать новые изделия, отличающиеся конструктивными решениями и технологией изготовления; 4) снижать массу изделий, заменяя использование материалов для дублирования деталей на технологическую обработку; 5) снижать себестоимость производства продукции. Следуя данной характеристике, стадия развития технологии производства определена как *«расширение»*.

Оценка состояния рынка. Внешнее окружение предприятия характеризуется значительным числом конкурентов, имеющих достаточно большие производственные мощности и широкую сеть потребителей. Однако организации удастся удерживать постоянных партнеров по сбыту продукции. На основании этого характеристика состояния рынка определяется как *стабилизация*.

Определение стадии жизненного цикла организации

Определение уровня развития организации производится с использованием модели определения стадии жизненного цикла предприятия на основании факторов – таблица 3.1.

Использование модели определения стадии ЖЦО позволяет констатировать тот факт, что предприятие находится на стадии **зрелости**. Организация находится перед стадией спада и этим обозначена необходимость использования резервов для выхода на новый жизненный цикл. Как видно, три позиции оценки в модели соответствуют стадии интенсивного роста, что говорит о наличии возможности у предприятия совершить такой переход.

Таблица 3.1 – Модель определения стадии жизненного цикла предприятия швейной промышленности Костромской области на основании факторов

Факторы, влияющие на переход промышленного предприятия по стадиям ЖЦ	Стадии ЖЦ			
	Р	ИР	З	С
<i>Объема продаж:</i>				
1) низкий;				
2) быстрый рост;				
3) медленный рост;			+	
4) снижается.				
<i>Стратегия предприятия:</i>				
1) предпринимательская стратегия;				
2) стратегия динамического роста;				
3) стратегия прибыльности;			+	
4) ликвидационная стратегия;				
5) стратегия круговорота.				
<i>Организационная структура:</i>				
1) возникновение;				
2) рост и усложнение;				
3) стабильность;			+	
4) сокращение и упрощение.				
<i>Персонал:</i>				
1) набор;				
2) рост численности;				
3) стабильность;			+	
4) снижение численности;				
<i>Продуктовая линия:</i>				
1) базовая;				
2) разнообразная;		+		
3) обновленная;				
4) сужающаяся.				
<i>Технология производства:</i>				
1) приобретение и освоение;				
2) расширение;		+		
3) эволюция и замена;				
4) старение и износ.				
<i>Состояние рынка:</i>				
1) развитие;				
2) стабилизация;		+		
3) уменьшение;				
4) падение;				
Итого совпадений по факторам		3	4	

Вероятно, с момента своего создания предприятие проходит не первый круг жизненного цикла, преодолев трудности макроэкономического кризиса и к настоящему времени достигнув высоких результатов. Однако четко обозначена необходимость удержания лучших результатов деятельности на достигнутом уровне, увеличивая продолжительность нахождения на стадии зрелости и откладывая переход к стадии спада. На основе результатов прове-

денного исследования, отраженных в модели, их сопоставления друг с другом, а также с учетом конкретных особенностей рассматриваемого предприятия, можно дать предприятию ряд рекомендаций. На имеющейся производственной базе предприятия возможно изготовление недорогих изделий из искусственных материалов, имитирующих натуральные (искусственной кожи и замши). Это позволит привлечь достаточно большой круг покупателей с невысоким достатком. При этом возможно незначительное увеличение производственных рабочих и специалистов службы маркетинга. Проведение ротации кадров будет способствовать созданию и внедрению инноваций в производстве и управлении, что позволит увеличить эффективность деятельности предприятия и повысить его конкурентоспособность.

Диагностика факторов, определяющих выбор оптимальной формы самообучающейся организации

С целью выбора оптимальной формы самообучающейся организации на предприятии проведена диагностика группы факторов также с использованием аналитических и экспертных методов, фактических данных.

Оценка характера выпускаемой продукции. Анализ структуры себестоимости продукции позволяет сделать вывод, что наибольшую долю в ней занимают материальные затраты, следовательно, выпускаемая продукция является *материалоемкой*. Затраты на используемые для изготовления изделий материалы составляют примерно 56 % по состоянию на конец 2013 г.

Оценка типа производства. Преобладание классического ассортимента продукции и ориентация на удовлетворение нужд большого количества потребителей, а также значительная мощность предприятия позволяют осуществлять выпуск продукции большими партиями. Отдельные модели имеют гарантированный спрос и выпускаются более пяти лет. Партия одного изделия может составлять 100 штук. Следовательно, можно сделать вывод о том, что для предприятия характерен *серийный* тип производства, т.е. изготовление изделий партиями, повторяющимися через определенные промежутки времени, на рабочих местах с широкой специализацией.

Оценка степени стабильности внешней среды организации. Деятельность предприятия подвержена сильному воздействию такого задающего тон фактора с высоким уровнем изменчивости, как направление моды на швейные изделия. Однако информации о предстоящих изменениях в данном направлении достаточно, известна также определенная цик-

личность преобразования модных тенденций. Информация по другим важным для организации факторам достаточна и степень ее достоверности определена как средняя. Уровень их вариативности нельзя отнести к высокому как и подвижность внешней среды. В целом степень стабильности внешней среды определена как *средняя*.

Оценка стратегии предприятия. В настоящее время предприятие придерживается стратегии *концентрированного роста*, стремясь усилить свои позиции на рынке, за счет развития продукта, предлагая ежегодно коллекцию новых моделей одежды, учитывая их сезонность.

Оценка когнитивного потенциала работников предприятия. Когнитивный потенциал работников предприятия можно оценить как *средний*, т.к. 50 % персонала имеет высшее образование, достаточно редко повышает квалификацию, остальные 50 % – при приеме на работу и в процессе выполнения поставленных перед ними задач обучались на рабочем месте.

Оценка уровня производственной инновационности. В отчетном периоде предприятие приобрело оборудование на сумму 75 тыс. руб. По расчетам инновационная активность 2013 г. по сравнению с предыдущим годом увеличилась более чем на 10 %. В дальнейшем руководство предприятия планирует рост инноваций, но более низкими темпами и без определения точных сроков их проведения. Следовательно, рассматриваемое предприятие можно отнести к категории *инновационно непоследовательных* компаний.

Оценка уровня управленческой инновационности. Инновации в сфере организации производства и управления за последние три года предприятием не проводились. На данный момент у руководства организации отсутствует план по внедрению управленческих инноваций. Соответственно, предприятие является *инновационно пассивным*.

Выбор оптимальной формы самообучающейся организации в зависимости от стадии жизненного цикла организации

Выбор оптимальной формы СОО производится на основании одноименной модели приведенной в приложении М и представлен в таблице 3.2. По максимальному значению установлено, какая форма СОО нужна для данной компании.

Таблица 3.2 – Выбор оптимальной формы СОО для предприятия швейной промышленности Костромской области

Наименование факторов, определяющих выбор оптимальной формы СОО	Стадии ЖЦО			
	Рост	Интен-сивный рост	Зрелость	Спад
1	2	3	4	5
<i>Характер выпускаемой продукции:</i>	КТО	ИО	НО	НО
1) наукоемкий	-	-	ЗО	ЗО
2) трудоемкий	-	-	-	-
3) материалоемкий	-	-	-	-
4) фондоемкий	-	-	-	-
5) энергоемкий	-	-	-	-
<i>Тип производства:</i>				
1) массовый	-	-	-	-
2) серийный	-	-	ЗО	ЗО
3) единичный	КТО	ИО	ИО	НО
<i>Степень стабильности внешней среды организации:</i>	-	-	-	-
1) высокая	-	ЗО	КТО	КТО
2) средняя	КТО	ИО	НО	НО
3) низкая				
<i>Стратегия предприятия:</i>				
1) концентрированного роста:				
- усиления позиции на рынке	-	ЗО	КТО	КТО
- развития рынка	ЗО	ЗО	КТО	КТО
- развития продукта	ЗО	КТО	КТО	КТО
2) интегрированного роста:				
- обратной вертикальной интеграции	ЗО	КТО	ИО	ИО
- вперед идущей вертикальной интеграции	ЗО	КТО	ИО	ИО
3) диверсифицированного роста:				
- центрированной диверсификации	ЗО	КТО	НО	НО
- горизонтальной диверсификации	ЗО	КТО	НО	НО
- конгломеративной диверсификации	ЗО	КТО	НО	НО
4) сокращения:				
- ликвидации	-	-	-	-
- «сбора урожая»	-	-	-	-
- сокращения объемов	-	-	-	-
- сокращения расходов	-	-	-	-
<i>Когнитивный потенциал работников предприятия:</i>	КТО	ИО	НО	НО
1) высокий	-	ЗО	КТО	КТО
2) средний	-	-	-	-
3) низкий				
<i>Уровень производственной инновационности:</i>				
1) инновационно-пассивные предприятия	-	-	-	-
2) инновационно-непоследовательные	ЗО	ЗО	КТО	КТО
3) инновационно-активные	ЗО	КТО	ИО	ИО
4) инновационно-динамичные	ЗО	КТО	НО	НО

Окончание таблицы 3.2

1	2	3	4	5
<i>Уровень управленческой инновационности:</i>				
1) инновационно-пассивные предприятия	-	-	-	-
2) инновационно-непоследовательные	-	ЗО	КТО	КТО
3) инновационно-активные	ЗО	КТО	ИО	ИО
4) инновационно-динамичные	ЗО	КТО	НО	НО
Оптимальная форма СОО			КТО	

По максимальному значению видим, что для предприятия необходима такая форма СОО как когнитивно-трансформирующаяся организация. Следует отметить, что определяющей для выбора оптимальной стадии стала стратегия организации – развитие продукта. Предприятие, стремясь удержать свои позиции на рынке, привлекает новых потребителей своей продукции, периодически старается предлагать новые изделия. Но для их разработки использует информацию, приобретенную на выставках, ярмарках, в Интернете, в организациях розничной продажи одежды. При этом некоторые удачные и оригинальные образцы копируются или изготавливаются с небольшими изменениями, при проектировании других используются интересные конструктивные решения, предлагаемые иными предприятиями. Доля своего вклада в разработку новых изделий мала, т.к. в ассортименте продукции предприятия самостоятельно разработанных изделий немного.

Апробация методики оценки фактически существующей на предприятии формы самообучающейся организации

Определение фактически существующей на предприятии формы самообучающейся организации проведено на основе методики, изложенной в п. 2.1 и приложении М.

По причине того, что численность предприятия не превышает 50 человек, в социологическом исследовании принял участие полный состав управленческого персонала в количестве семи человек. По результатам исследования была сформирована сводная таблица, показывающая фактическое наличие каждой дисциплины СОО на предприятии – таблица 3.3.

На основе полученных результатов, представленных в сводной таблице, можно сделать следующие выводы о способностях организации, характеризующих ее как самообучающуюся:

1. Наибольшее развитие в рамках рассматриваемого предприятия получили интеллектуальные модели персонала (61,42 %), что свидетельствует о том, что сотрудники имеют достаточно хорошее представление о содержании деятельности организации, способ-

3. Мастерство в совершенствовании личности (52,14 %) недостаточно хорошо сформировано в силу неуправляемости процесса развития данной дисциплины. Перед сотрудниками не ставится конкретной задачи повышать свои личные и профессиональные качества, система мотивации на данный момент не поддерживает этого.

4. Последние позиции занимают компетентность общения (48,57 %) и групповое обучение (40,0 %). Эти оценки объясняются тем, что на предприятии нет постоянной практики совместного обсуждения различных вопросов. Сотрудники предпочитают отмалчиваться и не участвовать в решении проблем. Они неохотно идут на распространение своих знаний и опыта, хотя с готовностью принимают сторонние.

Таблица 3.3 – Сводная таблица оценки фактически существующей формы самообучающейся организации на предприятии швейной промышленности Костромской области

[illegible]

Наглядно представить результаты проведенной оценки можно с помощью диаграммы – рисунок 3.1.

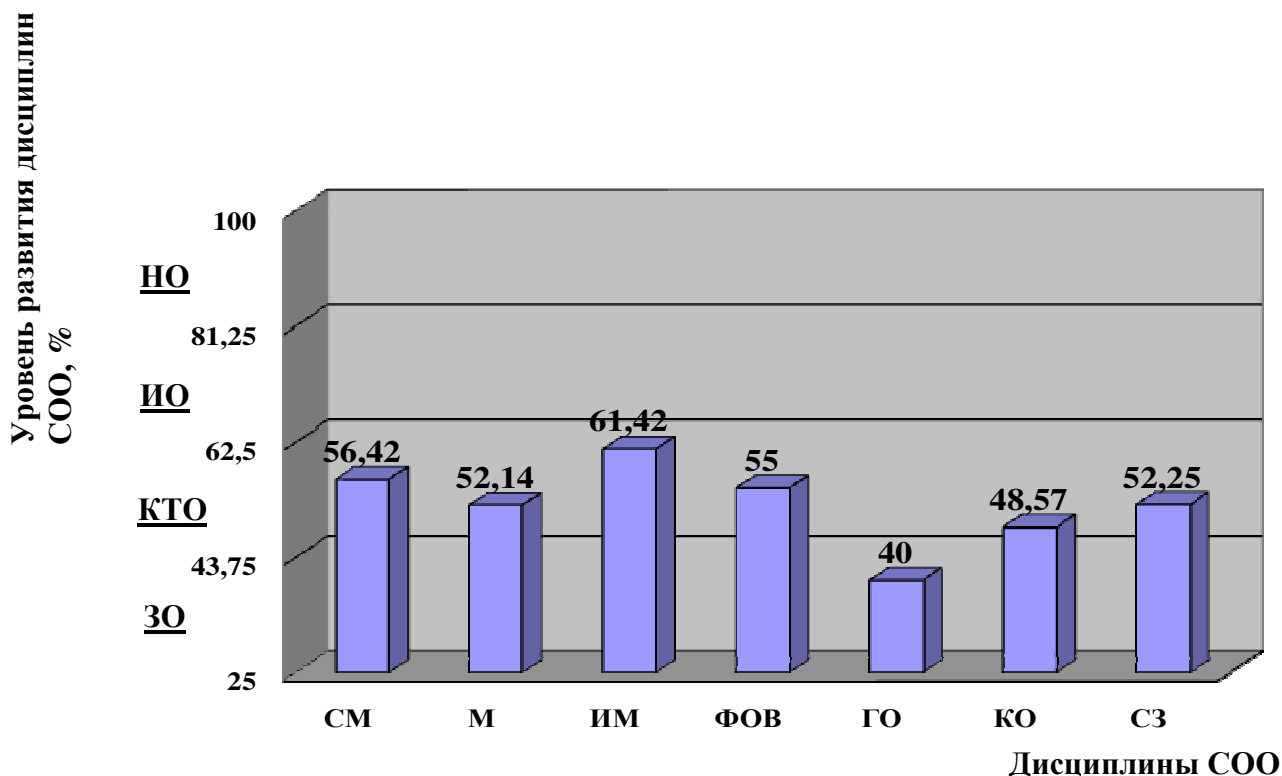


Рисунок 3.1 – Диаграмма оценки фактически существующей формы самообучающейся организации на предприятии швейной промышленности Костромской области

Таким образом, можно увидеть соотношение уровней развития дисциплин СОО на предприятии относительно друг друга и границ процентно-равномерной шкалы оценки, фактически существующей на предприятии формы СОО. В данном случае пять из шести дисциплин находятся в области, определенной для когнитивно-трансформирующейся организации. И только групповое обучение снижено относительно данного уровня.

Однако при индивидуальной оценке дисциплин СОО сотрудниками предприятия значения ниже 43,75 % получали и системное мышление, и мастерство в совершенствовании личности, и компетентность общения – таблица 3.3. Это свидетельствует об имеющихся проблемах в формировании данных дисциплин. Необходимо проводить работу с персоналом по созданию более доверительной обстановки в коллективе, уделять больше внимания групповому обсуждению, анализу проблем и принятию коллективного решения по ним, отмечать личностные и профессиональные качества сотрудников, стимулировать их дальнейший рост, проводить мероприятия по развитию навыков общения. Средний показатель по всем

дисциплинам составляет 52,25 % и находится в пределах от 43,75 до 62,5 %, что соответствует когнитивно-трансформирующейся организации.

Исходя из полученных результатов, можно рекомендовать данному предприятию закрепить позиции по соответствию установленной форме СОО. Особое внимание при этом необходимо уделить групповому обучению, компетентности общения, мастерству в совершенствовании личности.

На фоне выявленных недостатков, можно утверждать и то, что у предприятия есть хорошая основа для развития его как самообучающейся организации и перехода к форме изучающей организации.

Апробация методики оценки готовности персонала предприятия к принятию оптимальной формы самообучающейся организации

Оценка готовности персонала к принятию оптимальной формы СОО была проведена на основе методики, изложенной в п. 2.1 и приложении М.

В целях оценки готовности персонала к принятию оптимальной формы СОО на предприятии было также проведено социологическое исследование среди 7 человек, результаты которого представлены в таблице 3.4.

Исследование готовности персонала к принятию оптимальной формы СОО проведено по шести дисциплинам с их оценкой по категориям мотивации к проведению организационных изменений и потенциала к их осуществлению. По полученным результатам можно сделать следующие выводы:

1. Уровни оценок отношения персонала к организационным изменениями по дисциплинам, и по категориям находятся в рамках небольшого интервала значений, что свидетельствует о равномерном формировании способностей персонала предприятия, об уравновешенном состоянии сопротивления и готовности к переменам.
2. Сотрудники предприятия имеют наибольшую и одинаковую мотивацию к повышению способности системного мышления и по формированию общего видения (72,64 %), что отражает готовность персонала принимать новую информацию и знания. Данный результат также говорит о позитивном настроении работников к совместным видам деятельности: обсуждению различных вопросов, решению проблем, анализу итогов работы, планированию своей деятельности.

Таблица 3.4 – Результаты социологического исследования готовности персонала к принятию оптимальной формы СОО на предприятии швейной промышленности Костромской области

Рес- пон- денты	Желание и готовность изменяться (М/П)													
	в баллах							в %						
	по дисциплинам						об- щая	по дисциплинам						среднее значение
	СМ	М	ИМ	ФОВ	ГО	КО		СМ	М	ИМ	ФОВ	ГО	КО	
1	6/7	6/4	4/4	6/5	3/5	4/5	29/30	75/85,5	75/50	50/50	75/62,5	37,5/62,5	50/62,5	60,41/62,16
2	7/4	6/8	5/7	6/5	5/7	6/6	35/37	85,5/50	75/100	62,5/85,5	75/62,5	62,5/85,5	75/75	72,58/76,41
3	5/7	6/7	5/5	5/5	6/6	4/6	31/36	62,5/85,5	75/85,5	62,5/62,5	62,5/62,5	75/75	50/75	64,58/74,33
4	4/5	5/6	5/5	5/3	5/4	5/7	29/30	50/62,5	62,5/75	62,5/62,5	62,5/37,5	62,5/50	62,5/85,5	60,41/62,16
5	7/5	6/6	6/6	7/8	6/7	4/7	36/39	85,5/62,5	75/75	75/75	85,5/100	75/85,5	50/85,5	74,33/80,58
6	8/6	7/8	6/8	7/5	6/6	5/7	39/40	100/75	85,5/100	75/100	85,5/62,5	75/75	62,5/85,5	80,58/83,0
7	4/4	4/4	4/5	5/6	3/4	4/6	24/29	50/50	50/50	50/62,5	62,5/75	37,5/50	50/75	50,0/60,41
Сред- нее	5,85/ 5,42	5,71/ 6,14	5,00/ 5,71	5,85/ 5,28	4,85/ 5,57	4,57/ 6,28	31,85/ 34,42	72,64/ 67,28	71,14/ 76,5	62,5/ 71,14	72,64/ 66,07	60,71/ 69,07	57,14/ 77,71	66,12/ 71,29

3. Выделяется также стремление персонала к совершенствованию собственной личности (71,14 %), т.е. к повышению своей значимости в организации за счет роста профессиональных знаний и личных качеств.

4. Второстепенными по мотивации для сотрудников предприятия являются создание и преобразование интеллектуальных моделей (62,5 %), участие в групповом обучении (60,71 %). Через данные показатели проявляются недостаточная готовность к изменению своего мнения, затруднения во взаимоотношениях.

5. Интересен результат оценки по формированию компетентности общения. По мотивации он минимален (57,14 %), по потенциалу – максимален (77,71 %). Персонал имеет достаточно хорошие навыки общения, но видимо в организации присутствуют сдерживающие факторы для полного раскрытия данных способностей.

6. Приблизена к наибольшему значению оценки потенциала способность работников к совершенствованию личности (76,5 %), т.е. они понимают, за счет чего можно достичь личностного роста.

7. Более низкие результаты отмечены по способностям к развитию интеллектуальных моделей (71,14 %), к групповому обучению (69,07 %), к системному мышлению (67,28 %) и к формированию общего видения (66,07 %).

8. Уровень желания и готовности персонала принять оптимальную форму СОО можно оценить как средний (соответственно 66,12 % и 71,29 %). Это объясняется тем, что предприятие уже функционирует как форма СОО и делает определенные усилия по работе с персоналом.

В целях наглядного представления результатов оценки готовности персонала к принятию оптимальной формы СОО можно воспользоваться матрицей – рисунок 3.2.

Исходя из принципа построения данной матрицы, результативный показатель может находиться в пределах от 25,0 % до 100 % и составляет по шкале мотивации 66,12 %, по шкале потенциала – 71,29 %. По результатам проведенного исследования можно сделать вывод, что работники предприятия имеют желание и возможность принять форму изучающей организации. Это не противоречит результатам предыдущих исследований. Для предприятия фактической и оптимальной на данный момент является форма когнитивно-трансформирующейся организации, но персонал готов к последующим изменениям, что делает развитие предприятия как СОО вполне реальным.

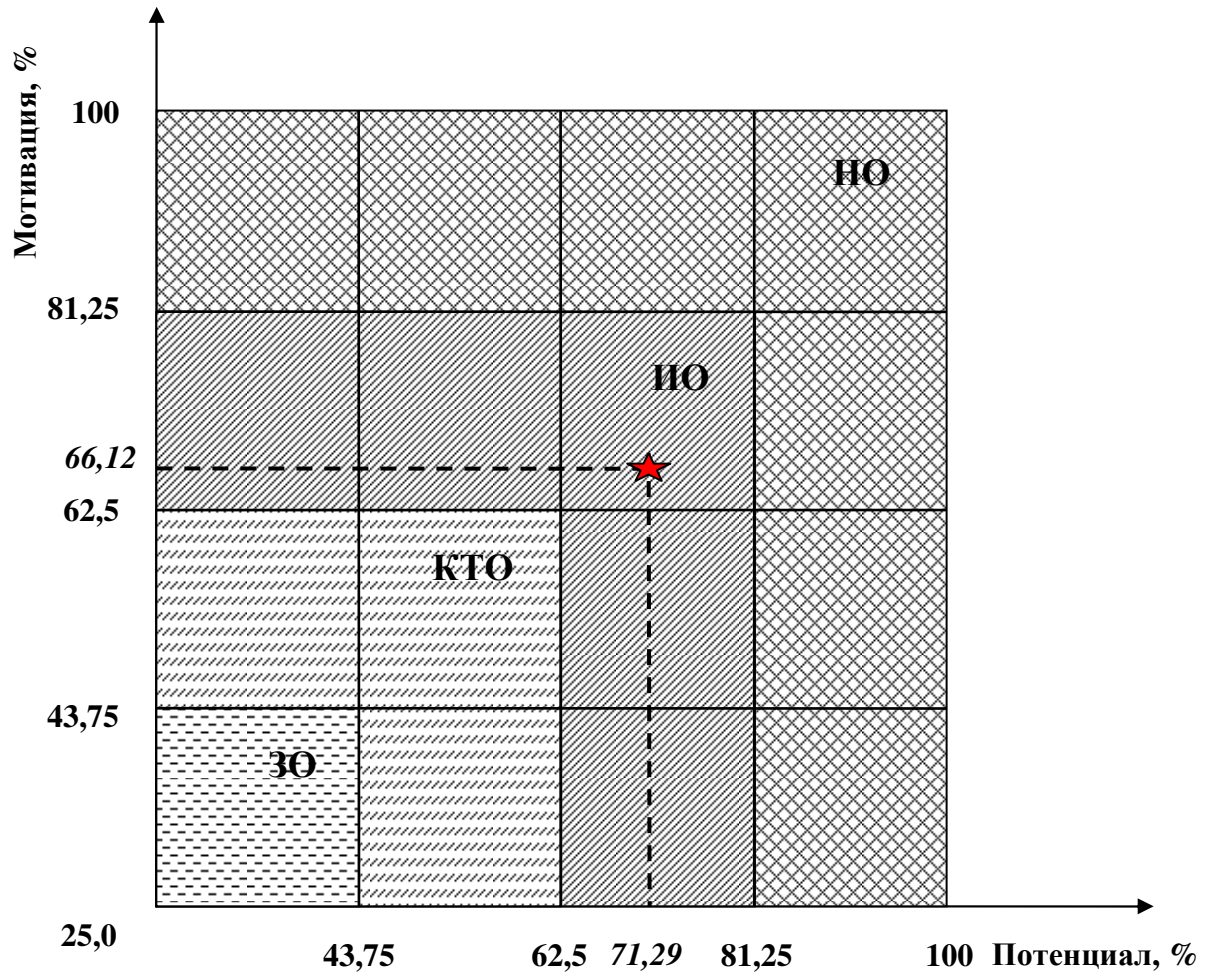


Рисунок 3.2 – Матрица позиционирования персонала по его готовности к принятию оптимальной формы самообучающейся организации на предприятии швейной промышленности Костромской области

Таким образом, для предприятия обоснована целесообразность повышения способностей самообучения. И для преобразования в более высокие формы СОО необходимо продолжать проводить работу с персоналом, повышая его потенциал и своевременно стимулируя его использование в полной мере.

3.2. Апробация методического обеспечения по развитию самообучающейся организации на предприятии

Диагностика результатов формирования СОО на предприятии выявила возможности дальнейшего его развития как самообучающейся организации. В связи с этим апробация мето-

дических подходов по развитию СОО продолжена в рамках того же предприятия швейной промышленности Костромской области. С целью успешного перехода к следующей форме СОО необходимо определить все ресурсы предприятия, которые можно для этого задействовать и эффективно использовать.

Выбор оптимального типа организационной структуры в зависимости от формы самообучающейся организации

Выбор оптимальной организационной структуры – один из наиболее существенных вопросов, определяющих возможности успешного развития предприятия как СОО. Данный выбор должен быть основан на стратегии самообучения и отвечать необходимой форме СОО. В качестве методов оценки фактической оргструктуры предприятия возможно применение метода графического моделирования и экспертных оценок.

Согласно организационной модели управления для установленной на предприятии когнитивно-трансформирующейся организации соответствует дивизиональная структура – рисунок 2.12. Анализ фактически существующей оргструктуры предприятия показал, что место и роль подразделений определяют несколько критериев, т.к. организация имеет свои особенности и специфику – рисунок 3.3.

Основой управления является линейно-функциональная структура. В ней присутствуют и вертикальные уровни управления, и горизонтальные специализированные функциональные области. В силу того, что предприятие относится к малым, оргструктуру отличают короткие информационные каналы между сотрудниками, преобладание неформальных отношений. Определенная часть работы при этом координируется непосредственно работниками путем прямых согласований. Однако некоторые сотрудники совмещают служебные обязанности, что является причиной их перегруженности работой.

Наличие признаков дивизиональной организационной структуры подтверждает производство изделий кардинально отличающихся по технологии изготовления. На предприятии организовано швейное производство по изготовлению изделий из текстильных материалов и скорняжное производство по изготовлению изделий из натурального меха. Технологические процессы, осуществляемые в каждом цехе, представляют собой законченный производственный цикл, поэтому можно говорить о выпуске двух видов товаров.

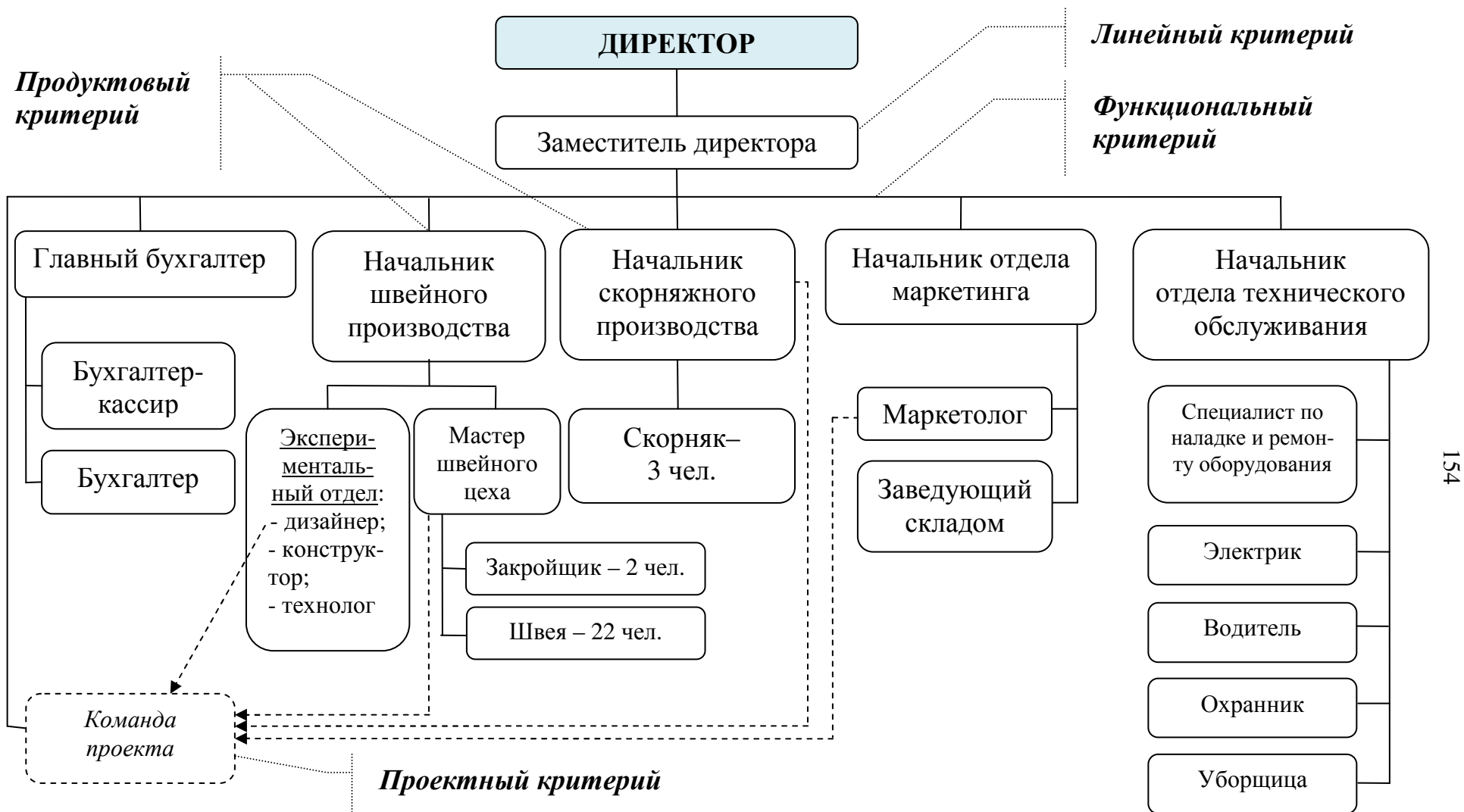


Рисунок 3.3 – Организационная структура предприятия швейной промышленности Костромской области

Предприятие время от времени заключает договоры по проектированию и изготовлению изделий с партнерами, занимающимися оптовыми закупками, которые предъявляют свои требования к продукции. Это определяет необходимость создания проектной команды. Цель ее работы – разработка нового изделия с конкретными характеристиками, ориентированного на определенного потребителя, на использование установленного вида материала.

Сложность задачи по созданию нового изделия заключается в том, что его необходимо разработать в короткие сроки и то, что запросы заказчика требуют проектирования новой конструкции и продумывания всей технологической последовательности изготовления на основе имеющейся у предприятия материально-технической базы. Привлечение сотрудников в команду проекта из разных подразделений предприятия позволяет справиться с данной задачей.

Исходя из вышесказанного, оргструктуру предприятия можно охарактеризовать как комбинированную. Организационное построение, сформированное таким образом, обеспечивает высокую организационную гибкость как реакцию на изменение спроса, а также другие внешние воздействия.

Деятельность предприятия предполагает постоянное обновление ассортимента продукции за счет разработки новых изделий. В организации приветствуется творческий подход к процессу создания новых идей. В ходе исследований также установлено, что персонал готов к принятию такой формы СОО, как изучающая организация. Определено, что у предприятия есть нераскрытый потенциал к самостоятельной работе по созданию новых знаний. Следовательно, оптимальной для данного предприятия является проектная оргструктура. Она требует самостоятельного создания и работы проектных команд, цели которых могут быть более разнообразны. Их формирование создаст условия для появления горизонтальных и неформальных связей.

Преобразование оргструктуры в проектную позволит предприятию своевременно реагировать на требования неформального менеджмента, обеспечит последующее развитие предприятия как СОО и переход к следующей ее форме.

Выбор оптимальных видов сотовых образований в зависимости от формы самообучающейся организации

Выбор оптимальных видов сотовых образований также должен быть направлен на определение и формальных, и неформальных их видов в соответствии со стратегией СОО. На осно-

ве фактически образованных на предприятии объединений возможно дальнейшее их развитие и создание новых видов.

Анализ организационной структуры выявил периодическое создание таких формальных сотовых образований, как **проектные команды**. Как уже отмечалось, команды формируются с целью выполнения сложного заказа. Это может быть проектирование сценических костюмов для творческих и фольклорных коллективов, либо изделий для узкого круга покупателей, либо изделий широкого потребления, но в рамках жестких требований к их разработке.

Являясь когнитивно-трансформирующейся организацией, предприятие с целью перехода к следующей форме СОО должно активизировать командную работу и по другим направлениям. Поддерживать реализацию производственных процессов могут **интрафункциональные команды**.

По причине небольшого масштаба предприятия в работе менеджеров оперативные задачи преобладают над стратегическими. Во избежание этого возможно создание **команды менеджмента проекта (исполнительной команды менеджеров)** по реализации стратегии СОО, которая позволит на основе процессов самообучения планомерно проводить организационные изменения и повышать эффективность деятельности организации. Параллельно этому сформированный **союз развития** может осуществлять организацию обучения персонала, создание условий для общения и обсуждения «острых» вопросов. Для когнитивно-трансформирующейся организации могут быть актуальными программы по приобретению навыков коммуникации, обучение на рабочем месте. Данный союз также может заниматься планированием и проведением корпоративных мероприятий, повышающих сплоченность коллектива.

Относительно неформальных видов сотовых образований можно отметить следующее. Во внутреннем пространстве взаимодействий между работниками организации не отмечено функционирования сообществ практиков. Это объясняется тем, что сотрудники, имеющие ценные для организации знания, еще не объединены общей целью их приумножения за счет совместной работы и по своей инициативе. У них пока не возникает желания обмениваться своими знаниями и опытом. В систему мотивации предприятия не заложены стимулы, направляющие на самостоятельное создание такого объединения.

Хотя работу экспериментального цеха можно было бы рассмотреть как работу сообщества практиков, где формальные обязанности совпадают с реализацией потребности в совместном обсуждении определенной проблемы и поиске ее решения. Цель данного цеха – это создание нового изделия. В нем работают инициативные и творческие сотрудники, стремящиеся к новым знаниям, активно принимающие участие во всех мероприятиях (выставках, конференциях, корпоративных мероприятиях). Но сотрудники других отделов не привлекаются к их рабо-

те. Таким образом, у предприятия есть предпосылки создания в будущем **сообщества инноваций** на базе экспериментального цеха, привлекая и стимулируя сотрудников других подразделений к созданию новых идей. Такое сообщество сможет аккумулировать полученные и вновь созданные знания и применять их на практике.

В организации отмечается наличие неформальных сетей, основанных на личных симпатиях и направленных на обмен и обсуждение личных проблем и некоторых рабочих вопросов. Одна из них объединяет менеджеров и некоторых специалистов, другая – работников производственных цехов. Данные сети требуют развития в виде своего расширения, возможного объединения сетей, повышения уровня обсуждаемых вопросов.

Выявленные виды сотовых образований являются для предприятия оптимальными, т.к. на основе имеющегося у персонала невысокого уровня знаний, опыта и навыков общения позволяют развивать способности сотрудников, повышать их компетентность.

Апробация методики по разделению, кооперации труда и стимулированию персонала предприятия в процессе работы с базой данных и базой знаний

Апробация методики по разделению труда и стимулированию персонала в процессе работы с базой данных и базой знаний должна быть основана на результатах опроса менеджеров предприятия на предмет наличия в организации хранилищ информации и знаний. При этом необходимо выявить их количество и объем, определить к какой предметной области знаний они относятся, используемые источники их пополнения, установить степень доступа к ним персонала.

В ходе проведенного среди руководителей предприятия опроса выявлено наличие нескольких баз данных. Их имеют бухгалтерская служба организации, отдел маркетинга, экспериментальный отдел. Бухгалтерия в ходе своей деятельности создает архив текущей документации, также имеет электронную базу нормативной документации для составления отчетности и проведения анализа результатов деятельности предприятия. Для формирования баз данных используются внешние источники информации: официальный сайт налоговой службы, форумы профессионалов в сфере бухгалтерского учета, программные продукты систем «Консультант Плюс» и «Гарант». Предприятие обеспечивает при этом неограниченный доступ сотрудников бухгалтерии к ресурсам Интернета. Наряду с работой со своими внутренними базами данных, сотрудники бухгалтерии широко используют внешние базы данных, например, размещенные на сайте Института профессиональных бухгалтеров и аудиторов России. К ним относятся элек-

тронные библиотеки учебно-методической литературы и корпоративных изданий («Вестник профессиональных бухгалтеров»), альбом форм первичных учетных и иных документов, обучающие БД, предоставляющие возможность участия в электронном тестировании.

Отдел маркетинга сформировал базу данных, содержащую сведения о поставщиках и клиентах, аналитические материалы по динамике результатов сотрудничества с ними, итоги маркетинговых исследований, проведенных за предыдущие периоды. Но для эффективной работы маркетологам предприятия также необходимы внешние базы данных, позволяющие качественно проводить мониторинг информации, конкурентный анализ, информационную разведку, изучение отраслевых рынков, управление репутацией. Среди них можно выделить поисковые системы, сайт Федеральной службы государственной статистики, предоставляющий информационно-аналитические материалы и статистические данные.

В экспериментальном отделе работу с базой данных ведет дизайнер. Он отслеживает изменения направлений моды, создавая хранилище наиболее интересных и актуальных для предприятия дизайнерских решений. Источниками информации для него служат сайты ведущих компаний по производству одежды, информация, полученная на выставках (журналы, буклеты, каталоги).

Таким образом, установлено, что собственные базы данных предприятия содержат в большей части отчетные и аналитические документы, отражающие деятельность организации. Работают с ними в основном только сотрудники отделов, в которых они созданы. Большой ценности для создания новых знаний они не представляют. Тогда как внешние базы данных используются персоналом более активно. Они содержат большой объем необходимой информации и постоянно обновляются. Причем дизайнер периодически интересуется информацией внешних баз данных из сферы маркетинга, а маркетолог изучает результаты работы конкурентов по базам данных из области дизайна.

На момент проведения опроса ни в отделе бухгалтерии, ни в отделе маркетинга не установлено наличия собственной базы знаний. Сотрудники данных отделов также прибегают к использованию внешних баз знаний. Бухгалтеры участвуют в интерактивных онлайн-тренингах, круглых столах, а так же получают финансовые консультации, используя ресурсы Интернета, на тех же сайтах, где расположены и базы данных. Маркетологи получают новые знания с помощью информационно-аналитических онлайн-систем и за счет участия в форумах по обсуждению актуальных вопросов и обмену опытом.

В экспериментальном отделе создана база знаний. Знания и опыт сотрудников этого отдела воплощены в готовых лекалах на швейные изделия и конструкторско-технологической документации по его изготовлению в условиях данного производства, которые и формируют дан-

ную БЗ. Она представляет большую ценность для предприятия, т.к. определяет ассортимент выпускаемой продукции, используется для проектирования новых изделий на базе уже разработанных, отчасти формирует имидж организации, в конечном итоге влияет на финансовый результат его работы.

С целью повышения активности персонала с интеллектуальными ресурсами организации и дальнейшего развития предприятия как СОО необходимо провести оценку по разделению труда и стимулированию персонала в процессе работы с базой данных и базой знаний согласно разработанной методике.

По причине того, что предприятие относится к малым и ограничено в финансовых ресурсах, в его рамках не создано внутренней корпоративной информационной системы по обмену информацией между подразделениями и сотрудниками. Должность системного администратора также отсутствует в штатном расписании. Это не позволяет автоматизировано отследить статистику посещений сотрудниками БД, которая заложена в основу методики. В таком случае, проведение исследований возможно при использовании метода наблюдения и опроса интересующих нас сотрудников, имеющих доступ к БД.

Оценка активности персонала по работе с БД и БЗ проведена для руководителей и ведущих специалистов организации, от которых в большей степени зависит деятельность всего предприятия – таблица 3.5.

Директор предприятия использует в своей работе информацию из внешних баз данных, причем не является активным их пользователем. В ходе своей деятельности он постоянно просматривает все основные документы, которые подготовлены специалистами разных отделов и которые в будущем войдут во внутренние БД предприятия. Полученную извне информацию он также не заносит в БД самостоятельно, а делает это опосредованно через сотрудников организации. Но ценность предоставляемой им информации высока, т.к. определяет дальнейшую стратегию предприятия. Из этого следует, что директор предприятия, управляя организацией, координируя ее деятельность, решая многие вопросы на уровне органов городской и областной администраций, постоянно работает с большим объемом информации, изучая ее и предоставляя другим. Количество посещений при этом превышает нормативное их значение, а ценность его сведений можно оценить на 10 баллов.

Таблица 3.5 – Результаты индивидуальной оценки разделения труда и стимулирования персонала в процессе работы с базой данных на предприятии швейной промышленности Костромской области

№ п/п	Должность сотрудника	Результаты оценки уровня работы сотрудника с БД			Индивидуальная оценка работы сотрудника с БД		
		Количество посещений БД/ Коэффициент посещаемости	Ценность данных, баллы/Коэффициент ценности знаний	Уровень работы сотрудника с БД	Коэффициент результативности работы с БД	Размер оклада, руб.	Размер премии за индивидуальную работу с БД, руб.
1	Директор	66/1,0	10/1,0	Увлеченный	1,0	35 000	7 000
2	Заместитель директора	25/0,38	8/0,8	Значимый	0,3	28 000	1 680
3	Главный бухгалтер	66/1,0	6/0,6	Увлеченный	0,6	25 000	3 000
4	Бухгалтер	66/1,0	3/0,3	Производительный	0,3	17 000	1 020
5	Начальник швейного цеха	12/0,18	3/0,3	Рядовой	0,05	22 000	220
6	Дизайнер	66/1,0	10/1,0	Увлеченный	1,0	20 000	4 000
7	Конструктор	66/1,0	2/0,2	Производительный	0,2	17 000	680
8	Технолог	5/0,075	6/0,6	Значимый	0,045	15 000	135
9	Начальник скорняжного производства	20/0,3	2/0,2	Рядовой	0,06	25 000	300
10	Начальник отдела маркетинга	35/0,53	7/0,7	Увлеченный	0,37	20 000	1 480
11	Маркетолог	66/1,0	10/1,0	Увлеченный	1,0	17 000	3 400
	Итого:	-	-	-	-	241 000	22 915

Заместитель директора в большей степени занят устранением возникающих проблем на уровне предприятия и поиском оптимальных управленческих решений. При этом он работает с аналитическими документами за прошедшие периоды и составляет итоговые отчеты о результатах деятельности организации. Информация, которую он закладывает в БД предприятия, важна для корректировки стратегических и тактических планов в зависимости от складывающейся ситуации. Данная информация может служить основой для создания новых знаний, т.к. определяет направление дальнейшего развития предприятия.

Главный бухгалтер является частым посетителем баз данных в своей сфере, но размещаемая им информация касается в основном учетной политики предприятия. Ценность данных с точки зрения их полезности для других подразделений и влияния на повышение инновационной активности незначительна.

Бухгалтер постоянно работает с различными базами данных и пополняет их документами о текущей деятельности организации, имея высокую их посещаемость и низкую ценность своих данных.

Начальники швейного производства и скорняжного цеха являются редкими пользователями баз данных как внешних, так и внутренних. Для работы дизайнера требуется очень большой объем информации из различных баз данных. При этом он активно формирует БД предприятия и пополняет ее такими данными, которые способствуют созданию новых знаний. Конструктор на основе баз данных (информация по размеро-ростам, методики конструирования, базовые конструкции), воплощает идею дизайнера, участвуя в создании новых знаний. Технолог мало использует в своей работе базу данных своего подразделения, но создаваемая им технологическая документация может представлять определенный интерес для проектирования новых изделий. Начальник отдела маркетинга в большей степени посещает базы данных, нежели пополняет их. Но вносимые им данные влияют на изменение маркетинговой политики, на создание нового товара, на определение требований к проектируемым изделиям. Маркетолог же активно использует ресурсы всевозможных внешних баз данных и создает внутренние, пополняя их ценной аналитической информацией, которая является основой создания новых знаний.

В ходе анализа работы персонала с БД для каждого сотрудника установлен определенный уровень, отражающий активность использования им БД и ценность создаваемых им данных – таблица 3.5. Более наглядно полученные результаты можно представить с помощью матрицы – рисунок 3.4.

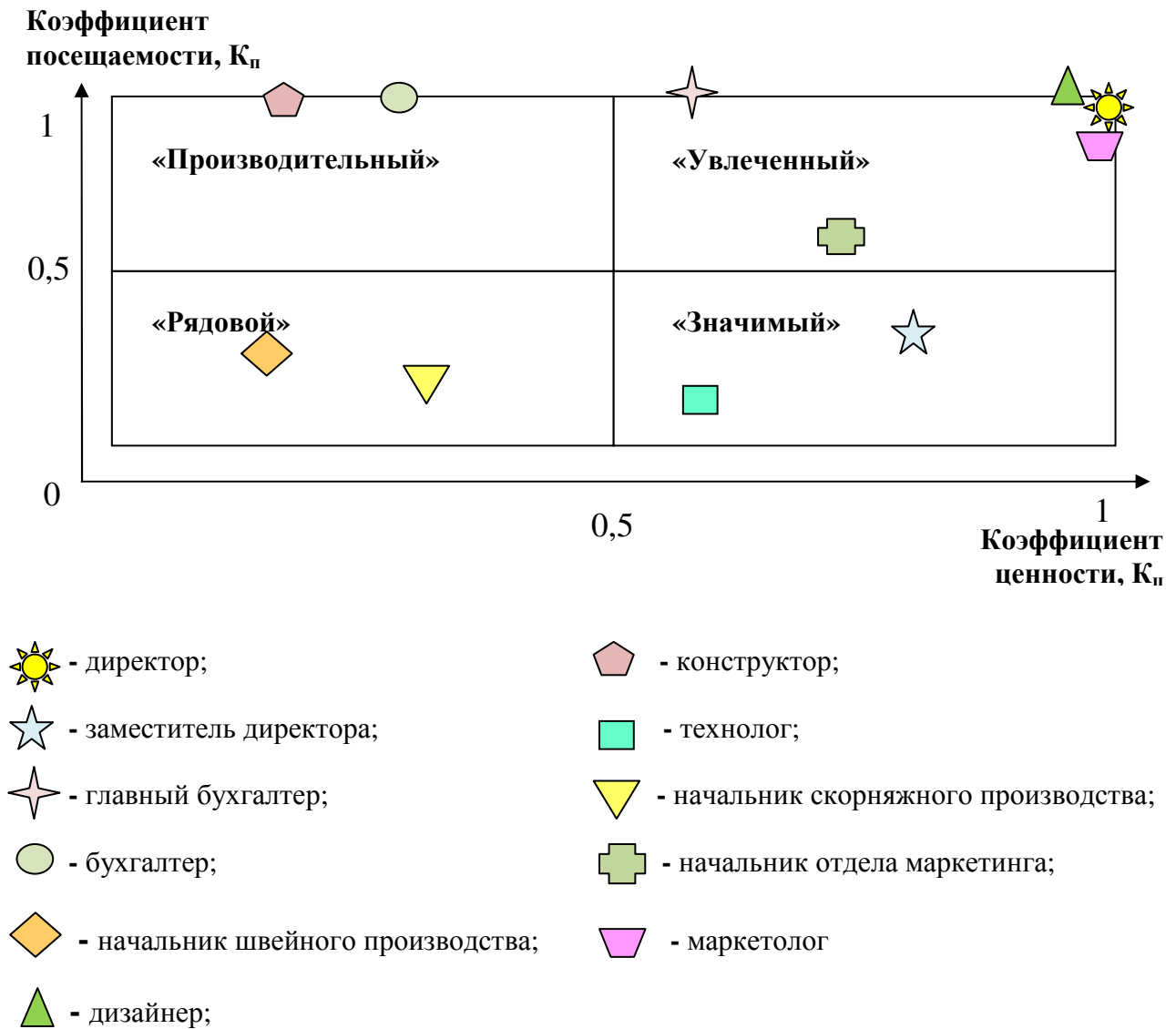


Рисунок 3.4 – Матрица оценки уровня работы сотрудников с БД на предприятии швейной промышленности Костромской области

Таким образом, проявляется разделение труда персонала по работе с базами данных. По присвоенной категории становится понятна роль того или иного сотрудника в процессе работы с БД. При анализе структуры персонала по категории работы с БД установлено, что количество «увлеченных» сотрудников составляет 45,45 % (5 человек из 11), «значимых», «производительных» и «рядовых» по 18,18 % (по 2 человека). Полученные результаты являются достаточно высокими, учитывая то, что предприятие функционирует как когнитивно-трансформирующаяся организация. Практически половина опрошенных сотрудников работает с имеющимися базами данных с полной отдачей.

Опираясь на количество посещений баз данных каждого сотрудника и коэффициент ценности предоставляемых им сведений, возможно определение коэффициента результативно-

сти его работы с БД, который определяет размер премии за индивидуальную работу с данным видом интеллектуальных ресурсов – таблица 3.5. Максимально возможное значение данного показателя получили 3 человека, высокий его уровень имеет еще 1 человек, низкий коэффициент присвоен 4 работникам, остальные 3 человека отличаются очень малым его значением. Исходя из полученных результатов, каждому установлен размер премии, что в итоге определило для предприятия приемлемую сумму денежных средств, представляющих собой премиальный фонд за индивидуальную работу с БД. В среднем размер премии на одного сотрудника приходится по 2 083 руб. Максимально возможный размер премиального фонда за индивидуальную работу с БД для данного предприятия может составлять 48 200 руб., а максимальная средняя премия на одного сотрудника – 4 382 руб. При этом средний коэффициент результативности работы с БД составляет 0,45, что свидетельствует о недостаточной посещаемости персонала БД и низкой ценности предоставляемых сотрудниками данных.

Такой подход рекомендован к применению для первых двух форм СОО. Однако в рамках апробации интересна оценка групповой работы персонала с БД – таблица 3.6. Она может служить как прогнозный вариант с учетом перехода к следующей форме СОО. Ключевым показателем здесь является коэффициент информационного участия. Определение оценки достижений и упущений проводилось с учетом имеющихся баз данных и возможностей каждого сотрудника работать с ними.

Данный подход позволяет определить и индивидуальный вклад каждого сотрудника в расширение БД, в повышение эффективности ее использования и коллективную оценку этой работы. Результаты исследований отражают наибольший вклад в коллективную работу с БД дизайнера, который имеет максимальное значение коэффициента информационного участия (2,0), а также маркетолога и директора предприятия. Однако их активное участие непосредственно определяется их обязанностями, что свидетельствует об отсутствии целенаправленного задания для персонала по работе с БД. По полученным результатам видно, что большинство сотрудников отличается преобладанием достижений в работе с БД, а не упущений. Но один из работников имеет обратный результат. Начальник скорняжного производства получил низкую оценку КИУ. По шкале оценки показателя КИУ выявлено, что данный сотрудник не создает должным образом БД в рамках своего подразделения, своевременно не пополняет ее необходимыми документами. Скорняжное производство является узкоспециализированной областью изготовления швейных изделий. Любая информация, полученная в ходе работы скорняжного цеха, является ценной для предприятия, но она по факту не поступает в БД. Таким образом, выявлены недостатки в работе персонала с БД.

Таблица 3.6 – Результаты коллективной оценки разделения труда и стимулирования персонала в процессе работы с базой данных на предприятии швейной промышленности Костромской области

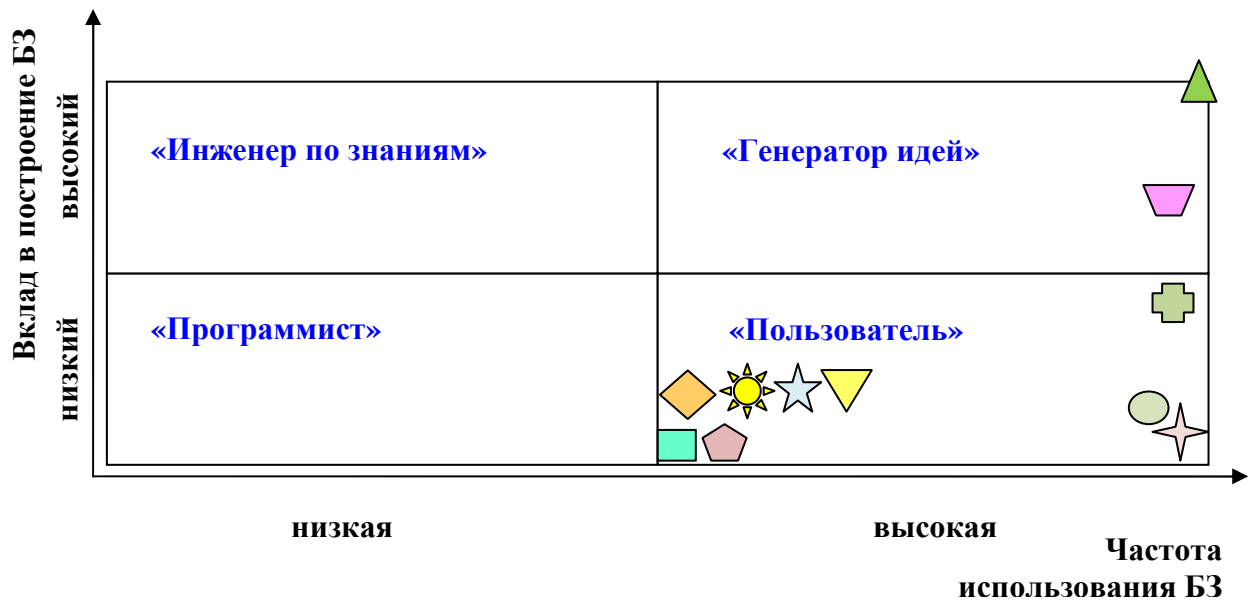
Должность сотрудника	Оценка достижений в работе с БД	Оценка упущений в работе с БД	Значение показателя КИУ	Размер премии за вклад в коллективную работу, руб.
Директор	+ 0,52	- 0,00	1,52	5 150
Заместитель директора	+ 0,25	- 0,17	1,08	3 658
Главный бухгалтер	+ 0,55	- 0,25	1,25	4 235
Бухгалтер	+ 0,45	- 0,15	1,3	4 405
Начальник швейного цеха	+ 0,1	- 0,1	1,0	3 387
Дизайнер	+ 1,0	- 0,00	2,0	6 775
Конструктор	+ 0,3	- 0,00	1,33	4 505
Технолог	+0,33	- 0,00	1,33	4 505
Начальник скорняжного производства	+ 0,1	- 0,45	0,65	2 202
Начальник отдела маркетинга	+ 0,7	- 0,2	1,5	5 081
Маркетолог	+ 0,9	- 0,1	1,8	6 097
Итого	-	-	14,76	50 000

Показатель коллективного результата работы с БД достигает среднего уровня и составляет 67 % от максимально возможного, что также определяет необходимость устранения выявленных недочетов, разработки системы правил работы сотрудников с БД, совершенствования системы мотивации.

Характеристика работы персонала с базами знаний выявила отсутствие экспертной системы на предприятии. Исходя из этого, оценка разделения труда и активности персонала при работе с БЗ проведена с учетом использования сотрудниками внешних баз знаний и формирования собственной БЗ в ходе командной работы.

На основании проявленной сотрудниками работы с базами знаний для них установлены когнитивные роли – рисунок 3.5. В создании собственной базы знаний активное участие принимает дизайнер, создающий новые идеи, которые служат источником проектирования сезонных коллекций одежды. Он самостоятельно создает и формализует новые знания, представленные в эскизах моделей. Следовательно, данного специалиста можно отнести к генератору идей. В работе проектной команды отличается маркетолог. Он постоянно вносит предложения по разработке новых изделий в соответствии с изменениями на рынке. Однако его вклад в созда-

ние БЗ предприятия меньше, чем у дизайнера, но и его можно отнести к генераторам идей. Остальные сотрудники отнесены к пользователям. Часть из них работает с внутренней БЗ предприятия, которую в основном формирует дизайнер, другие обращаются к внешним базам знаний. По причине отсутствия у предприятия возможностей создания системы искусственного интеллекта с мощной информационной и экспертной системами, такие когнитивные роли как инженер по знаниям и программист, никому из сотрудников не присвоены.



- директор;	- конструктор;
- заместитель директора;	- технолог;
- главный бухгалтер;	- начальник скорняжного производства;
- бухгалтер;	- начальник отдела маркетинга;
- начальник швейного производства;	- маркетолог;
- дизайнер;	

Рисунок 3.5 – Матрица значимости вклада персонала при работе с БЗ на предприятии швейной промышленности Костромской области

Для оценки индивидуального вклада в создание и расширение БЗ, для определения активности каждого сотрудника при работе с ней можно использовать коэффициент когнитивного участия – таблица 3.7.

Таблица 3.7– Результаты оценки разделения труда и стимулирования персонала в процессе работы с базами знаний на предприятии швейной промышленности Костромской области

Должность сотрудника	Когнитивные роли сотрудников	Оценка достижений в работе с БЗ	Оценка упущений в работе с БЗ	Значение показателя ККУ	Значение ККУ с учетом весового коэффициента сложности когнитивной роли	Размер премии сотрудника за работу с БЗ
Директор	Пользователь	+ 0,65	- 0,35	1,3	1,3	6 124
Заместитель директора	Пользователь	+ 0,5	- 0,35	1,15	1,15	5 418
Главный бухгалтер	Пользователь	+ 0,8	- 0,2	1,6	1,6	7 537
Бухгалтер	Пользователь	+ 1,0	- 0,0	2,0	2,0	9 422
Начальник швейного цеха	Пользователь	+ 0,1	- 0,3	0,8	0,8	3 770
Дизайнер	Генератор идей	+ 0,6	- 0,0	1,6	2,56	12 060
Конструктор	Пользователь	+ 0,5	- 0,5	1,0	1,0	4 711
Технолог	Пользователь	+ 0,5	- 0,5	1,0	1,0	4 711
Начальник скорняжного производства	Пользователь	+ 0,25	- 0,5	0,75	0,75	3 533
Начальник отдела маркетинга	Пользователь	+ 0,8	- 0,2	1,6	1,6	7 538
Маркетолог	Генератор идей	+ 0,5	- 0,15	1,35	2,16	10 176
Итого	-	-	-	14,15	15,92	75 000

Использование шкалы для расчета данного показателя позволило установить ряд достижений и упущений персонала в работе с БЗ, которые определяют значения ККУ. Для генераторов идей значение ККУ откорректировано с учетом коэффициента сложности когнитивной роли. Исходя из объема премиального фонда, определен размер премии для каждого сотрудника.

Активность и эффективность коллективной работы персонала с БЗ находится на уровне 71 %, что несколько выше результата работы с БД. Однако это свидетельствует об имеющихся проблемах работы со знаниями. Данная оценка выявила пассивность персонала в создании соб-

ственных баз знаний, их расширении и обновлении, отсутствие периодической работы с обучающими программами. Но также можно и говорить о том, что для когнитивно-трансформирующейся организации уровень ККУ является удовлетворительным. Предприятию необходимо устранять данные недостатки за счет стимулирования сотрудников к эффективной работе с интеллектуальными ресурсами.

3.3. Апробация методики оценки эффективности приращения знаний самообучающейся организации на предприятии

В процессе анализа результатов деятельности предприятия выявлены проблемы связанные с созданием новых знаний и их обменом в коллективе. Отдельные сотрудники умышленно не формализовали свои знания, получаемые в процессе работы, стремясь повысить свою значимость и уникальность своего опыта. Другие работники ощущали ограничения в межличностном общении. На предприятии также было установлено отсутствие норм и правил работы со знаниями и выявлена неосведомленность персонала о значимости обмена знаниями для каждого из них и организации в целом. При такой ситуации, реализуя стратегию развития СОО, мы определяем необходимость проведения ряда мероприятий, направленных на повышение эффективности приращения знаний.

Опираясь на то, что предприятие функционирует как когнитивно-трансформирующаяся организация, мы определили необходимость усиления командной работы. Дальнейшее развитие предприятия зависит от создания и работы таких сотовых образований, как команды, действующие в различных сферах деятельности: управлении, развитии, обучении, создании нового продукта. В связи с этим предложено проведение мероприятий, способствующих приобретению навыков работы в команде и направленных на развитие способностей персонала согласно шести дисциплинам СОО. Для этого были рекомендованы и использовались такие инструменты развития персонала, как тренинги командообразования (teambuilding), семинары по развитию необходимых компетенций, развивающие сессии. При этом ставились следующие задачи: 1) формирование единого понимания стратегии развития предприятия; 2) согласование личных целей и задач с целями и задачами предприятия; 3) развитие креативности; 4) развитие межличностных отношений и снижение конфликтов; 5) создание более доверительной обстановки в коллективе и повышение его сплоченности; 6) повышение работоспособности и дисциплины; 7) устранение барьеров прохождения информационных потоков, развитие сети коммуникаций; 8) создание мотивации к обучению и развитию применительно к целям и задачам предприятия.

Целью такой работы с персоналом является повышение активности работы со знаниями на предприятии и формирование среды для развития организации.

Определить, насколько достигнут желаемый результат, возможно на основе оценки эффективности приращения знаний, проведенной в сети знаний предприятия до и после организации и проведения вышеуказанных мероприятий – рисунок 3.6, 3.7. На рисунке 3.6 и 3.7 ФИО работников вымышленные.

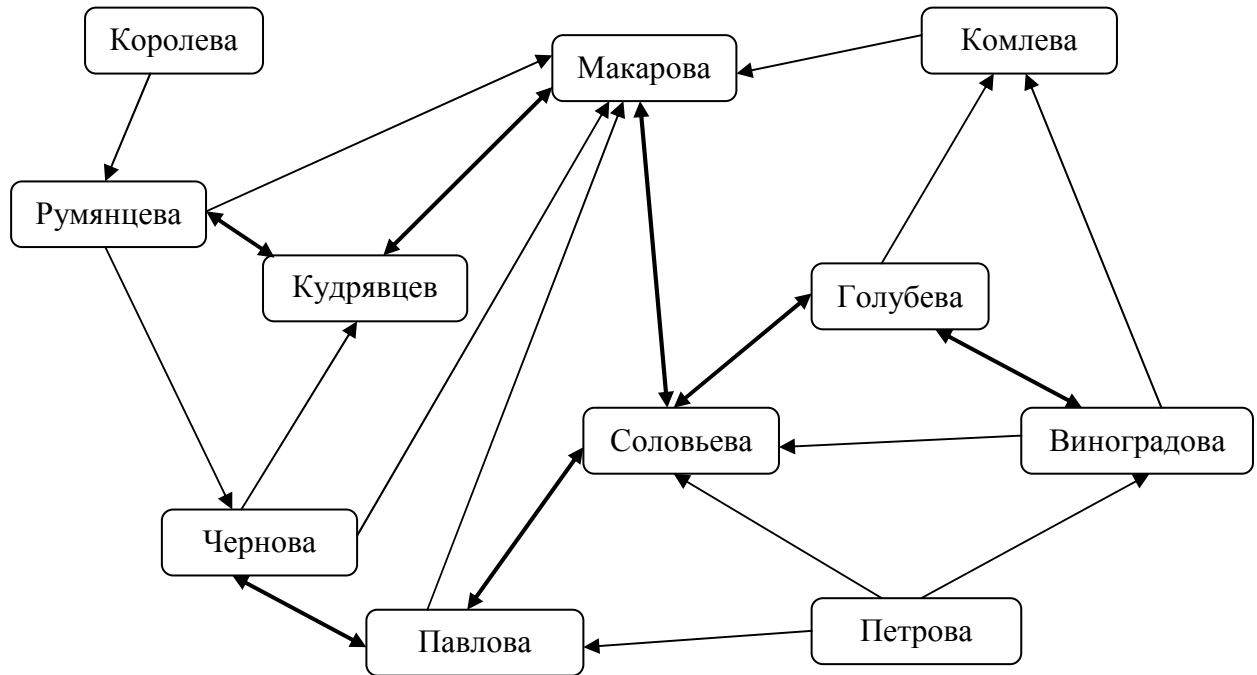


Рисунок 3.6 – Сеть знаний (вариант 1)

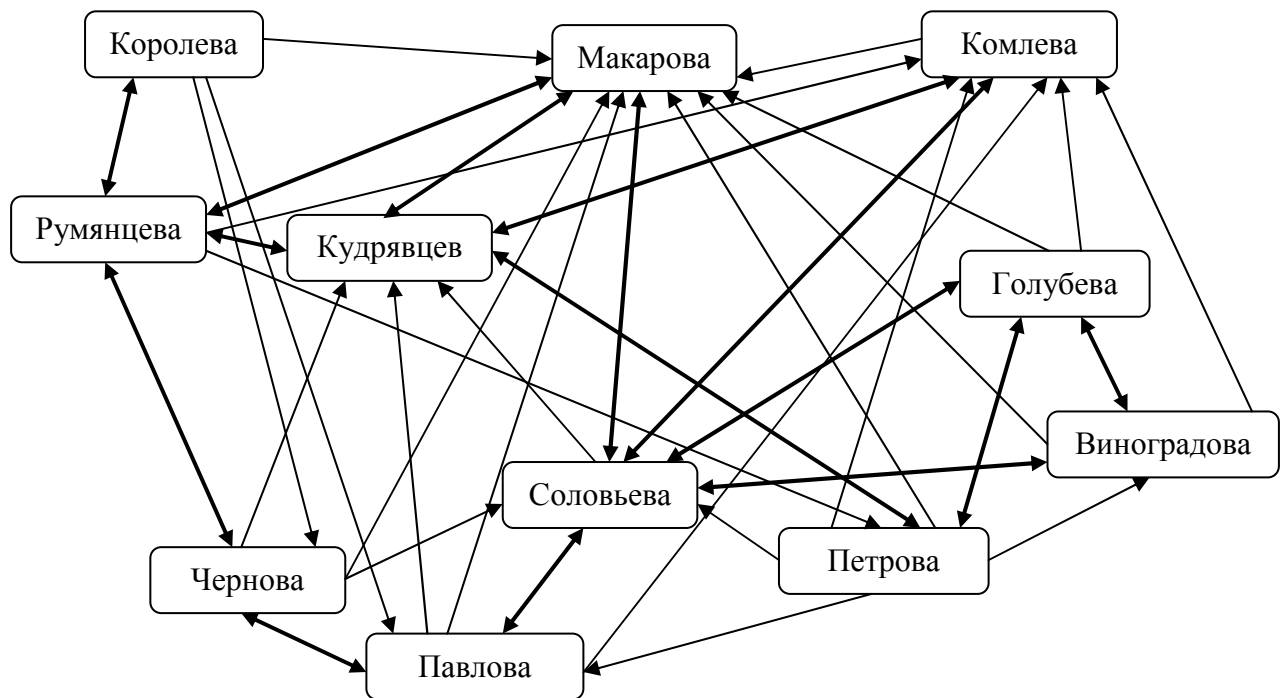


Рисунок 3.7 – Сеть знаний (вариант 2)

Эффективность приращения знаний на предприятии определена по результатам расчетов коэффициента приращения знаний по отдельным работникам и среднего коэффициента приращения знаний в целом по сети – таблица 3.8.

Таблица 3.8 – Результаты расчета коэффициентов приращения знаний на предприятии швейной промышленности Костромской области

ФИО работника	Вариант 1	Вариант 2
	Значение коэффициента приращения знаний, $K_i^{пз}$	
Виноградова Т.В.	0,66	0,75
Голубева О.А.	0,66	0,6
Кудрявцев В.И.	1,5	1,5
Комлева И.В.	2,0	2,33
Королева Н.М.	0,0	0,25
Макарова Е.В.	3,0	3,33
Павлова С.А.	1,0	0,8
Петрова Т.В.	0,0	0,6
Румянцева О.В.	0,66	0,66
Соловьева И.Б.	1,66	1,16
Чернова Т.Г.	0,66	0,6
Значение среднего коэффициента приращения знаний в целом по сети, $\overline{K}^{пз}$		
n = 11 чел.	1,07	1,143

Таким образом, на основе данных таблицы 3.8 можно сделать вывод, что повышение активности командообразования на предприятии, не только повлияло на рост среднего коэффициента приращения знаний, но и повлекло за собой равномерное распределение знаний между работниками. По результатам анализа второго варианта сети знаний выявлено повышение активности процессов обмена знаниями. Знания проявились и стали очевидны для других работников. Что касается затрат, связанных с проведением необходимых мероприятий, то они на данном первоначальном этапе были минимальными, и их индекс составил 1.01. Следовательно, показатель эффективности приращения знаний за счет повышения активности командной работы на данном предприятии увеличится на 13,16 %.

Таким образом, доказано, что сотовые образования (в данном случае команды) способствуют приращению знаний сотрудников организации. В итоге активной совместной работы становится явным, кто и какими знаниями владеет, что, в свою очередь, способствует повышению синергетического эффекта приращения организационных знаний и применению их в дальнейшем на практике, что и является главной целью СОО [51].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное в соответствии с целями и задачами диссертационное исследование по разработке методического обеспечения управления развитием самообучающейся организации на предприятиях легкой промышленности позволило сформулировать следующие выводы:

1. Проведенный анализ подходов к понятиям «знание» и «организационное знание», с одной стороны, выявил большой интерес к данному вопросу со стороны многих исследователей разных наук и разных эпох, начиная с древних времен, с другой стороны – обозначил отсутствие единого понимания данных понятий. Но вместе с тем изучение отечественной и зарубежной литературы позволило объединить множество разносторонних взглядов в одно определение по каждому понятию. Таким образом, получена основа всех процессов и видов обучения, позволяющая более четко, полно и объективно изучать и понимать суть формирования и развития самообучающейся организации.

2. Ретроспективный анализ эволюции менеджмента с позиции управления знаниями раскрыл определенную значимость организационных знаний для каждого подхода. Все школы менеджмента делали акцент на различных составляющих организационных знаний: практических знаниях работников, совокупности знаний и опыта руководителей, способности к распространению знаний, раскрытию потенциала работников, способности людей генерировать идеи, направлять свое поведение на достижение целей организации, роли искусственного интеллекта, синергии знаний. По мере развития менеджмента как науки, постепенно выявлялись новые «границы» понимания сущности организационных знаний и процессов, с ними связанных. Также постепенно знания «поднимались» с индивидуального уровня на групповой и организационный. На основе полученного «багажа» представлений организационных знаний становится возможным комплексно и системно представить особенности данного понятия.

3. Изучение и анализ существующих классификаций знаний позволил провести синтез существующих их видов и разработать новую систему знаний, более точно разделяющую знания по предложенным группам. Научная ценность предлагаемой классификации заключается в том, что она более глубоко и точно рассматривает последовательное преобразование одних видов знаний в другие, отражая динамичность процесса трансформации знаний, определяя необходимость их постоянного обновления, а значит – создания новых знаний и незамедлительного их внедрения.

4. В ходе исследований определена структура организационных знаний, которая отражает не плоскостную, а пространственную и сложную их природу. Доказано не только их преоб-

разование по видам, но и их переход с индивидуального уровня на групповой и организационный. Тем самым ясно представлен процесс синергии знаний.

5. Определение цикличности природы и закономерностей процессов преобразования организационных знаний позволили уточнить понятие самообучающейся организации, в котором нашли место ее основные характеристики (высокая адаптивность), главные инструменты ее построения (групповые формы организации труда), наиболее важные для ее функционирования виды знаний (неявные знания), основа ее деятельности (приращение знаний), инструменты ее развития (межличностные коммуникации, интерактивные формы непрерывного обучения).

6. Рассмотрен процесс развития самообучающейся организации по различным направлениям: структурным изменениям, межличностным отношениям, процессам обучения, процессам приращения знаний. В результате проделанной работы предоставлено подробное описание каждой формы СОО, что более наглядно характеризует процесс ее развития, объясняет закономерности ее преобразования, делает понятной стратегию организации на каждом этапе.

7. Установлена шестая дисциплина СОО – компетентность общения, введение которой объединяет другие пять дисциплин, обеспечивая их взаимосвязь. Новая дисциплина раскрыта по всем ее составляющим: коммуникативной, интерактивной, перцептивной. Она представляет большую значимость для формирования и развития СОО, так как направлена на обмен информацией и знаниями, понимание и получение знаний в ходе практических действий.

8. Исходя из того, что функционирование СОО строится на соблюдении шести дисциплин, представлено их развитие по уровням создания организационных знаний, а также по формам СОО. Наглядно представлено, каким образом формируется способность организации к самообучению. Показано, как изменяется организация, как она приобретает новые для себя качества, становится более эффективной.

9. Сопоставлены этапы трансформации организационных знаний и формы СОО. Выявлено соответствие определенного этапа преобразования знаний для каждой формы СОО. Установлено, что для заимствующей организации определяющим является такой этап создания организационных знаний, как изучение. Для когнитивно-трансформирующейся организации характерно осознание полученных или приобретенных знаний. Деятельность изучающей организации в большей степени зависит от результатов апробации знаний. Наиболее важным для обучающейся организации является создание нового знания. Такое сопоставление определяет, какие процессы работы с организационными знаниями обеспечивают динамику развития СОО.

10. Проведен анализ проблем промышленных предприятий в условиях перехода к инновационной экономике. На основе анализа статистических данных обозначен ряд трудностей, с которыми сталкивается практически каждая организация в условиях российской действитель-

ности. Предложены конкретные пути их решения. При этом определена значимость инновационного менеджмента (менеджмента знаний) и формирование СОО. Установлены источники внешней и внутренней среды организации, позволяющие устранить выявленные проблемы, способствующие построению системы управления знаниями. Обозначен ожидаемый результат решения проблем посредством развития инновационного менеджмента (менеджмента знаний).

11. С целью определения необходимости формирования СОО, рассмотрены принципы зарубежного и отечественного подходов к оценке факторов внешнего окружения и внутренней среды предприятия. Обоснована целесообразность развития методики, предложенной ранее В.П. Дудяшовой и Н.А. Кипень для решения поставленной проблемы.

Изучены подходы к оценке степени развития организаций самообучающего типа для выявления параметров оценки фактически существующей на предприятии формы СОО. Представлена вся широта воззрений на данную проблему и обозначены их недоработки. Поставлена задача необходимости дальнейших исследований данного вопроса и совершенствования рассмотренных методик.

Процессы работы с организационными знаниями и активизация инновационных процессов, направленные на стабильное развития СОО, требуют проведения целого комплекса организационных изменений. С этой целью проанализированы ранее установленные зарубежными и отечественными авторами закономерности реакции и поведения персонала на внедрение различных изменений в организации. По результатам работ специалистов в области управления персоналом выявлены и описаны стадии процесса восприятия изменений от сопротивления до готовности их принять. Обозначен рекомендательный и обобщенный характер рассмотренных методических подходов, которые не учитывают изменения, ориентированные на работу со знаниями, процессы самообучения и не сопоставлены с формами СОО.

12. Рассмотрены методические подходы к построению организационной структуры современного предприятия с учетом тенденций развития инновационного менеджмента. Выявлены основные положения организационного построения, ориентированные на повышение эффективности работы со знаниями. Практически все исследователи в этой области отмечают необходимость изменения организационной модели в сторону ее упрощения за счет увеличения горизонтальных связей. Согласно объединению основных принципов проектирования оргструктуры предприятия по рассмотренным подходам организационная структура СОО может быть основана на создании системы целей предприятия, на сопоставлении ресурсов со стратегией организации, на мониторинге изменения текущей ситуации, на ограничении формальных правил и процедур, на командообразовании.

Выявлен принцип построения внутрифирменных структур – сетевых образований. Представлено планомерное преобразование оргструктуры посредством создания и развития данных объединений. Представлены классификации коллективных форм организации работы персонала. Однако информация по видам сетевых образований, обеспечивающих развитие СОО, в литературных источниках отсутствует.

Обозначена важность создания и функционирования баз данных и баз знаний на предприятии с целью обеспечения процессов трансформации организационных знаний. Проведена сравнительная характеристика данных видов интеллектуальных ресурсов, позволяющая разграничить цели их создания, содержание, сферы применения. Исходя из того, что базы данных и знаний представляют собой инструменты системы менеджмента знаний, определена необходимость совершенствования системы мотивации, направленной на повышение интереса к данным ресурсам со стороны персонала и активности работы с ними. С этой целью проанализированы мнения разных исследователей по вопросу повышения мотивации при работе с базами данных и знаний.

Уделено внимание оценке результатов работы персонала с данными ресурсами информационной системы предприятия. Проведен анализ существующих способов оценки персонала. Определена их значимость по отношению к работе с базами данных и знаний. Установлено отсутствие методик, включающих механизм и модели процессов мотивации к приращению знаний.

13. Разработана технология работы со знаниями и преобразования СОО по формам, определяющая необходимость использования всех доступных источников данных и знаний, затрагивающая все виды организационных знаний и их непрерывную трансформацию, основанную на процессах всех форм обучения. Применение данной технологии обеспечит планомерное развитие СОО.

Разработан механизм формирования и развития самообучающейся организации по формам на промышленном предприятии, основанный на комплексе методик. Данный механизм опирается на задачи по формированию СОО и ее развитию, а также на проведение необходимых мероприятий с учетом дисциплин организации такого типа.

14. Разработана методика оценки необходимости формирования СОО в зависимости от стадии жизненного цикла организации. В связи с чем, обоснована технология выбора оптимальной формы самообучающейся организации в зависимости от стадии жизненного цикла предприятия. При этом предложен состав и классификация факторов, влияющих на переход предприятия по стадиям своего развития. Разработана модель определения стадии жизненного

цикла предприятия, которая затем встроена в модель выбора оптимальной формы самообучающейся организации.

Усовершенствована методика оценки фактически существующей на предприятии формы самообучающейся организации. В предложенную ранее методику введена дополнительная форма оценки компетентности общения, что позволило повысить объективность определения фактического соответствия организации конкретной форме СОО.

Усовершенствована методика оценки готовности персонала к принятию необходимой формы самообучающейся организации. В принцип обработки результатов исследования внесены корректировки, ориентированные на четыре формы СОО, что позволит на практике обеспечить лучшее качество управленческих решений по вопросам дальнейшего развития организации как самообучающейся.

15. Обоснован выбор оптимального типа организационной структуры в зависимости от формы самообучающейся организации. Представлена классификация традиционных видов оргструктур по разным факторам. Определен оптимальный вид оргструктуры для каждой формы СОО с учетом ее задач, особенностей и происходящих в ней процессов.

16. Обоснована трансформация сотовых образований по формам самообучающейся организации. Представлена сравнительная характеристика понятий «группа», «команда», «сообщество практиков», «неформальная сеть» по разным критериям. Даны определения для каждого вида сотовых образований. Доказана большая значимость для СОО сообществ практиков, обеспечивающих наибольший синергетический эффект приращения знаний. Предложена классификация сообществ практиков. Наглядно представлен и описан процесс их функционирования. Разработаны рекомендации по инициированию и поддержанию данной формы сотрудничества. Определены условия для создания и результативного функционирования сообществ практиков. Рассмотрено их развитие по формам СОО и особенности мотивации персонала с целью поддержания их успешного функционирования. Даны рекомендации по оценке эффективности работы сообществ практиков. Для каждой формы СОО установлены определенные виды сотовых образований, способствующие ее развитию.

17. Разработана методика по разделению, кооперации труда и стимулированию персонала в процессе работы с базой данных и базой знаний. Сформулированы определения понятий «база данных» и «база знаний». Показаны отличия работы персонала с данными составляющими информационной системы предприятия. С целью дальнейшей оценки работы персонала с базами данных и знаний предложены информационные и когнитивные роли работников на основе участия и выполнения действий при создании хранилищ данных и знаний, их обслуживании, обновлении, использовании. Наглядно представлен процесс работы экспертной системы

предприятия. При этом показано участие и взаимодействие сотрудников всех когнитивных ролей. Определена зависимость создания и расширения баз данных и знаний от развития СОО по формам. Обозначено, что базы данных может иметь организация при любой форме СОО, так как всегда есть необходимость в них и возможности по их созданию. Базы знаний могут иметь только более развитые формы СОО, так как это более сложный компонент информационной системы, имеющий прямое отношение к технологиям искусственного интеллекта.

Активная работа персонала с данными интеллектуальными ресурсами должна поддерживаться системой мотивации, ориентированной на повышение желания сотрудников формализовать свои знания, сделать их доступными для других, обмениваться ими с коллегами. В связи с этим разработана мотивационная модель СОО. Согласно данной модели система мотивации должна изменяться и совершенствоваться по мере преобразования СОО по формам. Для каждой формы СОО характерны свои мотивационные факторы. Система мотивации СОО также должна охватывать все уровни модели управления организационными знаниями: уровень оргструктуры, уровень сотовых образований, уровень базы данных и базы знаний. Она предполагает получение результата приращения знаний, его оценку и вознаграждение. Система мотивации СОО должна обладать большой степенью гибкости и ориентироваться на коллективные и индивидуальные результаты труда.

В целях определения результатов индивидуального труда сотрудников с базой данных предложено использование коэффициента посещаемости, коэффициента ценности данных и коэффициента результативности работы с базой данных. С учетом данных показателей рассчитывается премия работника за работу с этим ресурсом. Данные показатели рекомендуется применять при первых двух формах СОО, когда еще не сформировано общее видение, не получены навыки групповой работы.

При более развитых формах СОО рекомендуется применять коэффициент информационного участия персонала при работе с базой данных. Для его определения разработана шкала оценки, позволяющая учитывать достижения и упущения работника при работе с базой данных. Данный показатель определяет объем премии отдельного сотрудника в премиальном фонде.

Для оценки результата работы персонала с базой знаний предложен коэффициент когнитивного участия, который рассчитывается в зависимости от когнитивной роли сотрудника и по соответствующей данной роли шкале оценки достижений и упущений, а также с учетом ее коэффициента сложности. Коэффициент когнитивного участия позволяет определить размер премии каждого сотрудника в премиальном фонде, установленном за работу с базой знаний.

18. На основе взаимного развития оргструктуры СОО, сотовых образований, ролевой структуры, базы данных и базы знаний предложена и обоснована организационная модель

управления для каждой формы самообучающейся организацией. В ней отражено соответствие определенного типа оргструктуры, видов сетовых образований, информационных и когнитивных ролей персонала, наличия базы данных и знаний по каждой форме СОО. По данной модели можно представить поэтапное преобразование организации такого типа.

19. Разработана методика оценки эффективности приращения знаний самообучающейся организации. Данная методика обусловлена сложностью оценки неявных и неформализованных знаний и основана на анализе сети знаний организации. При этом представлено место сети знаний в общей системе социальных сетей организации. Для каждого вида сетей указана ее значимость и задачи, которые она выполняет. Также представлена система сетевых показателей, которая расширена за счет введения в нее коэффициента приращения знаний сети от каждого работника, среднего коэффициента приращения знаний в целом по сети, показателя эффективности приращения знаний.

20. Исследованы организационные аспекты предприятия швейной промышленности по развитию СОО. Проведена апробация комплекса методик по развитию такой организации. Практическое применение разработанных методик позволило разработать рекомендации по дальнейшему развитию предприятия как самообучающейся организации.

Список сокращений

БД – база данных
БЗ – база знаний
БОЭРО – балльная оценка эффективности работы организации
ЖЦО – жизненный цикл организации
ЗО – заимствующая организация
ИО – изучающая организация
КИУ – коэффициент информационного участия
ККУ – коэффициент когнитивного участия
КМП – команда менеджмента проекта
КОУТ – комплексная оценка управленческого труда
КП – команда проекта
КТО – когнитивно-трансформирующаяся организация
КТУ – коэффициент трудового участия
КУП – команда управления проектом
НО – обучающаяся организация
СОО – самообучающаяся организация
СП – сообщество практиков
СТБ – саратовская система бездефектного труда
СУКРЭ – система управления качеством работы и эффективностью
ЭС – экспертная система

Список использованных источников

1. Авдошин, С.М. Синергетические организации в экономике XXI-го века [Текст] / С.М. Авдошин, В.Б. Тарасов // Известия АИН им. А.М. Прохорова. Бизнес-информатика. – 2006. – Т. 17. – С. 155–163.
2. Адизес, И. Управление жизненным циклом корпорации [Текст] / И. Адизес ; перевод с англ. под науч. ред. А.Г. Сеферяна. – СПб. : Питер, 2007. – 354 с.
3. Акмаева, Р.И. Трансформация российских предприятий в самообучающиеся организации как необходимое условие экономической синергетики [Электронный ресурс] / Р.И. Акмаева, Н.Ш. Епифанова. – Режим доступа : <http://gisap.eu/ru/node/450>.
4. Амренова, М. М. Акмеологические ориентиры для создания самообучающейся организации [Электронный ресурс] / М.М. Амренова // Вестник ТГПУ. – 2010. – № 4. – С. 82–86. – Режим доступа : <http://cyberleninka.ru/article/n/akmeologicheskie-orientiry-dlya-sozdaniya-samo-obuchayuscheysya-organizatsii>.
5. Андреева, Н.Ю. Проблемы управления организационным знанием [Текст] / Н.Ю. Андреева // Экономическая наука – хозяйственной практике : материалы научной сессии X Международной научно-практической конференции. – Кострома : КГУ им. Н.А. Некрасова, 2008. – С. 318–321.
6. Андреева, Т.Е. Управление знаниями [Текст] : хрестоматия / Н.Ю. Андреева ; перевод с англ. ; под ред. Т.Е. Андреевой, Т.Ю. Гутниковой – 2-е изд. – СПб. : Высшая школа менеджмента, 2010. – 514 с.
7. Андреева, Н.Ю. Управление организационным знанием промышленного предприятия [Текст] : дис. ... канд. экон. наук : защищена 21.10.2009 / Андреева Наталья Юрьевна. – Кострома : Изд-во Костром. гос. ун-та им. Н.А. Некрасова, 2009. – 247 с.
8. Арбузова, Е.В. Практикум по психологии общения [Текст] / Е.В. Арбузова, А.И. Анисимов, О.В. Шатрова. – СПб. : Речь, 2008. – 272 с.
9. Банько Н.А. Управление персоналом [Текст] : учеб. пособие. Ч. II / Н.А. Банько, Б.А. Карташов, Н.С. Яшин. – Волгоград, 2006. – 88 с.
10. Бердова О.В. Проблемы трансформации организационных знаний по формам самообучающейся организации (на примере академии МУБиНТ) [Текст] / О.В. Бердова, В.П. Дудяшова, Н.А. Кипень, Е.В. Смирнова // Концепции стратегического развития системы образования. Кн.2 : монография / О.В. Бердова, В.П. Дудяшова, Н.А. Кипень [и др.]. – Красноярск, Научно-инновационный центр, 2012. – Разд. 1. – С. 7–36.

11. Березина, Е. Спад будет преодолен [Электронный ресурс] / Е. Березина // RG.RU : Российская Бизнес-газета – Промышленное обозрение. – 2014. – № 934 (5). – Режим доступа : <http://www.rg.ru/2014/02/11/moshnost.html>.
12. Березина, Е. Станки не простаивают [Электронный ресурс] / Е. Березина // RG.RU : Российская Бизнес-газета – Промышленное обозрение. – 2012. – № 871 (42). – Режим доступа : <http://www.rg.ru/2012/11/06/uhadshenie.html>.
13. Биггз, М. Структура компании будущего [Электронный ресурс] / М. Биггз // Computerworld. – Россия. – 2000. – № 36. – Режим доступа : <http://www.osp.ru/cw/2000/36/6987/>.
14. Бобрышев, С. Управление организационным знанием как стратегическим активом [Электронный ресурс] / С. Бобрышев // Корпоративный менеджмент. – Режим доступа : http://www.cfin.ru/management/strategy/knowledge_asset.shtml.
15. Большаков, А. С. Менеджмент [Текст] : учеб. пособие / А.С. Большаков. – СПб. : Изд-во Питер, 2000. – 160 с.
16. Бортникова, Т.В. Обучение персонала как элемент системы управления знаниями [Электронный ресурс] / Т.В. Бортникова // Ползуновский вестник. – 2005. – № 2. – С. 136–139. – Режим доступа : http://elib.altstu.ru/elib/books/Files/pv2005_02/pdf/136bortnikova.pdf.
17. Брейем, Б. Дж. Создание самообучающейся организации [Текст] / Б. Дж. Бейем ; пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. – СПб. : Нева, 2003. – 128 с.
18. Букович, У. Управление знаниями. Руководство к действию ; пер. с англ. / У. Букович, Р. Уилльямс. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 504 с.
19. Вебер, А. Как научиться изменяться. Препятствия на пути реформ. [Электронный ресурс] / А. Вебер. – Режим доступа : <http://www.stroibk.rU/library/p/roblem.htm>.
20. Велиева, З.Т. Процессная реструктуризация управленческого персонала [Текст] : монография / З.Т. Велиева, В.П. Дудяшова. – Кострома : Изд-во Костром. гос. технол. ун-та, 2004. – 248 с.
21. Виль-Вильямс, Е.И. Обучающаяся организация – опыт развития [Электронный ресурс] / Е.И. Виль-Вильямс // Национальный союз кадровиков. – 2002. – Режим доступа : <http://www.kadrovik.ru/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=196>.
22. Виханский, О.С. Стратегическое управление [Текст] : учебник / О.С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Гардарики, 1998. – 296 с.
23. Владыкин, А. А. Принципы формирования инновационного механизма управления предприятием: системный подход [Электронный ресурс] / А.А. Владыкин // Теория управления. – 2012. – Режим доступа : <http://www.uecs.ru/innovacii-investicii/item/1733-2012-12-03-06-56-37>.

24. Гаврилова, Т.А. Базы знаний интеллектуальных систем [Текст] : учеб. пособие / Т.А. Гаврилова, В.Ф. Хорошевский. – СПб. : Питер, 2001. – 384 с.
25. Галынчик, Т.А. Потенциал самообучения предприятий мукомольно-крупяной промышленности : методы измерения и оценки [Электронный ресурс] / Т.А. Галынчик, В.И. Беляев // Креативная экономика. – 2009. – № 4 (28). – С. 52–58. – Режим доступа : <http://www.creativ-economy.ru/articles/2637/>.
26. Гапоненко, А.Л. Общий и специальный менеджмент [Текст] : учебник под общ. ред. А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухина. – М. : Изд-во РАГС, 2001. – 568 с.
27. Гапоненко, А.Л. Управление знаниями [Текст] / А.Л. Гапоненко. – М. : ИПК госслужбы, 2001. – 52 с.
28. Гапоненко, А.Л. Управление знаниями. Как превратить знания в капитал [Текст] / А.Л. Гапоненко, Т.М. Орлова. – М. : Эксмо, 2008. – 400 с.
29. Гарайбех, Ю. О практике стимулирования инновационной деятельности [Электронный ресурс] / Ю. Гарайбех, А. Ивлев. – Режим доступа : http://chelt.ru/2005/1-05/garaibex_1-05.html.
30. Голицына, О.Л. Базы данных [Текст] : учеб. пособие / О.Л. Голицына, Н.В. Максимов, И.И. Попов. – М. : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2006. – 352 с. : ил.
31. Гулянская, Е.А. Применение теории самообучающихся организаций в современной России [Текст] / Е.А. Гулянская // Современные социально-философские и психолого-педагогические проблемы : сб. науч. тр. Выпуск XVIII. Москва–Ставрополь : СевКавГТУ, 2005. – С. 56–58.
32. Джанетто, К. Управление знаниями. Руководство по разработке и внедрению корпоративной стратегии управления знаниями [Текст] / К. Джанетто, Э. Уиллер ; перевод с англ. Е.М. Пестеревой. – М. : Добрая книга, 2005. – 192 с.
33. Дорофеев, В.Д. Инновационный менеджмент [Текст] : учеб. пособие / В.Д. Дорофеев, В.А. Дресвянников. – Пенза : Изд-во Пенз. гос. ун-та, 2003. – 189 с.
34. Дресвянников, В. А. Ключевые особенности управления современными промышленными предприятиями [Электронный ресурс] / В.А. Дресвянников // Известия ВУЗов. Поволжский регион. Общественные науки. – 2011. – № 4. – Режим доступа : <http://cyberleninka.ru/article/n/klyuchevye-osobennosti-upravleniya-sovremennymi-promyshlennymi-predpriyatiyami>.
35. Дресвянников, В.А. Построение системы управления знаниями на предприятии [Текст] : учеб. пособие / В.А. Дресвянников. – М. : КНОРУС, 2008. – 344 с.

36. Дресвянников, В.А. Управление знаниями на предприятии. Взаимосвязь информации и знаний [Текст] / В.А. Дресвянников, О.Е. Чуфистов // Проблемы и перспективы российской экономики : сб. статей IV Всероссийской науч.-практ. конф. – Пенза, 2005.
37. Дресвянников, В.А. Управление знаниями организации [Текст] : учеб. пособие / В.А. Дресвянников. – М. : КНОРУС, 2010. – 344 с.
38. Дрогобыцкий, А.И. Инновационная модель организационного управления интеллектуальной компанией [Текст] /: автореф. дис. ... канд. экон. наук : защищена 12.02.2008 : утв. 24.06.2008. – М. : Московский печатник, 2008. – 48 с.
39. Друкер, П. Задачи менеджера в XXI веке [Текст] / П. Друкер ; пер. с англ. – М. : Вильямс, 2000. – 272 с.
40. Друкер, П.Ф. Менеджмент [Текст] / П. Ф. Друкер, Дж.А. Макьярелло. – М. : Вильямс, 2010. – 704 с.
41. Друкер, П. Ф. Энциклопедия менеджмента [Текст] / П. Ф. Друкер ; пер. с англ. – М. : Вильямс, 2004. – 432 с.
42. Друкер, П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения. [Текст] / П. Друкер ; пер. с англ. – М. : ФАИР-ПРЕСС, 2002. – 288 с.
43. Дудяшова, В.П. Архитектоника управленческих отношений : сотово-сетевая концепция [Текст] : монография / В.П. Дудяшова. – Кострома : Изд-во Костром. гос. технол. ун-та, 2005. – 111 с.
44. Дудяшова, В.П. Инновационный подход к определению оптимальной формы самообучающейся организации в зависимости от стадии ее жизненного цикла [Текст] / В.П. Дудяшова, Н.А. Кипень, Е.В. Сизых (Смирнова Е.В.) // Сибирская финансовая школа. – Новосибирск : САФБД, 2010. – № 2. – С. 130–134.
45. Дудяшова, В.П. К вопросу об организационной структуре предприятия в условиях менеджмента знаний [Текст] / В.П. Дудяшова, Н.А. Кипень, Е.В. Сизых (Е.В. Смирнова) / Актуальные проблемы науки в развитии инновационных технологий для экономики региона («Лен-2010») : сб. трудов Междунар. науч.-техн. конф. / Костром. гос. технол. ун-т., 7–8 октября 2010 г. – Кострома : Изд-во Костром. гос. технол. ун-та, 2010. – С. 253–254.
46. Дудяшова, В.П. Когнитивные аспекты формирования базы данных и базы знаний самообучающейся организации [Текст] / В.П. Дудяшова, Н.А. Кипень, Е.В. Смирнова // Вестник КГТУ. – Кострома : Изд-во Костром. гос. технол. ун-та, 2011. – № 1(26). – С. 3–6.
47. Дудяшова, В.П. Методические подходы к оценке фактической степени развития самообучающейся организации: сравнительный анализ [Текст] / В.П. Дудяшова, Н.А. Кипень, Е.В. Смирнова // Вестник КГТУ. Сер. Экономические науки. – Кострома : Изд-во Костром. гос.

технол. ун-та, 2013 г. – №1 (3). – С. 36–41.

48. Дудяшова, В.П. Модели организационного управления при различных формах самообучающейся организации [Текст] / В.П. Дудяшова, Н.А. Кипень, Е.В. Сизых (Е.В. Смирнова) // Менеджмент XXI века: эффективность, качество, устойчивое развитие: сб. науч. статей по мат-ам X Междунар. науч.-практ. конф., Санкт-Петербург, 24–25 ноября 2010 г. – Спб. : Изд-во РГПУ им. А.И. Герцена, 2010. – С. 202–205.

49. Дудяшова, В.П. Мотивационная модель самообучающейся организации [Текст] / В.П. Дудяшова, Н.А. Кипень, Е.В. Сизых (Е.В. Смирнова) // Научные труды молодых ученых КГТУ : в 2 ч. Ч. 2. Секции X-XV / Костром. гос. технол. ун-т. – Кострома : Изд-во Костром. гос. технол. ун-та, 2011. – Вып. 12. – С. 125–129.

50. Дудяшова, В.П. Мотивирование членов сообществ практиков самообучающейся организации [Текст] / В.П. Дудяшова, Н.А. Кипень, Е.В. Смирнова // В мире научных открытий. (Экономика и инновационное образование). – Красноярск : Изд-во Научно-инновационный центр, 2012. – № 6(30). – С. 178–193.

51. Дудяшова, В.П. Опыт апробации технологии самообучающейся организации на промышленных предприятиях [Текст] / В.П. Дудяшова, Н.А. Кипень, Е.В. Смирнова // Актуальные проблемы науки в развитии инновационных технологий «ЛЕН-2014» : мат-лы VIII Междунар. науч.-практ. конф. – Кострома : Изд-во Костром. гос. технол. ун-та, 2014. – С. 216–217.

52. Дудяшова, В.П. Организация труда и стимулирование персонала самообучающейся организации при работе с базой данных и базой знаний [Текст] / В.П. Дудяшова, Н.А. Кипень, Е.В. Смирнова // Актуальные проблемы социально-экономического развития предприятий, отраслей, комплексов. Кн. 3 : монография / В.Н. Бор, Г.П. Довлатян, Е.П. Евдокимова [и др.] ; отв. ред. Я.А. Максимов. – Красноярск : Научно-инновационный центр, 2011. – Гл. 3. – С. 85–113.

53. Дудяшова, В.П. Организация труда и стимулирование персонала самообучающейся организации при работе с базой знаний [Электронный ресурс] / В.П. Дудяшова, Н.А. Кипень, Е.В. Смирнова // Научный Вестник КГТУ : сетевой электронный научный журнал. – Кострома: КГТУ, – 2010. – Режим доступа : <http://vestnik.kstu.edu.ru/13/viewnumber.aspx>.

54. Дудяшова, В.П. Особенности трансформации сотовых образований по формам самообучающейся организации [Текст] / В.П. Дудяшова, Н.А. Кипень, Е.В. Смирнова // Вестник КГТУ. Сер. Экономические науки. – Кострома : Изд-во Костром. гос. технол. ун-та, 2011. – № 1. – С. 62–66.

55. Дудяшова, В.П. Оценка эффективности приращения знаний самообучающейся организации [Текст] / В.П. Дудяшова, Н.А. Кипень, Е.В. Смирнова // Известия вузов. Экономика, финансы и управление производством. – Иваново. – 2012. – № 2. – С. 112–114.

56. Дудяшова, В.П. Понятие и структура организационных знаний [Текст] / В.П. Дудяшова, Н.А. Кипень, Е.В. Сизых (Е.В. Смирнова) // Вестник КГТУ. Сер. Экономические науки. – Кострома : Изд-во Костром. гос. технол. ун-та, 2010. – № 2 (24) . – С. 119–123.

57. Дудяшова, В.П. Проблемы менеджмента знаний и пути их решения на промышленных предприятиях [Текст] / В.П. Дудяшова, Н.А. Кипень, Е.В. Смирнова // Вестник КГТУ. Сер. Экономические науки. – Кострома : Изд-во Костром. гос. технол. ун-та, 2014. – № 1(4).– С. 55–57.

58. Дудяшова, В.П. Пространственная (3D) модель трансформации организационных знаний[Текст] / В.П. Дудяшова, Н.А. Кипень, Е.В. Смирнова // Актуальные проблемы науки в развитии инновационных технологий («ЛЕН-2012») : сб. тр.междунар. науч.-техн. конф. (Кострома, 18–19 октября 2012 г.) / Костром. гос. технол. ун-т. – Кострома : Изд-во Костром. гос. технол. ун-та, 2012. – С. 187–188.

59. Дудяшова, В.П. Самообучающаяся организация и жизненный цикл предприятия [Текст] / В.П. Дудяшова, Н.А. Кипень, Е.В. Сизых (Е.В. Смирнова) // Право. Экономика. Власть. Региональный научно-практический журнал. – Кострома : ЗАО «Линия График Кострома», 2009. – № 2 (2). – С. 50–54.

60. Дудяшова, В.П. Самообучающаяся организация как инструмент антикризисного управления промышленным предприятием [Текст] / В.П. Дудяшова, Н.А. Кипень, Е.В. Сизых (Е.В. Смирнова) // Актуальные вопросы деятельности законодательных (представительных) органов власти в современных условиях (к 15-летию Костромской областной Думы): мат-лы науч.-практ. конф. : в 2 т. / Костром. гос. технол. ун-т., 8 апреля 2009 г. – Кострома : ООО «Полиграфресурс», 2009. – I том – С. 171–178.

61. Дудяшова, В.П. Стимулирование персонала самообучающейся организации при работе с базой данных [Текст] / В.П. Дудяшова, Н.А. Кипень, Е.В. Смирнова // Известия Санкт-Петербургского государственного технологического института (технического университета). – СПб. : Изд-во СПбГТИ (ТУ), 2012 . – № 13(39). – С. 112–114.

62. Дудяшова, В.П. Трансформация организационных знаний по формам самообучающейся организации [Текст] / В.П. Дудяшова, Н.А. Кипень, Е.В. Смирнова // Вестник КГТУ. Сер. Экономические науки. – Кострома : Изд-во Костром. гос. технол. ун-та, 2012. – № 1 (2). – С. 49–53.

63. Дудяшова, В.П. Формирование самообучающейся организации на промышленном предприятии в зависимости от стадии жизненного цикла [Электронный ресурс] / В.П. Дудяшова, Н.А. Кипень, Е.В. Сизых (Е.В. Смирнова) // Научный Вестник КГТУ : сетевой электронный научный журнал. – Кострома : КГТУ, 2010. – Режим доступа : <http://vestnik.kstu.edu.ru/13/view->

number.aspx.

64. Дудяшова, В.П. Шестая дисциплина самообучающейся организации [Текст] / В.П. Дудяшова, Н.А. Кипень, Е.В. Смирнова // Экономика и управление в информационном обществе: сб. мат-ов II Всероссийской науч.-практ. конф., г. Вологда, декабрь 2012 г. – Вологда : ВФ МУБиНТ. – 2012. – С. 156–162.

65. Дудяшова, В.П. Эволюция понятия «организационные знания» в подходах к управлению [Текст] / В.П. Дудяшова, Н.А. Кипень, Е.В. Смирнова // Инновационное развитие экономических систем : мат-лы междунар. науч. конф., посвященной 80-летию КГТУ и 45-летию ИУЭФ. – Кострома, Изд-во Костром. гос. технол. ун-та, 2013. – С. 139–141.

66. Европейское руководство по устоявшейся практике внедрения системы менеджмента знаний [Электронный ресурс] Мир стандартов. – 2009. – № 9 (40). – С. 90–100. – Режим доступа : http://expert.gost.ru/ART/MS_2009_09_ERPUP.pdf.

67. Егоршин, А.П. Организация труда персонала [Текст] : учебник. / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 320 с.

68. Егоршин, А.П. Управление персоналом [Текст] : учебник для вузов. / А.П. Егоршин – 3-е изд. – Н. Новгород : НИМБ, 2001. – 720 с.

69. Епифанова, Н.Ш. Концепция формирования быстродействующих самообучающихся организаций [Электронный ресурс] / Н.Ш. Епифанова // Современные проблемы науки и образования. – 2012. – № 1. – Режим доступа : www.science-education.ru/101-5549.

70. Ермоленко Л.И. Формирование методики оценки готовности предприятия к организационным изменениям [Электронный ресурс] / Л.И. Ермоленко, С.И. Ашмарина. – Режим доступа : http://vestnik.ssu.samara.ru/articles/84_13.pdf.

71. Журавлев, П.В. Мировой опыт в управлении персоналом: обзор зарубежных источников [Текст] / П.В. Журавлев, М.Н. Кулапов, С.А. Сухарев. – М. : Рос. экон. акад.; Екатеринбург: Деловая книга, 2004. – 232 с. : ил.

72. Журавлев, П.В. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера [Текст] / П.В. Журавлев, С.А. Карташов, Н.К. Маусов, Ю.Г. Одегов. – М. : Экзамен, 2000. – 576 с.

73. Журавлев, П.В. Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально развитых стран [Текст] : учебное пособие. / П.В. Журавлев, Ю.Г. Одегов, Н.В. Волгин. – М. : Экзамен, 2002. – 448 с.

74. Загускин, Н.Н. К вопросу о роли новой экономики в экономическом развитии рыночных субъектов [Электронный ресурс] / Н.Н. Загускин // Инновации экономики и управления в строительстве: мат-лы Международной науч.-практ. конф. (10–12 октября 2012 г.) / СПбГАСУ;

[под общ. ред. В.Ю. Жукова, Г.Ф. Токуновой]. – СПб. 2012. – С. 39–44. – Режим доступа : http://www.spbgasu.ru/upload-files/users/anastasia/kafedri/istorii/konf_iovac.pdf.

75. Изряднова, О. Реальный сектор экономики : факторы и тенденции [Текст] / О. Изряднова // Экономическое развитие России. – 2013. – № 4. – С. – 7–10.

76. Ильенков, Э.В. О диалектике абстрактного и конкретного в научно-теоретическом познании [Электронный ресурс] / Э.В. Ильенков // Вопросы философии. – 1 (1955). – С. 42–56. – Режим доступа : <http://caute.tk/ilyenkov/texts/vf/daikntp.html>.

77. Ильина, О.Г. Проблемные зоны компаний при построении самообучающейся организации. [Электронный ресурс] / О.Г. Ильина. – Режим доступа : <http://yandex.ru/clck/jsredir?from=yandex.ru>

78. Информационные технологии в экономике и управлении [Текст] / уч.-метод. пособие, руководство по изучению дисциплины, применение информационных технологий в экономике и управлении, тесты, учебная программа / Божко В.П., Гаспарян М.С., Лихачева Г.Н., Хрусталев Е.Ю. ; Московский государственный университет экономики, статистики и информатики. – М. : МЭСИ, 2004. – 184 с.

79. Итоги работы легкой промышленности : основные экономические и социальные показатели в 2013 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.roslegprom.ru/Go/All-Articles/feed=itog_otr.

80. Итоговый доклад группы «Управление знаниями в условиях новой экономики» [Электронный ресурс] / И. Кравец, М. Семенова, И. Дугина, М. Буднев, А. Копытько, А. Ефимов, А. Орешко, В. Вашуркин, Е. Нефедов; под общ. ред. М. Шиверских. – Режим доступа : http://www.buk.irk.ru/exp_seminar/4/doc1.pdf.

81. Как превратить знания в стоимость : решения от IBM Institute for Business Value [Текст] / Составители : Эрик Лессер, Лоренс Прусак ; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 248 с.

82. Карлина, Е.П. Две модели сетевой организации бизнес-процессов [Электронный ресурс] / Е.П. Карлина // Российское предпринимательство. – 2004. – № 1 (49). – С. 48–51. – Режим доступа : <http://www.creativeconomy.ru/articles/8817/>.

83. Карлина, Е.П. Сетевая организация как адаптивная форма управления розничной торговлей потребительской кооперации [Электронный ресурс] / Е.П. Карлина // Российское предпринимательство. – 2003. – № 11 (47). – С. 81–83. – Режим доступа : <http://www.creativeconomy.ru/articles/7847/>.

84. Карташова, И.В. Формирование системы управления организационными знаниями коммерческого предприятия [Текст] / : дис. ... канд. экон. наук / Карташова Ирина Валериевна. – СПб, 2002. – 246 с.

85. Карякин, А.М. Командная работа : основы теории и практики [Текст] / А.М. Карякин. – Иван. гос. энерг. ун-т. – Иваново : Изд-во ИГЭУ, 2003. – 136 с.

86. Карякин, А.М. Управление персоналом [Электронный ресурс] : электронное учеб. пособие / А.М. Карякин. – 3-я редакция. – Иван. гос. энерг. ун-т. – Иваново, 2005. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM).

87. Кипень, Н.А. Формирование и развитие самообучающейся организации [Текст] : монография / Н.А. Кипень, В.П. Дудяшова, А.В. Денисова. – Кострома : Изд-во Костром. гос. техн. ун-та, 2008. – 199 с.

88. Клаттербак, Д. Командный коучинг на рабочем месте : технология создания самообучающейся организации [Текст] / Д. Клаттербак ; пер. Ю.С. Титовой. – М. : Эксмо, 2008. – 288 с.

89. Knowledge Management : функциональная задача или новая парадигма управления? [Электронный ресурс]. – СПб. : Бизнес Инжиниринг Групп.– Режим доступа : http://bigc.ru/publications/bigspb/km/km_func_task_or_new_paradgm.php.

90. Корпоративная база знаний [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://enterprisekb.ucoz.ru/index/korporativnaja_baza_znanij/0-2.

91. Краткий словарь по философии [Текст] / Н. И. Азаров, А. С. Айзикович, Н. П. Аникеев [и др.] ; под общ. ред. : И. В. Блауберга, И. К. Пантина. – Изд. 3-е, дораб. и доп. – М. : Политиздат, 1979. – 414 с.

92. Круг, Г. Трансфер знаний на предприятии : основные фазы и воздействующие факторы [Текст] / Г. Круг, М. Кене // Проблемы теории и практики управления. – 1999. – № 4. – С. 74–76.

93. Крымская, А.С. Основы управления знаниями [Электронный ресурс] / А.С. Крымская. – Режим доступа : <http://www.bibliograf.ru/index.php?addcomment=1&id=1447>.

94. Кураев, С.А. Использование принципов сетевой организации бизнеса в качестве фактора повышения конкурентоспособности предприятий [Электронный ресурс] / С.А. Кураев // Креативная экономика. – 2009. – № 3 (27). – С. 88–93. – Режим доступа : <http://www.creativeconomy.ru/articles/2219/>.

95. Лапко, К.С. Анализ и развитие модели жизненного цикла предприятия [Электронный ресурс] / К.С. Лапко, Е.В. Муратова. – Режим доступа : http://www.rusnauka.com/14_NPRT_2011/Economics/10_87103.doc.htm.

96. Легкая промышленность России: настоящее и будущее [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://lpbinfo.ru/index.php/220-zhurnaly/direktor/direktor-2014/direktor-4-2014/1076-legkaya-promyshlennost-rossii-nastoyashchee-ibudushchee>.

97. Леванова, Н. Е. Разработка методики оценки инновационной активности персонала организации [Электронный ресурс] / Н. Е. Леванова // Молодой ученый. – 2011. – № 5. Т.1. – С. 203–206. – Режим доступа : <http://www.moluch.ru/archive/28/3181/>.

98. Лобанова, Т.Н. Роль HR-менеджера в управлении изменениями и формировании корпоративной культуры компании [Электронный ресурс] / Т.Н. Лобанова. – Режим доступа : <http://hrd1.rdw.ru/files/lob.pdf>.

99. Лобанова, Т.Н. Управление персоналом в условиях организационных изменений [Электронный ресурс] / Т.Н. Лобанова // Аналитический журнал Управление в кредитной организации. – 2010. – № 1. – Режим доступа : http://www.reglament.net/bank/mng/2010_1_article.htm.

100. Ляпина, С. Управление знаниями в организации как основное направление повышения конкурентоспособности [Текст] / С. Ляпина, Т. Григорьева // Вестник НАУФОР. – 2003. – № 4. – С. 48–54.

101. Магура, М.И. Организация обучения персонала компании [Текст] / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М. : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2003. – 244 с.

102. Магура, М. Управление персоналом в обучающейся организации [Текст] / М. Магура // Управление персоналом. – 2009. – № 18. – С. 24 – 31.

103. Мазур, И.И. Управление проектами [Электронный ресурс] / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге. – Режим доступа : <http://vse-uchebniki.com/upravlenie-proektami-knigi/investitsionnyiy-portfel-27779.html>.

104. Мариничева, М.К. Управление знаниями на 100 % : Путеводитель для практиков [Текст] / М.К. Мариничева. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 320 с.

105. Маслов, А.В. Сетевые организации как подсистема управления знаниями на предприятии [Электронный ресурс] / А.В. Маслов. – Режим доступа : <http://sisp.nkras.ru/issues/2011/4/maslov.pdf>.

106. Маслов, Д. Применение функциональной модели оценки менеджмента для достижения устойчивых конкурентных преимуществ [Текст] / Д. Маслов, П. Ватсон, Н. Чилиши // Менеджмент в России и за рубежом. – 2007. – № 3. – С. 10–31.

107. Маршев, В.И. История управленческой мысли [Текст] / В.И. Маршев. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 731 с.

108. Менеджмент в СОО [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.ido.rudn.ru/Open/menegment/t3_3.htm.

109. Мескон, М. Основы менеджмента [Текст] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – Изд. 3-е. – М. : Вильямс, 2009. – 672 с.
110. Мильнер, Б.З. Концепция управления знаниями в современных организациях [Текст] / Б.З.Мильнер // Российский журнал менеджмента. – 2003. – № 1. – С. 57–76.
111. Мильнер, Б.З. Теория организации [Текст] / Б.З.Мильнер. – Изд. 8-е, перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 808 с.
112. Мильнер, Б.З. Управление знаниями в современной экономике [Электронный ресурс] / Б.З.Мильнер // Институт экономики РАН. – М. : 2008. – Режим доступа : <http://do.gendocs.ru/docs/index-46625.html>.
113. Мильнер, Б.З. Управление знаниями. Эволюция и революция в организации [Текст] / Б.З.Мильнер. – М. : ИНФРА – М, 2003. – 178 с.
114. Михалева, М.П. Менеджмент [Электронный ресурс] / М.П. Михалева. – Режим доступа : <http://www.be5.biz/ekonomika/m011/05.htm>.
115. Михеев, В. Современная команда менеджмента проекта [Электронный ресурс] / В. Михеев. – Режим доступа : http://www.pmuniversity.ru/upload/iblock/657/article_3_1_pm_command.pdf.
116. Мищенко, Е.С. Организационные структуры управления (современное состояние и эволюция) [Текст] : учеб. пособие. / Е.С. Мищенко. – Тамбов : Изд-во ГОУ ВПО ТГТУ, 2011. – 104 с.
117. Модернизация организационной структуры управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.drozdovland.ru/index.php?action=add&id=117&add&rod=25>.
118. Моргунов, Е.Б. Модели и методы управления персоналом [Электронный ресурс] / Е.Б. Моргунов. – Режим доступа : http://sbiblio.com/biblio/archive/modeli_i_metodi_upravlenija_personalom/08.aspx.
119. Молодчик, А. Концепция мотивационного механизма в саморазвивающейся организации [Текст] / А. Молодчик // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2009. – № 5. – С. 5-11.
120. Мурашов, М. К изменениям всегда готов? Концепция «пяти сообщений» [Электронный ресурс] / М. Мурашов. – Режим доступа : <http://www.hrm.ru/db/hrm/A8D4A332A9E862BFC3256F94002D728C/category.htm>.
121. Мясоедова, Т.Г. Управление знаниями как функция деятельности организации [Электронный ресурс] / Т.Г. Мясоедова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2007. – № 5. – Режим доступа : <http://www.mevriz.ru/articles/2007/5/4595.html>.
122. Нехода, Е. В. Комплексные системы управления предприятием: концептуальные подходы и тенденции развития [Электронный ресурс] / Е.В. Нехода // Вестн. Том. гос. ун-та.

Экономика. – 2009. – № 3. – Режим доступа : <http://cyberleninka.ru/article/n/kompleksnye-sistemy-upravleniya-predpriyatiem-kontseptualnye-podhody-i-tendentsii-razvitiya>.

123. Николаев, И.А. Сколько стоит Россия : 10 лет спустя. Раздел 2. Промышленность [Электронный ресурс] / И.А. Николаев, Т.Е. Марченко, О.С. Точилкина, С.В. Голотюк // телеканал Россия 24, аудиторско-консалтинговая компания ФБК, газета «Ведомости». – М., 2014. – 40 с. – Режим доступа : http://www.fbk.ru/upload/iblock/d34/02w_industry.pdf.

124. Новая организационная форма – сетевое предприятие, модульная структура предприятия [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://otipb.ucoz.ru/publ/personal/raznoe/novaja_organizacionnaja_forma_setevoe_predpriyatie_modulnaja_struktura_predpriyatija/31-1-0-1557.

125. Нонака И. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах [Текст] / И. Нонака, Х. Такеучи ; пер. с англ. – М. : Олимп-Бизнес, 2003. – 384 с. : ил.

126. Нотин, А.Г. Особенности управления знаниями в сетевых бизнес-структурах [Электронный ресурс] / А.Г. Нотин // Креативная экономика. – 2008. – № 11 (23). – С. 9–13. – Режим доступа : <http://www.creativeconomy.ru/articles/2594/>.

127. О’Лири, Д.Е. Управление корпоративными знаниями [Электронный ресурс] / Д.Е. О’Лири. – Режим доступа : http://bigc.ru/publications/other/km/upr_corpor_knowlg.php.

128. Отчет о реализации инновационной политики в Санкт-Петербурге за 2010 год (резюме) [Текст] Комитет экономического развития, промышленной политике и торговле. – СПб, 2011 – 48 с.

129. Павлова, А. В. Позиционирование машиностроительного предприятия относительно успеха реализации изменений в условиях инновационно-технологической модернизации его производства [Электронный ресурс] / А.В. Павлова. – Режим доступа : http://kpfu.ru/docs/F1892806676/11_pav.pdf.

130. Поппер, К. Объективное знание. Эволюционный подход [Электронный ресурс] / К. Поппер ; пер. с англ. Д. Г. Лахути. – М. : Эдиториал УРСС, 2002. – 384 с. – Режим доступа : <http://skepdic.ru/wp-content/uploads/2012/11/Объективное-знание.-Эволюционный-подход.pdf>.

131. Приказ Минпромторга РФ от 24.09.2009 № 853 «Об утверждении стратегии развития легкой промышленности России на период до 2020 года и плана мероприятий по ее реализации» [Электронный ресурс] Закон прост : сервер правовой консультационной службы. – 2009. – Режим доступа : <http://www.zakonprost.ru/content/base/part/641284>.

132. Промышленность : чудо произошло [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.finmarket.ru/main/article/3612485>.

133. Пугачев, В.П. Руководство персоналом организации [Текст] : учебник / В. П. Пугачев. – М. : Аспект Пресс, 2002. – 279 с.
134. Роик, Т. Корпоративная база знаний – интеллектуальные консервы [Электронный ресурс] / Т. Роик. – Режим доступа : http://www.prostobiz.ua/biznes/upravlenie_biznesom/stati/korporativnaya_baza_znaniy_intellektualnye_konservy.
135. Ромашева, И. Организационная структура [Электронный ресурс] / И. Ромашева // Биржа + Карьера. – 2007. – № 25. – Режим доступа : <http://www.intalev.nnov.ru/index.php?id=21488>.
136. Рубин, А. Г. Формирование организационной структуры управления предприятием в условиях конкурентного развития и глобализации рынков [Электронный ресурс] / А.Г. Рубин // Теория и практика общественного развития. – 2011. – № 3. – С. 350–352. – Режим доступа : http://teoria-practica.ru/rus/files/arhiv_zhurnala/2011/3/ekonomika/rubin.pdf.
137. Сардарян, А. Сложности «интеллектуальной» организации [Электронный ресурс] / А. Сардарян, Н. Коробова // Управление персоналом. – 2010. – № 4. – Режим доступа : <http://www.top-personal.ru/issue.html?2346>.
138. Сенге, П. Преображение. Потенциал человека и горизонты будущего [Текст] / П. Сенге, О. Шармер. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008 – 304с.
139. Сенге, П. Пятая дисциплина : искусство и практика самообучающейся организации [Текст] / П. Сенге. – М. : Олимп- Бизнес, 1999. – 408 с.
140. Сенге, П. Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций [Электронный ресурс] / П. Сенге, А. Клейнер, Ш. Робертс, Р.Б. Росс, Дж. Рот, Б. Дж. Смит; пер. с англ. – М. : Издательство "Олимп-Бизнес", 2003. – 604 с. – Режим доступа : <http://www.iteam.ru/literature/strategy/2375/>.
141. Сербиновский, Б.Ю. Развитие методологической базы исследования, оценки и управления эффективностью труда персонала в инновационном процессе. Часть 1 / Б.Ю. Сербиновский, А.Е. Шахраева // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета (Научный журнал КубГАУ) [Электронный ресурс]. – Краснодар : КубГАУ, 2012. – № 06(080). – С. 466–483. – IDA [article ID]: 0801206039. – Режим доступа : <http://ej.kubagro.ru/2012/06/pdf/39.pdf>
142. Сербиновский, Б.Ю. Развитие методологической базы исследования, оценки и управления эффективностью труда персонала в инновационном процессе. Часть 2 / Б.Ю. Сербиновский, А.Е. Шахраева // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета (Научный журнал КубГАУ) [Электрон-

ный ресурс]. – Краснодар: КубГАУ, 2012. – № 06(080). – С. 609–635. – IDA [article ID]: 0801206048. – Режим доступа : <http://ej.kubagro.ru/2012/06/pdf/48.pdf>.

143. Смирнова, Е.В. Особенности построения базы данных и базы знаний в самообучающейся организации [Текст] / Е.В. Смирнова // Инновации в экономике знаний: сб. мат-ов Всероссийской науч.-практ. конф., г. Кострома, ноябрь 2012 г. – Кострома : КФ МУБиНТ, 2012. – С. 157–164.

144. Смирнова, Е.В. Сущность, виды, структура и особенности трансформации организационных знаний [Текст] / Е.В. Смирнова // Проблемы экономики, финансов и управления производством : сб. науч. трудов вузов России. – Иваново: Изд-во ФГБОУ ВПО «ИГХТУ», 2012. – Вып. 31. – С. 136–144.

145. Современный менеджмент : проблемы и перспективы [Текст] : мат-лы третьей Международной научной конференции (Н. Новгород, 30 ноября 2011 г.) / Филиал Сочинского гос. ун-та в г. Н. Новгород; под общ. ред. проф. В.Д.Фетисова. – Нижний Новгород: Пламя, 2012. – 112 с.

146. Современные тенденции и инструменты построения организационных структур [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.viktorova-ts.ru/page97/page111/index.html>.

147. Соколов, М. П. Создание конкурентной организации [Электронный ресурс] / М.П. Соколов. – Режим доступа : www.trening27.ru/articles/sozdanie-konkurentnoi-organizatsii.

148. Стадии процесса внесения изменений (согласно модели Курта Левина) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://managment-study.ru/stadii-processa-vneseniya-izmenenij-soglasno-modeli-kurta-levina.html>.

149. Старцев, Ю.Н. Сетивизация как технология управления конкурентоспособностью региона [Электронный ресурс] / Ю.Н. Старцев. – Режим доступа : http://www.econ.asu.ru/inet_conf_kaf.Menedgmenta_2012/starcev.pdf.

150. Стоунхаус, Дж. Управление организационным знанием [Текст] / Дж. Стоунхаус // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. – № 1. – С. 14–26.

151. Стратегия развития легкой промышленности России на период до 2020 года (проект) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://old.minpromtorg.gov.ru/ministry/strategic/sectoral/3>.

152. Сыротюк, С. Д. Самообучающиеся организации как перспективная форма управления компетентностью персонала [Текст] / С.Д. Сыротюк // Вектор науки ТГУ. Серия : Экономика и управление. – 2012. – № 2(9). – С. 72–77.

153. Тарасов, В.Б. Самообучающиеся предприятия [Электронный ресурс] / В.Б. Тарасов. – Режим доступа: www.ssc.smr.ru/media/ipuss_conf/06/2_07.pdf.

154. Текущее состояние и перспективы развития легкой промышленности в России [Текст] : докл. к XV Апр. междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества, Москва, 1–4 апр. 2014 г. / В. В. Радаев (рук. исслед. кол.), В. Н. Данилина, З. В. Котельникова, Е. А. Назарбаева ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2014. – 333 с.

155. Технологии создания распределенных информационных систем [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://manual.ru/download/5762.html>.

156. Трилицкая, О. Ю. Сравнительный анализ подходов к выбору организационной структуры управления предприятием [Электронный ресурс] / О.Ю. Трилицкая // Вестник ВолГУ. Серия 3 : Экономика. Экология. – 2005. – № 9. – С. 156–164. – Режим доступа : <http://cyberleninka.ru/article/n/sravnitelnyy-analiz-podhodov-k-vyboru-organizatsionnoy-struktury-upravleniya-predpriyatiem>.

157. Трифонов, Ю.В. Стратегии и подходы к развитию промышленных предприятий: отраслевая экономика [Электронный ресурс] / Ю.В. Трифонов, Е.Н. Летягина, Р.С. Танчук // Управление экономическими системами. – Электронный научный журнал. – 2012. – № 12. – Режим доступа : http://www.uecs.ru/index.php?option=com_flexicontent&view=items&id=1916.

158. Тупик, И. Управление знаниями на промышленном предприятии [Электронный ресурс] / И. Тупик, В. Плескач. – Режим доступа : <http://www.hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1178>.

159. Турдукулов, Н. Образование – просвещение или бизнес, эрудиция или навыки?! [Электронный ресурс] / Н. Турдукулов. – Режим доступа : bdk.kg/obrazovanie/sten.doc.

160. Тюкавкин Н.М. Перспективы развития швейной промышленности России на период до 2020г. / Н. М. Тюкавкин // Аудит и финансовый анализ. – 2010. – № 03. – С. 427–434.

161. Управление знаниями в корпорациях [Текст] / Б.З. Мильнер, З.П. Румянцева, В.Г. Смирнова, А.В. Блинникова : учеб. пособие. ; под ред. Б.З. Мильнера. – М. : Дело, 2006. – 304 с.

162. Управление организационными изменениями [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.ido.rudn.ru/open/menegment/p1_4.htm.

163. Управление персоналом: учебник для вузов [Текст] / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 423 с.

164. Философия для аспирантов [Текст] : учеб. пособие / В.П. Кохановский, Е.В. Золотухина, Т.Г. Лешкевич и др. – 2-е изд. – Ростов н/Д : Феникс, 2003.

165. Фихтнер, О.А. Методологические подходы к оценке эффективности функционирования сетевых предпринимательских структур [Электронный ресурс] / О.А. Фихтнер // Вестник новгородского государственного университета. – 2011. – № 61. – С. 12–16. – Режим доступа :

<http://www.novsu.ru/file/958331>.

166. Фихтнер, О.А. Управление сетевым развитием российского бизнес-пространства [Электронный ресурс] / О.А. Фихтнер // Научное издание Региональная научно-практическая конференция «Актуальные проблемы гуманитарных, социальных и экономических наук : вопросы теории и практики» : сборник статей по материалам докладов. – 2013. – С. 217–222. – Режим доступа : <http://www.in-nov.ru/files/АП%20ГСЭН%20-%202013.pdf>.

167. Харитонова, В.Н. Особенности управления знаниями в черной металлургии [Текст] / В.Н. Харитонова // Экономика в промышленности. – 2013. – № 1. – С. 41.

168. Хохлова, Т.П. Эволюция методологии организационного проектирования: динамическое горизонтальное структурирование [Электронный ресурс] / Т.П. Хохлова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. – № 4. – Режим доступа : <http://www.dis.ru/library/detail.php?ID=26198>.

169. Швец, Т. Изменения – это просто [Электронный ресурс] / Т. Швец. – Режим доступа : <http://www.tertsia.com.ua/izmeneniya-eto-prosto/>.

170. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации [Электронный ресурс] / С.В. Шекшня. – Режим доступа : <http://uchebnik-online.com/126/722.html>.

171. Шемятихина, К.С. Обучение будущих менеджеров по персоналу управлению организационными изменениями в компании [Электронный ресурс] / К.С. Шемятихина. – Режим доступа : <http://econf.rae.ru/pdf/2009/11/d34ab169b7.pdf>.

172. Широкова, Г.В. Особенности формирования жизненных циклов российских компаний (эмпирический анализ) [Электронный ресурс] / Г. В. Широкова, И. С. Меркурьева, О.Ю. Серова // Российский журнал менеджмента. – Том 4. – 2006. – № 3. – С. 3–26. – Режим доступа : http://theoryorganizations.narod.ru/files/Shirokova_Merkurieva_Serova_Ossobenosty_zhiznennich_ziklov_rossiyskich_kimpaniy.pdf.

173. Широкова, Г.В. Теория жизненных циклов организаций: анализ основных моделей [Электронный ресурс] / Г. В. Широкова. – Режим доступа : <http://referent.mubint.ru/security/8/5097/1>.

174. Шмелева, А.Н. Процесс разработки и реализации персонал-стратегии «Самообучающаяся организация» при внедрении системы менеджмента качества в соответствии со стандартами серии ИСО (на примере федерального научно-производственного центра ФГУП «ПО «СТАРТ»») [Электронный ресурс] / А.Н. Шмелева, О.А. Шишкина // Креативная экономика. – 2008. – № 9 (21). – С. 126–134. – Режим доступа : <http://www.creativeconomy.ru/articles/2494/>.

175. Becker G., Human Capital: A theoretical and Empirical Analysis (3 rd edition) (University of Chicago Press, 1993).

176. Burns, S., Stalker, G. M. The Management of Innovation. – London : Tavistock Publications, 1961.
177. Charnes A., Cooper W.W., Ferguson R.O. Optional Estimation of executive Compensation by Linear programming. *Management science*, 1,2, 138-151. (January 1955).
178. Childs M., Wolfe H. A decision and Value Approach to Research Personnel Allocation, *Management science*, 16, 6, B269-B-278. (February 1972).
179. Davern M. Social networks and economic sociology: A proposed research agenda for a more complete social science // *American Journal of Economics & Sociology*, 1997. Vol. 56. Issue 3. P. 287-302.
180. Davern M. Social Networks and Prestige Attainment: New Empirical Findings // *American Journal of Economics & Sociology*, 1999. Vol. 58. Issue 4. P. 843-864.
181. Dudyashova V.P., Kipen N.A., Smirnova E.V. Analiz problem promyshlennykh predpriyatij v usloviyakh perekhoda k menedzhmentu znaniy [Analysis of problems of industrial enterprises in the conditions of transition to the knowledge management Modern Research of Social Problems]. *Sovremennye issledovaniya sotsialnykh problem* [Modern Research of Social Problems], no. 8(2013). doi: 10.12731/2218-7405-2013-8-35.
182. Gieskes J.F.B. Organisational learning barriers in distributed product development: observations from a multinational corporation. *Journal of Workplace Learning*. 2002. No. 8. P. 310-319.
183. Hall B.P. Values development and learning organizations. *Journal of Knowledge Management*. 2001. No. 1. P. 19-32.
184. Handy C. Managing the Dream: The Learning Organization. <http://www.ourfuture.com/arts02.htm>.
185. Moilanen R. The Learning Organization: An International Journal. Jan 2001. Vol. 8. No. 1. P. 6-20.
186. Parise S., Cross R., Davenport T. Human Resource Management and Industrial Relations. Reprint 47409; Summer 2006, Vol. 47, No. 4, pp. 31-38.
187. Philip Cook, Strategies for Regional Innovation Systems: Learning Transfer and Applications, Centre for Advanced Studies Cardiff University, Background paper Prepared for UNIDO Nord Industrial Development Report (WIDR) 2001, January 2001.
188. Wendell L. French, Cecil H. Bell Organization Development: behavior science interventions for organization improvement, 6th edition. New York, NY: Prentice Hall, 1998. pp. 343.
189. Zhalilo B. Performance Management System for the Learning Organization. <http://www.businesssolutions.com.ua/Performance%20management%20system.htm>199.

Министерство образования и науки Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего профессионального образования

«Костромской государственный технологический университет»

(ФГБОУ ВПО «КГТУ»)

На правах рукописи

Смирнова Елена Владимировна

**УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ САМООБУЧАЮЩЕЙСЯ
ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ЛЕГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

Том 2

Приложения

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством

(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями и

комплексами – промышленность; экономика труда)

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук

Научный руководитель:

кандидат экономических наук, доцент

Кипень Надежда Александровна

Кострома – 2015

Оглавление

Приложения

Приложение А (обязательное) Эволюция подходов к понятию «знание»	4
Приложение Б (обязательное) Анализ понятия «организационные знания»	8
Приложение В (обязательное) Эволюционное развитие от понятия «знания» понятию «организационные знания».....	17
Приложение Г (обязательное) Развитие дисциплин, определяющих статус самообучающейся организации по уровням создания организационных знаний	18
Приложение Д (обязательное) Характерные особенности форм самообучающейся организации	21
Приложение Е (обязательное) Особенности проявления и цели соблюдения дисциплин по формам самообучающейся организации.....	37
Приложение Ж (обязательное) Обоснование выбора факторов и характеристик, определяющих необходимость формирования самообучающейся организации	40
Приложение И (обязательное) Анализ методических подходов к оценке готовности персонала к организационным изменениям.....	42
Приложение К (обязательное) Характеристика различных видов сотовых образований и определение их значимости для инновационного менеджмента	47
Приложение Л (обязательное) Технология производства и реализации знаний по формам самообучающейся организации	56
Приложение М (обязательное) Разработка методического комплекса по формированию самообучающейся организации на предприятии легкой промышленности.....	60
Приложение Н (обязательное) Анализ моделей жизненного цикла организации.....	90
Приложение П (обязательное) Форма проведения диагностики факторов, определяющих этап развития предприятия в его жизненном цикле.....	97
Приложение Р (обязательное) Форма проведения диагностики факторов, определяющих выбор оптимальной стадии развития самообучающейся организации...	101
Приложение С (обязательное) Анкета оценки фактического соответствия организации принципам самообучения.....	107
Приложение Т (обязательное) Анкета по оценке готовности персонала к принятию оптимальной формы самообучающейся организации.....	109
Приложение У (обязательное) Классификация организационных структур.....	114

Приложение Ф (обязательное) Возможность функционирования типов команд в разных формах самообучающейся организации	121
Приложение Х (обязательное) Документы о результатах апробации исследования.....	123

Приложение А

(обязательное)

Эволюция подходов к понятию «знание»

Таблица А.1 – Эволюция подходов к понятию «знание» (авторская версия)

Автор (философское направление)	Определение (содержание)	Комментарий
1	2	3
<i>Западная философия</i>		
Платон (427 – 347 гг. до н.э.) (рационализм)	Знание – доказанное истинное убеждение [125, с. 36]	Данный подход предполагает получение знания только с помощью разума. Раскрывает знание как элемент мировоззрения, сформированный в процессе осмысления, анализа и оценки реальной действительности
Аристотель (384–322 гг. до н.э.) (эмпиризм)	«...Опыт складывается из воспоминаний. И опять из опыта, ..., происходят навыки ремесленника и знания ученого, навыки становления и наука бытия. Мы считаем, что эти стадии знания... обязаны своим существованием органам чувств» [125, с. 37]	Особое значение придается наблюдению и установлению истины при помощи восприятия органами чувств. Прослеживается связь получения знания и навыков на основании опыта
Рене Декарт (1596–1650) (континентальный рационализм)	Знание о внешнем мире может быть получено только сознанием, а не посредством органов чувств [125, с. 38]	Отрицается чувственное восприятие. Знанием признается только то, что абсолютно понятно уму, таким образом, источником знания признается мысль, способом получения – размышление
Джон Локка (1632–1704) (основоположник британского эмпиризма)	В сознании человека отсутствуют врожденные мысли и концепции. Только опыт может вооружить сознание мыслями, причем существует два вида приобретения опыта: через органы чувств и посредством размышлений [125, с. 39]	За основу получения знаний принимается чувственное восприятие, подкрепленное размышлениями, определяющими опыт
Ломоносов Михаил Васильевич (1711–1765) (материализм)	Один опыт я ставлю выше, чем тысячу мыслей, порожденных только воображением	Признается роль рационального познания. Подчеркивается ценность практических знаний
Иммануил Кант (1724–1804) (трансцендентальный идеализм)	Опыт – основа знания, но не единственная. «Хотя наше знание начинается с опыта, из этого вовсе не следует, что оно все происходит из опыта». Знание появляется только при сочетании логического мышления	Данное определение объединяет в себе подходы рационализма и эмпиризма, что можно оценить как попытку синтеза данных воззрений и охарактеризовать

Продолжение таблицы А.1

1	2	3
	рационализма и чувственного опыта эмпиризма [125, с. 39]	данный подход как более широкий и полный. Не смотря на то, что главная роль в получении знаний отведена опыту, не отвергаются и другие источники его получения (ощущения, размышления)
Георг Гегель (1770–1831) (абстрактная идеалистическая философия)	Знание начинается с чувственного восприятия, которое становится более субъективным и рациональным посредством диалектического ощущения чувств, достигая на последней стадии уровня самопознания мирового духа. Самопознание мирового духа – высочайшая степень знания [125, с. 40]	Данный подход является попыткой изменить традиционный взгляд на субъект и объект. При создании знания признается значение и материи, и сознания
Карл Маркс (1818–1883) («диалектический» материализм)	Восприятие представляет собой взаимодействие субъекта (воспринимающего знания) и объекта (знания). Мы познаем вещи в процессе взаимодействия с ними. Знание приобретает при освоении вещей или при действии, и истинность знания должна быть продемонстрирована на практике [125, с. 40]	Данная теория рассматривает взаимодействие человека и его окружения. Важным в процессе получения знаний признается не только ощущение и размышление, но и активное воздействие субъекта познания на объект, и динамическое изменение им действительности
Уильямс Джеймс (1842–1910) (американский прагматизм)	Если мысль действует – она истинна. Поскольку мысль ведет к изменению условий жизни, имеющему денежное выражение, постольку она значительна [125, с. 43]	Утверждено, что истинность знания доказательна его фактическим применением. Обозначено влияние знаний на изменение ситуации, внешней среды
Эдмунд Гуссерль (1859–1938) (создатель основ феноменологии)	Обычное знание возможно как описание взаимодействия «чистого сознания» и его объектов. «Чистое сознание» может быть достигнуто посредством «феноменологической редукции» – метода, основанного на исключении любого фактического знания и обоснованных предположений о явлении с целью проведения анализа знания интуитивного [125, с. 41]	Обращается внимание на важность сознания и прямого опыта. Признается существование интуитивного знания
Джон Дьюи (1859–1952) (прагматизм)	Мысли без воплощения в практику, не изменяющие и не преобразующие в большей или в меньшей степени мир, в котором мы живем, бесполезны [125, с. 43]	Данный подход обозначает неразрывную связь знания с действием

Продолжение таблицы А.1

1	2	3
Владимир Ильич Ульянов (Ленин) (1870–1924) (диалектический материализм)	От живого созерцания к абстрактному мышлению и от него к практике – таков диалектический путь познания истины...	Подчеркивается единство научных достижений и практики. Практика рассматривается как основа процесса познания и как критерий истины
Людвиг Виттгенштейн (1889–1951) (аналитическая философия)	Познание – действие тела с целью изменить скорее ситуацию, нежели беспристрастная по отношению к миру позиция. С точки зрения употребления слово «знает» сочетается словами «способен», «готов к чему-либо». Но также хорошо оно сочетается и со словом «понимает» [125, с. 42]	Внимание уделяется процессу приобретения новых знаний через активное взаимодействие с внешней средой. Утверждается, что обладать и владеть знанием, значит уметь его применить
Мартин Хайдеггер (1889–1976) (экзистенциализм)	Практическое поведение или действия должны опираться на теоретические знания. Бытие характеризуется активными взаимоотношениями с внешним миром, но процесс не беспристрастного наблюдения предполагает наличие тесных взаимоотношений знания и действия [125, с. 41]	Подтверждается необходимость применения теоретических знаний на практике, тем самым предполагается их воплощение в действие и переход знаний из одной формы в другую
Карл Рамунд Поппер (1902–1994) (критический рационализм)	Рост всякого знания состоит в модификации предшествующего знания либо в изменении его, либо в полномасштабном отвержении. Знание никогда не начинается с ничего, но всегда с какого-то фонового знания – знания, которое в данный момент принимается как данное, в сочетании с некоторыми трудностями, некоторыми проблемами. Всякий рост знания состоит в усовершенствовании имеющегося знания, которое меняется в надежде приблизиться к истине. Нет таких органов чувств, в которые не были бы генетически встроены определенные предвосхищающие теории [130]	Внимание обращено на природу возникновения знаний. Отмечается то, что любой организм имеет свою структуру («программу»), которая определена заложенными в нее теоретическими знаниями и которая является основой для вновь приобретаемых знаний, позволяющая либо принимать новые знания, либо отвергать их. Явно обозначен процесс роста знаний за счет их изменений
Жан-Поль Сартр (1905–1980) (экзистенциализм)	Для человека существовать – значит действовать... Действию должно предшествовать намерение – окончательный выбор, и поскольку внешний мир проявляет себя через нас, сознательный выбор цели – проявление внешнего мира [125, с. 42]	В данном подходе прослеживается связь между намерением, действием и приобретением жизненного опыта как вида знания
Морис Мерло-Понти (1908–1964) (феноменолог)	Сознание следует не из «я думаю, что», а из «я могу» [125, с. 42]	Обозначена важность практического применения имеющихся знаний

Окончание таблицы А.1

1	2	3
<i>Японская интеллектуальная традиция</i>		
Единство человека и природы	Основы «единства человека и природы» присутствуют в японском языке и взглядах на пространство и время. Для японского языка характерны зрительные образы, смысл которых в значительной степени определяется контекстом. Время рассматривается в качестве непрерывного потока постоянно обновляющегося настоящего. Пространство также не содержит четкой перспективы [125, с. 40]	Большое значение имеет образное мышление, которое скрыто от окружающих. Данное направление философии отвергает закономерности изменения окружающего мира, прогнозирование развития ситуации. Оно основано на чутком восприятии окружающего мира и незамедлительной реакции на изменения
Единство тела и сознания	Знание – это мудрость, получаемая при условии цельности личности. В процессе традиционного воспитания знание приобреталось как составная часть свойств личности (благоразумие, способность к анализу). Истинная реальность и бытие проистекали исключительно из «факта, как следствия чистого опыта». Истинное знание может быть приобретено не посредством раздумий и теоретизирования, а только единением сознания и тела. Совершенное знание «не может быть выражено словами». Основная цель человека – это влияние на мир, а не познание его [125, с. 40]	Данный подход утверждает, что знание – это свойство личности, которое можно приобрести посредством получения личного и физического опыта. Таким образом, приоритет отдается практическим знаниям
Единство человека и его окружения	Особое внимание уделяется субъективному знанию и интуитивному мышлению. Структура японского языка свидетельствует о стремлении говорящего к единению с другими людьми. Информация в японском языке часто содержится не только в словах, но и в контексте. Многозначная структура языка используется при передаче неформализованных знаний. Смысл жизни для японца – гармоничное сосуществование с другими людьми как единый коллектив. Работать на кого-либо означает работать на себя. Самореализация через человеческие взаимоотношения – естественное стремление [125, с. 40]	Данное направление отражает ценность взаимодействия в группе, стремления к единению, обмену неформализованными знаниями

Приложение Б

(обязательное)

Анализ понятия «организационные знания»

Таблица Б.1 – Анализ понятия «организационные знания» (авторская версия)

Автор	Содержание понятия	Комментарии
1	2	3
<i>Знание в экономических теориях</i>		
Альфред Маршалл (1842–1924)	«В значительной степени капитал состоит из знания и организации... Знание – один из самых мощных двигателей производства... организация помогает знанию» [125, с. 50]	Обозначена роль организации в создании знания и связь знания и капитала
Фридрих фон Хайек (1899–1992)	Знание субъективно и подход к нему как к чему-либо неизменному невозможен. Экономическая проблема общества не есть проблема применения имеющихся ресурсов. Она состоит в использовании знания, которым никто в полном виде не обладает [125, с. 51]	Особое внимание уделяется уникальным знаниям, находящимся в распоряжении каждого экономического субъекта. Впервые обращено внимание на значение неформализованного, зависимого от ситуации знания. Обозначена необходимость использования знаний как ресурса организации
Йозеф Шумпетер (1883–1950)	Появление новых товаров, методов производства, рынков, материалов и организаций – это результат новых «комбинаций» знания [125, с. 51]	Значение придается результату применения имеющихся знаний в разных сферах деятельности организации
Эдит Пенроуз (1914–1996)	Фирма – это «одновременно и административная организация, и собрание производительных ресурсов как людских, так и материальных, которые должны трансформироваться в услуги (функции накопленных фирмой опыта и знаний) [125, с. 52]	Знания рассматриваются наравне со всеми ресурсами организации. Обозначена необходимость управления ими
Нельсон Ричард Р. (1930) и Уинтер Сидней Дж. (1935)	Конкретная фирма – хранилище весьма специфичного круга продуктивных знаний, объединяющего знания абсолютно противоречивые, не повторяющиеся даже в похожих, с первого взгляда фирмах, работающих в одной и той же области бизнеса [125, с. 53]	Выявлена уникальность имеющихся знаний для каждой конкретной организации
<i>Знание в управленческих и организационных теориях</i>		
Фредерик Тейлор (1856–1915)	Опыт и навыки рабочих – источник нового знания [125, с. 54]	Выявлено значение знаний рабочих для организации как важной составляющей организационного знания. Предпринята попытка формализации опыта рабочих и неформализованных навыков в объективное и научное знание

Продолжение таблицы Б.1

1	2	3
Элтон Мэйо (1880–1949), Фриц Ротлисберг	Человеческий фактор играет важную роль в повышении производительности труда посредством постоянного совершенствования практических знаний рабочих. Люди – существа социальные, это следует понимать и относиться к ним как к членам социальных групп [125, с. 55]	Акцент ставится на знаниях рабочих. Данный подход создал предпосылки для формирования управленческой теории «человеческих отношений». Обращено внимание на развитие «социальных человеческих навыков» для установления межличностных связей в формальных и неформальных группах, существующих в организации
Честер Барнард (1886-1961)	Знание не может быть сведено исключительно к логичным положениям, некоторые его аспекты имеют «поведенческий», «нелингвистический» характер. Руководители продуцируют ценности, убеждения и идеи и для поддержания жизнеспособности системы знаний организации, и для управления организацией как единой системой. При этом необходимо создать систему разумного сотрудничества, где важная роль принадлежит знанию, поскольку способность обработки информации имеет свои пределы [125, с. 55, 56]	Предпринята попытка объединить противоположные теории менеджмента: научный и гуманистический подходы, а также описать природу знания. Отмечено значение продуктивности взаимодействия всех сотрудников организации по обмену знаниями. Особое значение придается роли «поведенческого знания», отличающегося от знания научного, в процессе управления. Подчеркивается роль руководителя в процессе постоянного управления системой знаний организации и созданию им атмосферы сотрудничества
Герберт Саймон (1916–2001)	Люди – это системы обработки информации, извлекающие «значение» из информации, получаемой посредством органов чувств, сохраняющих эти значения в виде нового знания или использующих их для определения возможных стратегий действий. Именно знание выделяет ограниченное число приемлемых последовательностей поступков из множества или, в идеале, единственную последовательность [125, с. 57, 58]	Большое значение придается логическому аспекту человеческого мышления, процессу принятия решений в организации и ограниченности познавательных способностей человека
Майкл Коэн, Джеймс Марч (1928), Джон Олсен	«База знаний» организации не смогла бы возникнуть, поскольку большого труда стоит установить связи между знаниями, созданными индивидуумами. Вовлеченные в процесс организационного обучения индивидуумы наталкиваются на актуальные идеи более или менее случайно. Если они могут установить связь между причиной и следствием, знание организации увеличиться [125, с. 59]	Организация рассматривается как динамическая система, для которой важен собственный опыт. Внимание уделяется процессу создания и увеличения организационного знания за счет установки связей между знаниями сотрудников организации, т.е. процессу коммуникаций

Продолжение таблицы Б.1

1	2	3
Карл Вейк (1936)	Процесс распространения (обмена) информации и знаний структурируется как в организационном, так и в поведенческом аспектах. Циклы структурного поведения сами становятся значимыми и осмысленными посредством усвоенного значения мнения и понимания [125, с. 60]	Внимание уделяется процессу обмена знаниями за счет согласованных действий и поведения сотрудников организации
Майкл Юджин Портер (1947)	Для выбора стратегии конкуренции компания должна определиться по двум параметрам: во-первых, привлекательность отрасли и, во-вторых, конкурентное позиционирование в отрасли [125, с. 61]	Создана основа для понимания процесса создания и удержания фирмами конкурентных преимуществ
Том Петерс (1942), Роберт Уотерман	«Преуспевающие компании» предпринимали самые различные усилия для распространения (обмена) субъективных ценностей среди сотрудников. Каждая преуспевающая компания создала собственную неповторимую «корпоративную культуру», определяющую мышление и поведение компании [125, с. 62]	Акцент сделан на индивидуальные внутренние возможности компаний, влияющие на их дальнейшее развитие и деятельность. Данный подход предполагает влияние корпоративной культуры на формирование организационного знания, способствующей улучшению обмена знаниями, повышению конкурентоспособности организации. Достоинством данной теории является то, что организация рассматривается как система, в которой происходят процессы обмена знаниями
Эдгар Шайн (1928)	Культура – «усвоенный продукт обучения группового опыта». Культура – «схема основных предположений, выдвинутых, изученных или развитых группой с целью преодоления проблем, связанных с адаптацией к внешним факторам и внутренней интеграцией... С данными предположениями необходимо знакомить новых сотрудников для обеспечения правильного понимания и ощущения вышеупомянутых проблем» [125, с. 62, 63]	Значение придается групповому взаимодействию, обучению в действии и распространению приобретенного группой опыта. Рассмотрены условия для повышения адаптивных способностей организации. Подчеркнуто значение ряда человеческих факторов (оценка, мнения, убеждения), влияющих, в конечном итоге, на повышение конкурентоспособности компании. Таким образом, внимание обращено на изучение неформализованного знания. Организация рассматривается как система общих мнений, которая способна постоянно обучаться, изменяться и эволюционировать посредством, социального взаимодействия ее членов и взаимодействия с окружением

Продолжение таблицы Б.1

1	2	3
Джеффри Пфеффер (1946)	Организация – «система распространённых знаний и убеждений, в которых важная административная или управленческая деятельность подразумевает создание и поддержание системы убеждений, обеспечивающей послушание, преданность и эффективную работу ее участников» [125, с. 63]	Подчеркивается важность и необходимость создания системы знаний и убеждений для эффективной деятельности организации
Питер Друкер (1909 - 2005)	Основным экономическим ресурсом «общества знания» является не капитал, природные ресурсы или труд. Им есть и будет знание, а главную роль будет играть «работник, создающий знание». Организация должна быть готова отказаться от устаревшего знания и научиться создавать новое посредством: 1) непрерывного совершенствования всех без исключения видов деятельности; 2) поисков новых способов применения своих достижений; 3) непрерывных инноваций как упорядоченного процесса. [125, с. 64, 65]. Знания – это способность применять информацию в конкретной сфере деятельности [39, 41, 42]	Знание рассмотрено как главный и основной ресурс организации. Подчеркнута необходимость создания нового знания как способа непрерывного самосовершенствования организации. Определена роль опыта и навыка как видов знания, обмен которыми важен. Отмечается необходимость управления знаниями, выявляется роль менеджера по управлению знаниями. Подчеркивается необходимость постоянного изменения организации. Большое значение придается неформализованному знанию, а также использованию количественного и научного методов для преобразования приобретенного опыта в систему, сохранения информации и навыков
Коимбатур Кришнарао Прахалад (1941), Гэри Ха- мел(1954)	Основная компетенция заключается в коллективном обучении в организации, особенно обучении координации различных навыков в сфере производства и интеграции множества технологических потоков. Главная роль в установлении, совершенствовании и управлении компетенциями и способностями принадлежит топ-менеджерам [125, с. 68, 69, 71]	Подчеркивается значение технологий и производственных навыков корпорации, обеспечивающих выпуск самой разнообразной продукции и являющихся основной компетенцией. Обмен навыками рассматривается как главная составляющая внутриорганизационного обучения. В данной теории роль знания не является безоговорочной. Важное значение придается процессу управления знаниями
Икуджиро Нонака (1935), Хиротака Такеучи	Организационное знание – это способность организации как единого целого, основываясь на человеческом знании, распространять его по всей организации и воплощать в продукции, услугах, системах. Взаимоотношения организации и изменчивого окружения не ограничиваются	Знания сотрудников рассмотрены как источник организационного знания, продукция (услуги) и системы – как результат его применения и использования. Отмечается принципиальное отличие организационного знания от знания технического, так как зачастую два эти понятия

Продолжение таблицы Б.1

1	2	3
	пассивным приспособлением, они включают в себя и активное взаимодействие. Организации способны изменяться, опираясь исключительно на собственные силы. Сотрудники организации должны не пассивно встречать инновации, а быть их активными проводниками. Организация воссоздает себя, разрушая существующую систему знания, а потом внедряя новые способы мышления [125, с. 73]	приравниваются и считаются синонимами. Акцент ставится на постоянном и активном изменении организации в своем совершенствовании за счет приращения знаний и опыта. Выявлены необходимые для создания знания элементы, построена динамическая модель, работающая в трех измерениях: эпистемологическом, онтологическом, темпоральном. Большое значение придается менеджерам среднего звена. Им отводится роль координаторов создателей знания компании
А. Болинджер, Р. Смит	Организационное знание накапливается на предприятии и позволяет ему развивать интуицию и способности к познанию, которые ведут к лучшему пониманию бизнеса. «Знания сотрудников становятся организационным знанием, когда появляется необходимость решения проблемы» [14]	Внимание уделено формированию организационного знания и важности данного процесса для организации. Знания сотрудников приняты за основу организационного знания
Д. Тис	Сущностью фирмы является ее способность создавать, передавать, агрегировать, интегрировать и эксплуатировать актив «знание». Знание составляет базу компетенций, а компетенции лежат в основе рыночных предложений фирмой товаров и услуг [37]	Организационное знание рассматривается как ресурс предприятия. Внимание сконцентрировано на процессе его формирования и преобразования
А.Л. Гапоненко	Организационное знание – совокупность знаний всех сотрудников [26]. Знание – это одновременно и процесс получения новой информации, нового опыта, и запас уже полученных ранее информации, опыта, экспертных оценок, часть продукта или услуги [28]. Организационное знание – это набор принципов, фактов, навыков, правил, которые информационно обеспечивают процессы принятия решений, поведение и действия в организации. Оно может быть явным, и тогда оно укладывается в инструкции; может быть неявным, и тогда проявляется в рутинах и устойчивом характере действий членов организации [28]	Знание рассматривается и как совокупность знаний сотрудников, и как процесс, и как набор принципов, и как продукт (услуга). Подчеркивается создание знаний у сотрудников организации в процессе выполнения своих обязанностей. Но также определяется возможность рассмотрения данного понятия не только на уровне персонала, но и на уровне организации. Принимается разделение организационных знаний на явные и неявные

Продолжение таблицы Б.1

1	2	3
М. Мариничева	Организационное знание – совокупность профессиональных навыков, умений, способностей, жизненного опыта и мудрости, деловых и личных контактов, которые используются людьми для достижения поставленных целей. Знания – необходимая людям информация, используемая по определенным правилам и в соответствии с определенными процедурами и с учетом отношения людей к этой информации (понимание, одобрение, игнорирование, согласие, отрицание и т.д.) [104, с. 15]	Достаточно полное определение, где просматривается структура организационного знания. Данный подход учитывает не только его составляющие, но и направленное динамическое использование. Внимание обращено на формирование организационного знания во взаимодействии сотрудников организации
Б.З. Мильнер	Организационные знания как практические, теоретические, стратегические, коммерческие и производственные знания каждого сотрудника предприятия, включают спектр навыков, методов, принципов, фактов, правил, обеспечивающих деловую активность предприятия. Знания есть постоянно изменяющаяся смесь полученного опыта, оценок, информации, экспертной проницательности и природной интуиции [110, 112, 113, 161]	Определение включает как классификацию знаний, так и их виды, но не дает полного представления о понятии. Подчеркивается важность динамического изменения знаний
И.В. Карташова	Организационные знания определяются как интеграция принципов, интуиции и накопленного запаса правил, идей, опыта, умений и навыков, целесообразно использующая и обладающая потенциалом для повышения ценности предприятия, его персонала, продукции и услуг в глазах потребителей, клиентов и акционеров благодаря принятию информационно-обоснованных решений и эффективному функционированию [84]	Определение выявляет составляющие организационного знания, учитывает активное их использование в целях организации, но не показывает последовательность формирования организационного знания и не объясняет процесс его преобразования
И.В. Блауберг, И.К. Пантин	Знания – форма существования и систематизации результатов познавательной деятельности человека [91]	Данное содержание понятия «знание» определяет необходимость осуществлять собственную деятельность, поскольку полученные результаты – это новые внутрифирменные знания, которые обеспечивают неоспоримые конкурентные преимущества

Продолжение таблицы Б.1

1	2	3
В.С. Немчинов	Знания – это информация, которая была получена человеком или группой людей и переработана ими для последующего распространения [37, с. 25]	Определение дано с позиции создания знаний. Внимание обращено на свойство знаний к их бесконечному тиражированию, передаче другим людям
В.А. Дресвянников	В рыночной экономике с точки зрения управления предприятием знания – это фактор, обеспечивающий эффективность использования ресурсов предприятия, создания и развития его отличительных особенностей, необходимых для победы в конкурентной борьбе [37, с. 25]. Знания как фактор успеха и знания как продукт (услуга) являются неотъемлемым атрибутом экономической деятельности предприятия в информационной и ноосферной экономике. По своему характеру знания являются пассивными. Их следует активизировать и включить в деятельность предприятия, только тогда они станут силой, значит, необходимо управление знаниями [37, с. 26]	Рассматриваются различные подходы к понятию «организационное знание», которые выявляют различные его виды, однако четкой структуры не выявляют. Отмечается необходимость для организации применять имеющиеся у нее знания с целью повышения эффективности деятельности и дальнейшего развития. Знание определяется как продукт или услуга
К. Вииг	Организационные знания состоят из истин и представлений, точек зрения и концепций, суждений и предположений, методологий и ноу-хау. Мы накапливаем знания, организуем их, интегрируем и храним в течение долгого периода для того, чтобы применить их к конкретным ситуациям и проблемам. Информация состоит из фактов и данных, описывающих отдельную ситуацию или проблему. Мы последовательно применяем знания для интерпретации имеющейся информации по отдельной ситуации и для принятия решения о том, как к ней подходить [28]	Знания понимаются как формализованные продукты интеллектуальной деятельности. Данное представление иллюстрирует основное содержание европейского подхода к пониманию знания
Н.Ю. Андреева	Организационное знание – это не просто сумма знаний сотрудников, а результат синергии индивидуальных и групповых знаний, которая содержится во взаимоотношениях между сотрудниками предприятия, аккумулируется в процессе организационной деятельности [7, с. 26].	Достаточно полное понимание. Знание организации рассматривается не только на уровне знаний сотрудников как его источника, но и отмечается его формирование на уровне коллективного взаимодействия. Обобщенно представлен процесс формирования

Продолжение таблицы Б.1

1	2	3
	Организационное знание – это фактор производства, который реализует специфические экономические интересы сотрудников и способствует формированию полезности их деятельности посредством активизации процесса создания стоимости [7, с. 34]	организационного знания и его воплощение в конкретный результат. Выявлены характеристики организационного знания. Однако четкая структура организационного знания в данном подходе не просматривается
Т.А. Гаврилова, А.Ф. Хорошевский	Знания – закономерности предметной области (принципы, связи, законы), полученные в результате практической деятельности и профессионального опыта, позволяющие специалистам ставить и решать задачи в этой области [24]	Ощущается необходимость в более детальном рассмотрении структуры организационного знания и процесса его формирования. Обозначены процессы формирования организационного знания
Г. Круг, М. Кене	Знания – это то, что охватывает всю совокупность сведений и способностей, которые используются индивидом для решения задач, а также позволяют интерпретировать информацию. Знание включает идеологические, нормативные и эмоциональные элементы, оно зависит от контекста и времени [92, с. 74]	Определена зависимость знания от определенных обстоятельств. Способность применять знания отмечается как его составляющая. Просматривается обобщенная структура организационного знания
Дж. Стоунхаус	Для того чтобы выстроить новое знание, организация должна предпринять определенные действия, направленные на стимулирование приобретения информации и преобразования ее в знание. Важно, чтобы менеджеры обладали знанием своего бизнеса и области деятельности. Для эффективности знание должно использоваться в любом месте этого бизнеса. Уникальной особенностью знания является то, что это один из немногих активов организации, который возрастает, как правило, по экспоненциальному закону, когда им делится. Управление организационным обучением и знанием нацелено на развитие организационного знания путем формализации содержания, структуры и процедур, которые стимулируют создание и разделение знания [150]	Организационное знание определяется как набор принципов, фактов, навыков, правил, которые информационно обеспечивают процессы принятия решений, поведение и действия персонала предприятия. Акцент ставится на внутриорганизационную специфику предприятия и внутренние процессы. Определена важность стимулирования процессов создания знаний. Выявлена уникальная особенность знаний – приращение по мере распространения

Окончание таблицы Б.1

1	2	3
С. Бобрышев	Организационное знание – это сумма знаний, умений и навыков работников: «знаю – что», «знаю – как», «знаю – почему». Способности организации – это ресурсы на основе знания, комбинирующие знания и действия. Способности отличаются от других ресурсов тем, что они развиваются во время использования [14]	Знание рассматривается как стратегический актив. Ядром организационного знания являются ценности, которые лежат в основе формирования отношений, в результате которых вырабатываются поведенческие нормы, которые и становятся в итоге определяющими для генерирования организационного знания
К. Джанетто, Э. Уилер	К знаниям относятся: убеждения и моральные ценности идеи и изобретения, суждения, навыки и профессиональные познания, теории, правила, отношения, мнения, понятия, прошлый опыт. Если мы работаем в какой-либо компании, то наши знания в сочетании со знаниями наших коллег способствуют ее успешной деятельности [32, с. 18–19]	Данный подход рассматривает структуру знания сотрудника организации. Отмечается синергетический эффект при обмене знаниями

Приложение В

(обязательное)

Эволюционное развитие от понятия «знания» к понятию «организационные знания»

Таблица В.1 – Эволюционное развитие от понятия «знания» к понятию «организационные знания» (авторская версия)

Объект исследования	Теории	Основной вклад в процесс эволюции
Знания	Западная философия	Изучение природы происхождения знаний, признание опыта основой знаний, утверждение истинности знания практической демонстрацией, определение взаимосвязи знания и действия
	Японская интеллектуальная традиция	Признание скрытого знания и интуитивного мышления, придание большого значения взаимодействию людей для их развития и создания новых знаний
Организационные знания	Экономические теории	Признание знаний как ценности организации, выявление проблем использования знаний
	Теории управления и организации	Определение видов знаний организации, признание большого значения различных видов обучения для создания и обмена новыми знаниями
	Теории экономики и менеджмента знаний	Развитие теорий управления организационными знаниями, исследование процессов трансформации знаний, создание практических методик по созданию, приращению и обмену организационных знаний

Приложение Г

(обязательное)

Развитие дисциплин, определяющих статус самообучающейся организации по уровням создания организационных знаний

Таблица Г.1 – Развитие дисциплин, определяющих статус самообучающейся организации по уровням создания организационных знаний (авторская версия)

Дисциплина	Характеристика дисциплины	Развитие дисциплин по уровням создания организационных знаний		
		Индивидуальный	Групповой	Организационный
1	2	3	4	5
Системное мышление	Способность выявлять и устанавливать связи и закономерности между событиями и явлениями, протянутыми в пространстве и времени, определяя конкретную сложность сочетания тесно взаимосвязанных факторов. Способствует практической подготовке к будущему и позволяет оказывать на него влияние. Предоставляет возможность управлять будущим	Дает возможность более разумно и эффективно управлять той или иной ситуацией, активно влиять на свою жизнь	Позволяет выстраивать здоровые взаимоотношения, понимать друг друга и предвидеть развитие событий групповой работы, находить конструктивное решение проблемы	Определяет качество построения стратегии развития организации и каждый сотрудник должен представлять, каким образом его деятельность и взаимодействие с другими будут способствовать ее достижению
Мастерство в совершенствовании личности	Комплекс качеств, обеспечивающих высокий уровень профессиональной деятельности и личностный рост. Направлено на развитие познавательных интересов, формирование критичности мышления, достижение эмоциональной зрелости	Формирует способность к самовоспитанию (формированию человеком своей личности в соответствии с сознательно поставленной целью), обеспечивает повышение уровня профессиональных знаний, умений и навыков	Повышает качество взаимодействия в группе, ускоряет выполнение поставленных задач и достижение цели. Формирование ценностного отношения к развитию коллектива	Способствует повышению уровня оргкультуры, повышению уровня организационных знаний. Удовлетворяет потребность организации в непрерывном социально-культурном образовании персонала

Продолжение таблицы Г.1

1	2	3	4	5
Интеллектуальные модели	Представления о процессах, явлениях, ситуациях, объектах, направленные на совершенствование мировоззрения. Они определяют не только понимание мира, но и способ быть активными	Способствует раскрытию творческого потенциала и развитию креативности мышления	Обеспечивает наиболее оптимальное решение проблемы, делает более простым и понятным общение. Способствует ускорению выполнения и повышению качества работы	Повышает качество управленческих решений, разрушает традиционные, устаревшие представления. Позволяет соответствовать современным тенденциям. Обеспечивает организации адаптивность
Интеллектуальные модели	Представления о процессах, явлениях, ситуациях, объектах, направленные на совершенствование мировоззрения. Они определяют не только понимание мира, но и способ быть активными	Способствует раскрытию творческого потенциала и развитию креативности мышления	Обеспечивает наиболее оптимальное решение проблемы, делает более простым и понятным общение. Способствует ускорению выполнения и повышению качества работы	Повышает качество управленческих решений, разрушает традиционные, устаревшие представления. Позволяет соответствовать современным тенденциям. Обеспечивает организации адаптивность
Формирование общего видения	Согласованное представление персонала о будущем организации, которое направляет все усилия на реализацию стратегической цели и заставляет действовать, несмотря на ряд негативных факторов	Повышает активность участия в деятельности организации и позволяет сплотить персонал организации ради достижения общей цели	Способствует формированию общих ценностей. Повышает результативность совместной работы. Способствует совершенствованию техник командной работы	Создает единое понятийное пространство. Обеспечивает оптимальный выбор стратегических целей и критериев их достижения. Становится более точной и адекватной оценка внешней среды. Повышает эффективность деятельности организации



Окончание таблицы Г.1

1	2	3	4	5
Групповое обучение	Процесс достижения слаженности совместных действий, развития способности группы достигать результатов. Направлен на раскрытие потенциала группы и повышение ее интеллектуального уровня за счет проявления синергетического эффекта приращения знаний	Способствует выстраиванию личных интересов согласно общим целям, овладению навыками диалога и дискуссии	Обеспечивает формирование общности целей, совместного видения и понимания того, как взаимно дополнять усилия	Способствует скоординированному действию всех структурных элементов организации. Активизирует процессы создания, обмена и приращения организационных знаний
Компетентность общения	Система внутренних ресурсов, необходимых для построения эффективной коммуникации в определенном круге ситуаций личностного взаимодействия	Определяет умение вести вербальный и невербальный обмен информацией, а также проводить диагностирование личных свойств и качеств собеседника. Позволяет идентифицировать себя с собеседником, понимать, как он сам воспринимается партнером по общению	Повышает взаимопонимание. Позволяет вырабатывать тактику и технику взаимодействия с людьми, организовывать их совместную деятельность для достижения определенных социально значимых целей	Определяет умение вырабатывать стратегию

Приложение Д

(обязательное)

Характерные особенности форм самообучающейся организации

Таблица Д.1 – Характерные особенности форм самообучающейся организации (авторская версия)

Характеристики	Формы СОО			
	Заимствующая организация (ЗО)	Когнитивно-трансформирующаяся организация (КТО)	Изучающая организация (ИО)	Научающаяся организация (НО)
1	2	3	4	5
<u>1. Структурные:</u>	Проводятся преобразования, копирующие опыт успешных предприятий. Наблюдаются редкие и незначительные структурные изменения, затрагивающие отдельные подразделения и процессы организации, и носящие экспериментальный характер	Структурные изменения основаны на первоначальных выводах и опыте. Появляются творческие группы. Формируются новые ценности. Изменяется оргкультура и система мотивации сотрудников. Происходит апробация различных методик, их адаптация к конкретным условиям организации	Формируются проектные команды. Выявляются недостатки и устраняются барьеры для повышения эффективности деятельности всей организации в целом. Характерно широкое делегирование полномочий персоналу, открытость коммуникаций, гибкость контроля и системное мышление руководства на всех уровнях	Самоорганизующаяся система, в которой отсутствует постоянный жесткий контроль. Совершаются все систем организации. Органичное и гибкое взаимодействие отделов с компьютерной сетью. Распределение должностей создает условие для экспериментов и роста. Подразделения и отделы действуют по своему усмотрению
а) степень развития информационных потоков в организации	В большей степени для деятельности организации используются внешние источники информации. Отмечается незначительное количество внутренних источников, не отличающихся	Повышается ценность внутренних источников информации. Придается большое значение информации, которой владеют сотрудники организации. Выявляются информационные приоритеты	Отмечается процесс освоения организацией системы знаний и информационного пространства. В равной степени используются внешние и внутренние источники информации. Организация в	Информация представляет собой открытый общедоступный ресурс предприятия, не ограниченный никакими внутренними барьерами. Организация осуществляет в полной

Продолжение таблицы Д.1

1	2	3	4	5
	своей активностью и скудных по содержанию. Процесс обмена между внутренними информационными источниками развит слабо и имеет хаотичный характер. Может иметь место дефицит информации, который организация стремится устранить. Отмечается создание атмосферы свободного обмена информацией между сотрудниками, формирование новых каналов общения	специалистов, проводится анализ процессов движения информации на предприятии и разрабатываются стандарты для управления содержанием Интранета и его наполнения. Активизируется процесс обмена информацией внутри организации. Формируется информационное пространство (самостоятельные потоки информации и знаний на групповом и индивидуальном уровнях). Выстраивание реальных каналов взаимодействия и процедур передачи информации. Однако процесс обмена информацией не достаточно быстрый и не задействует все структуры организации	состоянии обеспечить себя необходимой информацией. Налажены быстрый обмен информацией и ее обработка за счет развитой сети коммуникаций. Процесс обмена информацией охватывает все организационные единицы. Особое значение приобретает информация о деловой активности организации, о ее управленческих функциях и о компании в целом. Разрабатывается общий информационный язык и общая информационная платформа для лучшего согласования специалистами собственных решений с результатами деятельности всей компании. Предоставлен доступ к единому хранилищу корпоративных документов	мере управление и контроль над информационными потоками, передачей, использованием и преобразованием знаний организации. Сотрудники организации на разных уровнях умеют правильно оценить значимость информации для целей организации и работать с ней. Организация владеет разнообразной информацией и стремится поддерживать внутреннее информационное обновление. Непрерывный обмен информацией направлен на постоянное самосовершенствование организации. Члены коллектива высоко мотивированы взаимодействовать полно и искренне, разделяя информацию, имеющую отношение к ценностям компании. Отмечается интеграция различных прикладных систем в единую информационную

Продолжение таблицы Д.1

1	2	3	4	5
				среду, обеспечение прозрачных схем управления потоками информации
б) регламентированность решений в организации	Решения менеджера основаны на копировании, имитации стратегии эффективных компаний, следовании примеру успешных предприятий, изучении перспективных идей развития бизнеса, как в России, так и за рубежом	Решения менеджера основаны на преобразовании сторонних знаний в организационные посредством совершенствования процесса обучения, а также на выявлении ценности неизвестных подходов	Решения менеджера основаны на глубинном анализе организационных знаний (на классификации и изучении имеющихся знаний организации), на развитии способностей организации к самообучению	Решения менеджера основаны на производстве новых организационных знаний и направлены на их применение с целью поддержания конкурентоспособности организации
в) положение менеджера в компании	Выполняет функции управления, осуществляет поиск вариантов развития организации, ориентирован на движущие силы роста: поглощения, новые рынки, технологии, продукты и услуги, долгосрочные стратегии	Выступает в роли реформатора, наставника по обучению, обмену знаниями. Оказывает большое влияние на формирование тона и атмосферы в коллективе	Развивает и совершенствует технологии формирования организационного знания, поощряет создание и внедрение инноваций во всех аспектах производства и во всех операциях	Управляет процессом производства нового организационного знания. Оказывает поддержку и помощь, раскрывает творческий потенциал персонала. Подвержен влиянию коллектива
г) позиция работника в компании	Позиция работника в незначительной степени зависит от места в иерархии. Работник испытывает потребность в раскрытии своих возможностей, но не владеет полной свободой действий для их проявления	Позиция работника зависит от знаний, умений и навыков. Он эффективно использует свое мастерство и возможности, проявляет стремление к наиболее полному самовыражению. Происходит осознание работником своей значимости для организации	Работник осознает себя полноценным членом организации. Умеет использовать возможности, предоставляемые ему на работе	Работник готов изменить свою позицию и принять новое. Способен к самоуправлению, понимает, что от его умения управлять собой зависит отношение к нему со стороны других. Способен в кратчайший срок обучиться новым методам. Осознает

Продолжение таблицы Д.1

1	2	3	4	5
				свою ответственность за перевод полученных знаний в навыки
д) возможность принимать решения работниками	Работники ограничены в праве принимать решения и являются, в основном, только исполнителями. Они не владеют для этого в полной мере ни информацией, ни знаниями	Работник перестает быть только исполнителем и приобретает в процессе обучения знания, позволяющие в некоторых ситуациях принимать решения, касающиеся непосредственно его деятельности, получая ограниченную самостоятельность	Все сотрудники организации получают разрешение действовать самостоятельно соответственно обстоятельствам, принимая при этом ответственность за свои действия. При этом участие в процессе разработки и принятии решений поощряется	Работник принимает самостоятельные решения по многим вопросам, что позволяет быстро, результативно и качественно применять продукты новых технологий в своей работе. Принимают активное участие в выработке стратегии и тактики организации
<u>2. Межличностные:</u>	По-новому рассматривается сотрудничество и командная работа. Внимание уделяется формированию сплоченности коллектива, созданию атмосферы доверия, взаимопомощи, преданности организации	В работе возникает дополнительная энергия (синергия), порождаемая взаимодействием в команде. Происходит переоценка ценностей и норм, принятых в компании	Отмечается увеличение коммуникационных связей между работниками разных категорий и должностей. Любое взаимодействие, принятие решений происходит в благоприятной атмосфере. Суждения, комментарии, критика ориентированы на помощь	Обеспечено свободное общение без каких-либо барьеров, направленное на обмен знаниями. Коллектив стремится помочь каждому своему члену развить способности и использовать свой потенциал в своей профессиональной деятельности
а) характер управленческих отношений	Функционально-иерархические отношения. Осознанное конструирование кадровой политики, направленной на повышение человеческих ресурсов	Формирование новаторских команд. Создание атмосферы сотрудничества. Делегирование полномочий, совершенствование системы документооборота	Формирование смешанной управленческой команды. Создание связей охватывающих всю организацию	Сотово-сетевые отношения, основанные на постоянной обратной связи от внутренней и внешней среды

Продолжение таблицы Д.1

1	2	3	4	5
б) сотрудничество между работниками	Отмечаются неформальные коммуникации. Уделяется внимание взаимоотношениям в группе, где укрепляется кооперация и сотрудничество. Поддерживается воспитание командного духа, творческого подхода к делу, установлению доверительных отношений между сотрудниками	Разработаны и широко используются способы документирования и обмена знаниями между работниками. В работе возникает чувство сопричастности. Внимание уделяется творческому росту, групповому успеху, развитию. Работа с установками, отношениями, взаимодействиями людей посредством мероприятий по командообразованию (игры, совместный отдых, внутренний PR)	Основные принципы взаимодействия – честность, самосознание, стремление к сотрудничеству и принятие точки зрения другого. Все члены коллектива помогают друг другу, происходит взаимное обучение. Сотрудники владеют навыками исполнения всех ролей и функций в группе (как лидерских, так и рядовых)	Высокая степень сплоченности персонала и идентичность культуры организации. Сотрудники не разобщены, а свободно соединены друг с другом и обладают значительными возможностями в организации. Они также имеют возможность общения на равных с целью обмена знаниями и умениями
в) осведомленность работников о целях и задачах организации	Отсутствие у работников общего видения стратегии компании. Осведомленность работников ограничена информацией необходимой для выполнения их индивидуальных обязанностей	Осведомленность работников расширяется на групповом уровне. Они имеют четкое представление о целях и задачах своего подразделения. Также отмечается повышение информированности персонала о целях и задачах организации в целом, формирование нового видения	Осуществляется активная политика информирования о фирме. Сотрудники имеют доступ к сведениям о деловой сфере организации, о планах по реализации продукции и сбыту, о финансовых отчетах. Работники связывают свои повседневные задачи с глобальными задачами всего предприятия	Каждый сотрудник имеет немедленный доступ к максимально возможному количеству необходимой корпоративной информации. Наряду с высокой степенью информированности, персонал принимает участие в формировании целей и постановке задач организации. Работники представляют общую картину будущего организации

Продолжение таблицы Д.1

1	2	3	4	5
<u>Процесс обучения по аспектам:</u>	Разработка программ стимулирования творческой активности сотрудников. Формирование и внедрение внешних программ обучения для среднего и низового менеджмента. Оценка потенциала персонала. Создание благоприятной рабочей атмосферы	Обучение является неотъемлемой частью производственных совещаний, деятельности рабочих групп и производственных процессов. Культивируется обстановка, способствующая обучению. Проведение постоянной разъяснительной работы с персоналом для вовлечения в процесс обучения всех структурных подразделений компании. Переориентировка и активизация сотрудников. Особое внимание уделяется мышлению и поведению людей	Все работники, независимо от их положения, имеют одинаковый доступ к обучению. Устраняются барьеры, мешающие обучению. Используются различные средства для оценки прогресса в обучении сотрудников. Сотрудникам доверяют выбор необходимых им курсов. Обучение корректируется под специфические нужды и задачи разных групп участников. Организация готова продолжать обучение. Проводится обучение коммуникациям. Обучение направлено на более эффективную и продуктивную работу в конкретных условиях. Осуществляется удержание на уровне уже имеющихся знаний и умений, постоянное их обогащение новыми	Внимание сосредоточено на необходимости генерирования новых идей в процессе обучения. Обучение является неотъемлемой частью любой деятельности персонала. Процесс обучения ориентирован на будущее и рассматривается как долгосрочный процесс. Организация имеет способность к самообучению
а) организационный	Разъяснение персоналу необходимости организационных изменений, консультирование, пояснение новых требований и правил работы. Проведение	Обучение путем постановки вопросов, получения доказательств, обсуждения выводов, основанных на обобщении практического опыта. Проведение совещаний,	Совместное обдумывание уроков, которые можно извлечь из опыта совместной работы. Создание обучающих программ для отдельных участков производства.	Работа организована таким образом, чтобы обязанности работников пересекались, и они могли учиться друг у друга. Обучение проводится в

Продолжение таблицы Д.1

1	2	3	4	5
	программ адаптации персонала к новым условиям работы. Работникам прививается интерес к обучению	анализ работы над проектами, диалоговые сессии. Для поощрения обмена «скрытым» знанием создаются центры обучения, перепланируется рабочее пространство, оборудуются уголки отдыха и формируются пространства (в т.ч. и виртуальные), где сотрудники могут встречаться и обмениваться идеями. Образуются сообщества практиков	Использование адаптированной для конкретного случая литературы и видеоматериалов. Подготовка к организационным инновациям. Допущенные в работе ошибки рассматриваются как еще один повод к обучению	рабочее время (10 % рабочей недели – 4 часа в неделю). Отмечаются частые собрания как на регулярной, так и на нерегулярной основе, официальный и неофициальный обмен информацией. Организация обучения осуществляется в процессе выполнения задачи
б) кадровый	Сотрудничество с внешними и внутренними консультантами. Повышение квалификации на стороне наиболее ценных и перспективных сотрудников предприятия	Повышение квалификации на рабочем месте. Приглашение инструкторов и преподавателей для лучшей их ориентации на показатели деятельности организации и нацеленность на ее задачи и стратегию	Наем со стороны менеджера по управлению знаниями. Обучение проводят работники, непосредственно связанные с производством на предприятии, инструкторы, а также специалисты «особого профиля»	Введение в штатное расписание организации должности менеджера (директора) по управлению самообучающейся организацией. Формирование отдела по управлению СОО с разделением внутри него функций по обучению, оценке и управлению организационными знаниями
в) временной	Разовые мероприятия, по мере необходимости, определяемые внешними специалистами. Первые	Систематическое и планируемое обучение. Увеличение времени на обучающие процессы	Постоянное обучение в процессе коммуникаций. Совмещение обучения с практической	Постоянное обучение во всех процессах организации (во всех сферах деятельности). Работники

Продолжение таблицы Д.1

1	2	3	4	5
	несколько месяцев на рабочем месте, по требованию свыше		(профессиональной) деятельностью, и как следствие, экономия времени на обучение с одновременным повышением эффекта от него	располагают временем для обсуждения и анализа практики, обучения на собственном уровне. В организованный отдых (корпоративные мероприятия) также заложены обучающие функции
г) предметный	В основном повышение технических навыков, а также проведение мероприятий по приобретению навыков межличностного общения	Приобретение деловых навыков, навыков межличностного общения (рефлексии и любознательности). Обучение направлено на познание самого себя и на совершенствование своего подхода к работе	Приобретение навыков обучения и повышение коммуникативной компетенции персонала. Используются знания работников не связанные на прямую с их непосредственной профессиональной деятельностью	Приобретение знаний других профессий (в рамках отдела или всей компании), организаторских навыков
д) стоимостной	Командировочные расходы, связанные с посещением выставок и других предприятий. Затраты на обучение персонала, обучающие материалы. Оплата консультационных услуг внешних специалистов	Затраты на привлечение специалистов по обучению и поиск персонала по управлению знаниями организации (объявления в СМИ по поиску персонала, услуги кадровых агентств по подбору персонала). Затраты на формирование АСУ (при ее отсутствии на предприятии)	Затраты на обучающие процессы и содержание менеджера по управлению знаниями организации, а также на формирование собственной службы управления знаниями	Меньшие затраты на обучение и содержание аппарата (службы) управления знаниями организации и персоналом, директора по управлению знаниями. На каждого работника выделен определенный бюджет для его саморазвития
е) объект	Отдельный руководитель, творческие сотрудники	Работники подразделений, небольшие группы работников	Руководитель и группа, межгрупповые связи	Все сотрудники: персонал отделов на всех уровнях производства и управления

Продолжение таблицы Д.1

1	2	3	4	5
ж) содержание	Основы управленческих знаний и навыков	Умения разрешать проблемы, избегать и устранять конфликты. Изучение новых форм организации и стимулирования труда	Коммуникативные навыки Обучение работников связывать свои повседневные задачи и задачи подразделений с глобальными задачами всего предприятия. Разъяснение значения и характера использования информации финансового и стратегического характера	Приобретение опыта принятия решений в условиях стресса, на основе неполной информации и в короткие сроки
з) основа	Информация, рационализация	Информация, рационализация, коммуникации и эмоции	Система управления знаниями предприятия. Принципы работы организации	База данных и база знаний предприятия
и) стиль обучения	Исходит из отношений и умений консультантов, как правило, лекционного характера (принудительно односторонне воздействует на обучаемых, пассивно воспринимающих информацию, обратная связь используется для похвалы)	Коммуникативно-обучающий (показывает как делать, обучаемый самостоятельно выполняет задание, обратная связь используется для улучшения результатов). Основан на особенностях и потребностях предприятия	Экспериментально-обучающий (контролирует самостоятельные занятия обучаемых). Зависит от особенностей участников, их опыта, проблем	Стиль, обучающий действием (контролирует самостоятельное выполнение задания обучаемыми)
к) цели обучения	Рациональность и эффективность, повышение квалификации и мастерства отдельных сотрудников предприятия	Приспособление, изменение, информирование. Обучение правильному использованию информации. Коллективное обучение всех руководителей и специалистов навыкам общения и умению	Обнаружение скрытых источников знаний у работников	Поддержание высокого уровня способности к самообучению на всех уровнях организации

Продолжение таблицы Д.1

1	2	3	4	5
		разрешать конфликты		
л) форма проведения	Сотрудники пользуются следующими методами и приемами обучения: курсы, обучение по месту работы (ОМР), наставничество, официальные инструктажи, обучающие планы. Управленческая подготовка: лекции, семинары, практические занятия, учебные деловые игры	Используются специализированные программы обучения (тренинги продаж, переговоров, креативности), развитие межличностной и внутрифирменной коммуникации, формирование навыков преодоления конфликтов (тренинг сензитивности, ролевые игры, имитационные деловые игры, стажировки, проектирование корпоративной культуры). Тренинги (профессиональных навыков, изменения внутренних установок, повышения мотивированности работой, повышения психологической устойчивости). Используются обучение на курсах, обучение по месту работы (ОМР), наставники, «передовые производственники», команды, по личной инициативе, с помощью партнерства, обучающие планы	Применяются программы командообразования (активная групповая и межгрупповая деятельность с последующей рефлексией группового процесса, деловые и ролевые игры, анализ проблем организации). Используются программы подготовки к организационным инновациям (организационно-мыслительные игры, разработка проектов, анализ ситуаций организации). Использование наставничества, коучинга	Свободный выбор форм обучения в зависимости от ситуации. Проведение круглых столов, семинаров, конференций по совершенствованию механизмов обмена опытом. Творческие игры в обстановке, напоминающей атмосферу детских летних лагерей. Тренинги эффективных продаж, управления проектами

Продолжение таблицы Д.1

1	2	3	4	5
м) ответственность за проведение	Преподаватели, организаторы	Руководители высшего и среднего звена, инструктора	Руководители низового звена, специалисты, в обязанности которых входит организация обучения	Участники
н) стабильность программы	Стабильная	Учитывающая основные особенности конкретного предприятия	Ориентированная на цели и задачи предприятия	Гибкие, проблемно ориентированные программы, учитывающие интересы слушателей и адаптированные к ситуации
о) концепция обучения	Адаптация руководителей к нуждам предприятия, обеспечение более эффективного выполнения работ	Одновременное изменение руководителей и организации, изменение образа мыслей, формирование нового типа мышления, развитие способностей, приобретение новых знаний и навыков, выработка позитивного отношения к себе и делу, установление обратной связи, формирование навыков групповой работы	Облегчение включения работников в новые структуры (подразделения, должности), привитие навыков руководства, овладение новой технологией, обеспечение более глубокого понимания ситуации, повышение самостоятельности принятия решений, воспитание социальной ответственности	Освоение новых профессий
п) участие в подготовке учебных и других программ	Участники не включены в составление учебных программ	Руководители принимают участие в составлении программ изменения предприятия	В подготовке программ принимают участие не только руководители, но и отдельные сотрудники подразделений	Программы составляются специальным подразделением, участники также имеют право на их подготовку

Продолжение таблицы Д.1

1	2	3	4	5
р) направленность	Ориентация на знания, которые могут пригодиться в будущем	Ориентация на конкретное изменение	Ориентация на устранение коммуникационных барьеров, повышение эффективности доступа к базам данных и знаний организации	Ориентация на совершенствование всех систем организации
с) активность участников	Активность проявляют творческие работники по собственной инициативе, отмечается небольшое число обучаемых	Активизируется все большее число сотрудников предприятия, в основном на групповом уровне. Пассивными остаются редкие единицы персонала в подразделениях	Активны и психологически раскованы практически все работники организации, за редким исключением	Активность проявляет весь персонал предприятия
<u>Процесс приращения знаний</u>	Организация стремится к улучшению показателей своей деятельности за счет приобретения знаний. Большое значение придается активизации индивидуальных знаний. Отмечается развитие способности организации воспринимать знание, переориентированность и активизация сотрудников посредством воздействия на убеждения коллектива	Развитие способности организации накапливать знание и опыт в интересующей сфере деятельности. Обеспечение необходимых для групповой деятельности условий. Распространение и преобразование индивидуального знания, отмечается его синергия на групповом уровне	Развитие способности организации использовать знание. Определение механизмов коммуникации неформализованных и формализованных знаний, явных и скрытых, позволяющих создавать базы знаний и логику потоков знаний. Выделение в качестве источников, носителей и потребителей знаний индивидуумов, групп, подразделений, команд, организаций, сетей. Создание сети коммуникаций, определение и организация форм общения. Проявление толерантности к	Создание знаний организацией. Развитие способности организации создавать новое знание. Обеспечение динамичного развития процессов, способствующих приращению знаний на всех уровнях (индивидуальном, групповом, организационном)

Продолжение таблицы Д.1

1	2	3	4	5
			новым или противоположным идеям и видам деятельности. Развитие процесса распространения, обмена, преобразования знаний на организационном уровне	
а) когнитивные управленческие операции, связанные с управлением знаниями	1. Изучение чужого опыта по базам данных (работа с литературными источниками, в Интернете). 2. Посещение делегацией предприятия или отдельными его представителями выставок (работа с рекламной продукцией других предприятий, ознакомление с их продукцией, услугами, изучение новых технологий, видов сырья и материалов). 3. Получение консультаций на выставках (получение разъяснений на интересующие ведущих специалистов предприятия вопросы, советов, обмен мнениями, суждениями). 4. Посещения представителями предприятия других	1. Обсуждение результата копирования стороннего опыта в экспериментальном цехе, на совещаниях. 2. Анализ, оценка и сопоставление менеджерами знания своей организации со знанием других организаций по доступным критериям. 3. Формирование менеджерами организации собственного мнения, убеждений, точек зрения по отношению к управлению проектами, производственным процессом, использованию нового продукта, осуществлению политической линии.	1. Программирование работы с базой данных, чтение и обновление данных в базе, ведение баз данных, подготовка и тестированию заявок на автоматизацию бизнес-процессов, проектирование открытой БД. 2. Извлечение, структурирование и формализация знаний (инженерия знаний), активизация БЗ. 3. Организационная оценка, корпоративная экспертиза, моделирование процессов, мероприятия по совершенствованию и инициативы по развитию, изучение практического опыта и анализ работ после внедрения новых разработок, данные о дискуссиях, новых идеях, результатах обучения).	1. Проведение собраний для совместного обсуждения. 2. Управление данными, эффективное развитие БД и надежная ее эксплуатация, проведение аудита данных, обеспечение безопасности их хранения и передачи. 3. Расширение, пополнение БЗ, ее обновление, исключение из нее устаревших и ненужных знаний. 4. Развитие системы управления знаниями, формирование корпоративной памяти, внутренних сетей

Продолжение таблицы Д.1

1	2	3	4	5
	организаций для изучения опыта на месте (получение информации без отрыва от связанных с нею ощущений и специфических условий). 5. Взаимодействие с поставщиками сырья и потребителями продукции (получение разного рода интересующей предприятие и полезной информации, в том числе о конкурентах). 6. Исследование рынка сбыта на предмет выявления новых видов продукции, анализ их качественных характеристик с целью внедрения в собственное производство		4. Активное использование Интранета, системы поддержки принятия решений, системы управления проектами	
б) основной способ трансформации	Изучение (трансформация явных формализованных знаний в явные неформализованные)	Осознание (трансформация явных неформализованных знаний в неявные неформализованные)	Адаптация (трансформация неявных неформализованных знаний в неявные формализованные)	Создание нового (трансформация неявных формализованных знаний в явные формализованные)
г) основные процессы по созданию знаний	Поиск, извлечение, сортировка, структурирование знаний, применение	Систематизация, анализ, объединение, накопление , обмен, усвоение знаний	Обновление, создание , знаний	Распространение , генерация знаний

Продолжение таблицы Д.1

1	2	3	4	5
д) ключевая фигура по созданию знаний	Внешний консультант	Педагог, знающий особенности данной организации	Менеджер по созданию и управлению организационным знанием	Директор по управлению знаниями организации
е) необходимые условия процесса создания знаний	Выявление ценных для организации сотрудников. Организация мероприятий по обмену опытом на стороне. Обеспечение доступа для сотрудников к различным источникам информации. Организация и планирование процесса обучения. Выбор обучающих программ, курсов повышения квалификации. Обеспечение взаимопонимания между сотрудниками	Предоставление педагогу информации о предприятии, определение целей и задач обучения. Организация пространства для обучения, планирование времени на обучающие процессы. Выбор методов и программ обучения. Привлечение большего числа сотрудников к обучению. Развитие информационного взаимодействия. Выявление внутренних источников информации	Устранение коммуникационных барьеров, использование адаптированных к конкретным условиям обучающих программ, совмещение обучения с практической деятельностью. Создание системы управления знаниями на предприятии. Выявление всех источников знаний, особенно скрытых. Активизация коммуникационных сетей	Выработка стратегического намерения создать знание на каждом организационном уровне. Достижение общности эмоций, чувств и интеллектуальных моделей. Обеспечение разнообразия информации. Постоянное стимулирование деятельности сотрудников для создания нового знания организации. Самообучение и развитая сеть коммуникаций. Организация и контроль за процессами аккумуляирования (мобилизации) и обновления знаниями
ж) наиболее значимые виды знаний	Организационные явные формализованные (продукт как результат деятельности организации). Индивидуальные явные	Групповые явные неформализованные (нормы взаимодействия при внедрении заимствованных идей). Групповые неявные	Организационные явные формализованные (результат адаптации новых знаний к условиям организации). Организационные неявные	Организационные явные формализованные (системы и базы данных, внутренние сети, документы, планы, продукт,

Окончание таблицы Д.1

1	2	3	4	5
	неформализованные (представления о действительности, знания о процессах деятельности организации). Индивидуальные явные формализованные (сообщения в виде информации, данных). Индивидуальные неявные неформализованные (интеллект, интуиция)	неформализованные (групповое представление о применении сторонних знаний). Индивидуальные неявные неформализованные (формирование новых ценностей, моделей мышления)	формализованные (оценка первичного опыта по применению новых знаний на практике в виде отчета о деятельности организации). Индивидуальные неявные неформализованные (принципы, умения, опыт, которые проявляются в корректировке работы всех систем организации)	услуга, технологии). Организационные неявные неформализованные (устойчивые модели коллективных реакций и внутренних взаимодействий). Организационные неявные формализованные (способность организации к самообучению основанной на собственном опыте создавать знание) Организационные явные неформализованные (способность организации к патентно-изобретательской деятельности)

Приложение Е

(обязательное)

Особенности проявления и цели соблюдения дисциплин по формам самообучающейся организации

Таблица Е.1 – Особенности проявления и цели соблюдения дисциплин по формам самообучающейся организации (авторская версия)

Дисциплина	Формы СОО			
	ЗО	КТО	ИО	НО
1	2	3	4	5
Системное мышление	Развитие способности работать с информацией, выбирать ее источники и выявлять важные сведения	Приобретение навыков анализа происходящих изменений, установление причинно-следственных связей между изменениями и их результатами	Появление опыта по выявлению связей между особенностями организации, факторами, влияющими на ее деятельность и внедрение новых знаний	Формирование способности системно мыслить – объективно оценивать ситуацию, влиять на ее дальнейшее развитие, выбирая оптимальный вариант стратегии и тактики
Мастерство в совершенствовании личности	Формирование мотивации и познавательной потребности в конкретной деятельности. Акцентирование внимания на ценных для организации личностных качествах сотрудников	Побуждение у работника интереса не только к своему профессиональному развитию, но и формированию своей личности. Стимулирование познавательного интереса, самоорганизации и самоконтроля	Оказание помощи в адекватной самооценке, позволяющей работнику отнестись к себе критически, соразмерить свои силы с задачами и требованиями других членов коллектива. Выстраивание индивидуальных программ профессионального развития и саморазвития. Создание условий для профессионального самосовершенствования	Проявление самопобуждения и самоорганизации. Включение сотрудников в практическую деятельность по реализации программ профессионального развития и саморазвития. Наметив программу самосовершенствования, персонал переходит к ее реализации

Продолжение таблицы Е.1

1	2	3	4	5
Интеллектуальные модели	Поиск образцов для подражания, отказываясь от устаревших интеллектуальных моделей. Расширение понимания проблем и задач организации	Создание условий для открытости и доверительной обстановки в коллективе с целью обмена и продуктивного обсуждения собственных представлений о мире, анализа и изменения общих интеллектуальных моделей	Объединение сотрудников, умеющих мыслить абстрактно и отстраненно от обстоятельств, но в интересах организации, для появления нового понимания реальности, анализа альтернативных вариантов будущего и развития новых интеллектуальных моделей. Изменение интеллектуальных представлений об организации, рынках и конкурентах	Формирование способности прояснять собственные гипотезы, определять их внутреннюю противоречивость и вырабатывать новые с учетом целей организации. Моделирование, экспериментирование и управление интеллектуальными представлениями
Формирование общего видения	Обозначение важности выбора (отбора) именно ценных для организационных перемен информации и знаний, определение при этом общей цели	Проявление представлений о желаемом будущем организации, определение четких критериев достижения целей и стратегических ориентиров. Проявление ценности каждого сотрудника организации и важности его точки зрения на проблему, т.е. формирование сопричастности к общему делу	Удовлетворение потребности персонала в информации о событиях в организации и вокруг нее. Общее обсуждение, дополнение и корректировка общих целей. Обозначение четкой связи между индивидуальными задачами сотрудника и целями своей команды и организации	Воспитание работников как представителей фирмы, носителей ее имиджа и культуры. Обеспечение двух потоков внутрифирменной информации: «сверху» и «снизу»

Окончание таблицы Е.1

1	2	3	4	5
Групповое обучение	Определение уровня профессионального и личностного развития сотрудников, целесообразности обучения тех или иных сотрудников	Образование атмосферы высокого доверия в коллективе. Развитие способности сотрудников учиться в процессе общения. Создание условий и разрушение барьеров для лучшего обмена знаниями	Построение взаимоотношений по работе с другими командами или отделами на высоком доверии и сотрудничестве. Разработка системы обучающих мероприятий, включающих контроль за усвоением знаний и формированием навыков, системы поддержки результатов обучения. Включение системы обучения в систему стимулирования/мотивирования персонала	Моделирование различных рабочих ситуаций из реальной практики и отработка в учебном формате новых способов поведения в них. Организация обучающих мероприятий, адаптированных к потребностям и особенностям компании
Компетентность общения	Определение уровня коммуникативной компетентности персонала	Выявление качественных критериев уровней коммуникативной компетентности. Побуждение у персонала интереса к источникам и причинам своих практических затруднений в сфере коммуникаций. Формирование навыков общения и развитие образовательной культуры личности	Содействие, обеспечение и стимулирование открытой и двусторонней коммуникации между руководством и работниками, подразумевающей уважительное отношение к различным мнениям и способствующей появлению новых, лучших идей	Организация необходимых условий для формирования высших уровней коммуникативной компетентности. Повышение результата и качества практических умений и способностей к конструктивному диалогу с последующей социальной самореализацией и продуктивностью

Приложение Ж

(обязательное)

Обоснование выбора факторов и характеристик, определяющих необходимость формирования самообучающейся организации

Таблица Ж.1 – Обоснование выбора факторов и характеристик, определяющих необходимость формирования самообучающейся организации в экономической литературе

Факторы	Обоснование выбора факторов
1	2
Факторы внешней среды	
Состояние экономики страны	Интенсивное проведение в отечественной экономике рыночных реформ требует экономической безопасности и устойчивого положения предприятия в окружающей среде за счет профессионально выстроенной системы организационного управления, ориентированной на максимальное удовлетворение потребностей всех заинтересованных сторон (потребителей, собственников, инвесторов, государства, менеджеров и рядовых сотрудников), направленной на непрерывное поддержание работоспособности самой системы, повышения ее конкурентоспособности, стабильности и развития в целом [23]. Изменения в экономической ситуации страны содействуют формированию у организаций способностей отражать и прогнозировать потребности рынка, осознавать и контролировать свои мотивы, управлять знаниями. Появляется инфраструктура и опыт самообучения наряду с другими навыками самостоятельного функционирования и хозяйствования [31, 87]
Политические факторы	Непредсказуемая политическая обстановка не позволяет традиционному менеджменту в полной мере предсказать и в дальнейшем повлиять на изменения, происходящие во внешней среде, и обуславливает отказ от классических подходов к управлению, а также способствует созданию организации, которая используя обратную связь корректирует рабочий процесс в соответствии с заданными параметрами [21, 23, 87]
Научно-технический прогресс	Высокие темпы научно-технического прогресса, обусловленные постоянно увеличивающимся объемом распространения и скорости обработки информации, международным характером коммуникаций и все возрастающим уровнем конкуренции, разрушают замкнутость фирмы, объясняют потребность предприятия в постоянном и непрерывном совершенствовании, требуют новой научной модели управления, напрямую связанной с изменением концептуальных положений настройки экономической системы и механизмов управления ею и всецело ориентированной на саморазвитие и самоорганизацию [17, 87, 113, 120, 139, 162]
Уровень конкуренции	Глобальная конкуренция существенным образом влияет на содержание работы с персоналом, изменяя способы ее выполнения (методы и инструменты), а также придает значение использованию интеллектуальных ресурсов, ценность новым знаниям, воплощение которых определяет неповторимые конкурентные преимущества организации [17, 31, 87, 139]
Степень стабильности внешней среды	Низкая степень стабильности внешней среды требует уделять больше внимание новой информации о тенденциях изменения условий существования организации, определяет необходимость формирования компаний, способных адаптироваться к различным изменениям [17, 21, 87, 113, 120, 139, 159, 162]

Окончание таблицы Ж.1

1	2
Факторы внутренней среды	
Стратегия развития	Старая философия управления по принципу «объект – субъект управления» постепенно заменяется синергизмом, т.е. саморазвитием и взаимодействием всех процессов, протекающих в той или иной организации. Современные условия требуют переосмысления стратегии предприятий, соблюдения ею принципов работы только на опережение и постоянное обновление. Она нуждается в вовлечение в процесс разработки и реализации самых широких слоев работающих [87, 139, 162]
Технология	Важно понимание технологии как сочетания квалификационных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответствующих технических знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах, информации или людях. Поэтому необходимо уделять внимание оценке конкретной технологии как средства преобразования имеющихся ресурсов, поступающих на входе, в результат, получаемый на выходе [109]
Тип производства	Во многих отраслях промышленности одним из конкурентных факторов стала способность компании изготавливать уникальную, зачастую повышенной сложности продукцию малой партией по спецзаказу покупателей, требующую от персонала универсальных навыков [87, 159, 162]
Характер выпускаемой продукции	Организации, для которых затраты на проектирование изделий и разработку технологий их изготовления имеют максимальный удельный вес в себестоимости единицы продукции испытывают наибольшую потребность в самообучении [31, 87]
Персонал	Люди являются центральным фактором в любой модели управления [109]. А идея непрерывности повышения профессиональной и социально-психологической компетентности персонала, обеспечивающего решение актуальных и перспективных задач организации, занимает важное место в системе управления человеческими ресурсами в настоящее время. Целостность и единство личностного и профессионального развития человека зависят от выявления условий мобилизации у него установки на свои наивысшие достижения, на наиболее полную самореализацию личности. Поэтому организационное обучение должно носить опережающий характер по отношению к изменениям, происходящим внутри организации, быть мотивирующей и направленной на формирование у работников внутренней потребности к совершенствованию и саморазвитию, формироваться как акме-ориентированный процесс, в который вовлечены все члены данной организации [4, 87, 109]
Внедрение инноваций	Сегодня конкурентные преимущества компании в огромной степени определяются ее инновационностью, что требует существенного изменения в принципах и методах управления персоналом, превращения «творческой напряженности» персонала в инновационную деятельность предприятия и непрерывный процесс получения и развития знаний [29, 87]

Приложение И

(обязательное)

Анализ методических подходов к оценке готовности персонала к организационным изменениям

Таблица И.1 – Анализ методических подходов к оценке готовности персонала к организационным изменениям (авторская версия)

Авторы	Особенности подхода	Комментарии
1	2	3
К. Левин [162]	Основан на анализе баланса факторов побуждающих и ограничивающих стабильность положения компании, который интегрирован в трехэтапную теорию изменений	Возможно применение для СОО. Однако требует дополнительной работы по созданию методики на основе данной модели с учетом особенностей ЖЦ СОО
Д. Надлер, М.Л. Ташман [162]	Определяет критичные и взаимосвязанные области организации относительно предполагаемых изменений. Основан на оценке желаемого и текущего состояния проблемы, области разделяемого видения будущего ключевых сотрудников	Предполагает системную оценку текущего состояния, разработку направлений по его трансформации. Требуется адаптации, как инструмент диагностики готовности персонала к изменениям характерным СОО
Л. Грейнер [162]	Предлагает модель успешного проведения организационных изменений. Подход направлен на принятие новых методов работы в организации. Предусматривает возникновение конфликтов и необходимость побуждения к действиям в ходе преобразований. Рассматривает ситуации, для которых определяет степень участия работников в управлении изменениями в компании	Наглядно представляет этапы проведения изменений, а также реакцию на них руководства и персонала, что важно учитывать и в такой организации как СОО. Оценке готовности коллектива к переменам уделено не достаточно внимания, т.к. степень участия сотрудников рассматривается как инструмент управления преобразованиями
М. Бир, Н. Нориа [162]	Отражает две полярные концепции организационных изменений - теорию Е (направлена на достижение финансовых целей, осуществление перемен сверху вниз, уделяет внимание созданию структуры и системы) и теорию О (обращена на обучение и развитие сотрудников, изменение корпоративной культуры и проведение изменений снизу вверх). Возможна одновременная реализация данных теорий	Обозначает необходимость создавать и развивать эмоциональную приверженность новым стратегиям и структурам. Представляет интерес для СОО, т.к. сопоставляет состояние и использование ресурсов организации (в т.ч. и нематериальных) с финансовым результатом. Но данный подход нуждается в преобразовании для применения в СОО
Ф. Гуиар, Дж. Келли [162]	Воспринимает современную организацию как сложную систему, что отражено в биологической модели преобразования бизнеса. Уделяет внимание общности и преданности персонала, формированию чувства цели. Учитывает уровень развития современных информационных технологий. Придает значение организации индивидуального научения	Подробно рассматривает задачи и содержание этапов проведения изменений. Представляет интерес для СОО, т.к. устанавливает закономерности планомерного преобразования организации, что связывает с приобретением сотрудниками новых знаний. Отражает принципы и цели СОО

Продолжение таблицы И.1

1	2	3
Дж. Дак [162]	Принимает за основу неизбежность эмоциональных всплесков и социальных процессов при проведении изменений в организации. Определяет зависимость успешного проведения изменений от интересов людей и их желания участвовать в переменах	Акцентирует внимание на необходимости управления ожиданиями людей, их энергией и опытом в ходе реализации преобразований, что значимо и для СОО. Направлен на проявление причин скрытых эмоций
Д. Глейчер [99, 169]	В основе заложено уравнение изменений, определяющее возможность реализации преобразований. Предполагает сопоставление ожидаемых выгод от изменений и затрат на их осуществление. Учитывает мотивы поведения сотрудников или групп	Степень выраженности переменных может быть скрыта, из-за боязни сотрудников свободно высказывать свое мнение. Поэтому результат может нести погрешность, что повлечет неверные действия в сложном процессе преобразования СОО
Консалтинговая компания Informles Consulting [129]	Основан на сопоставлении таких компонентов, как уровень представления сотрудников о будущем организации, уровень четкости действий по достижению будущего и уровень неудовлетворенности существующим положением дел с уровнем сопротивления персонала к изменениям	Сложно обеспечить достоверность оценки сопротивления персонала по данной методике по причине того, что сотрудники не всегда откровенно высказывают свою точку зрения, а это не отвечает требованиям глубоких изменений развития СОО
Р. Каплан и Д. Нортон [28]	Направлен на определение ориентиров деятельности для всех подразделений и успешную реализацию стратегии компании. Отражает сбалансированную систему оценки деятельности организации, сочетающую в себе оценочную характеристику работы опытных и заинтересованных участников процесса создания стоимости с финансовыми показателями. Рассматриваются четыре группы показателей: финансы; клиенты; внутренние бизнес-процессы; обучение и развитие персонала	Определяя общие направления оценки результатов работы предприятия, для каждой организации обозначает необходимость индивидуального выбора показателей. Поэтому в комплексе с другими может содержать показатели оценки готовности персонала к изменениям. Сопоставление результатов по всем группам показателей может отразить соблюдение планов развития организации. Возможна адаптация и к условиям СОО
Дж. Хиггинс [99]	Предлагает модель органичного процесса изменений (модель ADKAR). Основана на пяти базовых факторах эффективности организационных изменений (осведомленность, желание, знания, способность, стимулы). Устанавливает зависимость общего успеха проведения изменений от индивидуального успеха каждого сотрудника в участии по их внедрению	Анализ факторов позволяет выявить причины неудач изменений, шаги повышения эффективности перемен, диагностировать сопротивление персонала, разработать план развития конкретных сотрудников. Модель достаточно проста и универсальна, может быть использована в СОО
П. Сенге [139]	Представляет изменение организации как ее совершенствование посредством переосмысления организационной философии направленной на развитие способности к обучению. При этом акцент ставит на	Позволяет понять причины сопротивления любым изменениям в организации. Оценку сопротивления выстраивает на интуиции и личном восприятии. Предоставляет

Продолжение таблицы И.1

1	2	3
	использовании преданности людей делу. Определяет причины сопротивления политике обучающейся организации. Определяет основные направления всестороннего развития персонала и становления обучающейся организации	комплекс дисциплин СОО, позволяющий активизировать персонал к принятию нововведений, к участию в их внедрении, созданию собственных инноваций
Б. Дж. Брейем [17]	Рассматривает готовность персонала к принятию принципов самообучения. Представляет типы сотрудников по-разному принимающих новые знания. Определяет зависимость принятия персонала принципов самообучения с состоянием системы поддержки сотрудников к приобретению навыков самостоятельного развития. А также предлагает методы оценки открытости обучения, принятия на себя рисков, ответственности за обучение, контроля творческого напряжения (анкеты, оценочные шкалы, опросные листы)	Направлен на оценку характеристик готовности к самообучению конкретных сотрудников и организации в целом. Позволяет выявить причины ослабленного восприятия обучения персоналом и определить необходимые мероприятия по повышению способности и желания к самообучению. Методика проста и позволяет проследивать динамику показателей оценки восприятия обучения. Отражает требования к персоналу в СОО
Б.З. Мильнер [111]	Рассматривает поэтапное проведение организационных изменений. На каждом этапе предполагается диагностика, выявление проблем и выбор методов по их устранению. Определяет необходимость разработки методики оценки степени заинтересованности участников проекта и методов вмешательства при отсутствии готовности участвовать в реорганизационном процессе	Предлагает организации самостоятельно разрабатывать методику оценки восприятия персоналом изменений, исходя из стратегических планов, а также определять методы решения проблем и достижения желаемых результатов. Для применения в СОО подход требует дальнейшего развития, конкретных уточнений и разработок
О.С. Ви-ханский [22]	Сопоставляет степень удовлетворенности работников существующим состоянием дел в организации с воспринимаемым личным риском при проведении изменений. Определяет ожидания персонала и оценивает различные виды сопротивления	Подход отражает проблемы персонала СОО, т.к. личный риск потери статуса или должности при обмене знаниями достаточно велик
А.М. Карякин, С.В. Шекшня [86, 170]	Определяет важность соответствия знаний сотрудников потребностям организации. Обращает внимание на быстрое устаревание профессиональных знаний и навыков. Предлагает различные формы обучения персонала, что способствует созданию благоприятного климата в организации, повышает мотивацию сотрудников и их преданность организации, обеспечивает преемственность	Отражает необходимость установить соответствие между действительными знаниями и умениями сотрудников и их способностями, которые необходимы организации для успешной реализации изменений. Принимает обучение за основную функцию управления персоналом. Отражает потребности СОО

Продолжение таблицы И.1

1	2	3
В.Д. Дорофеев, В.А. Дресвянников [33]	Устанавливает соответствие количества и качества имеющихся у организации ресурсов (трудовых, материальных, финансовых) требуемым для проведения инновации. В рамках SWOT-анализа оценивается восприимчивость ее работников к нововведениям	Определяет готовность предприятия к осуществлению инноваций. Направлен на выявление особенностей организации, которые могут повлиять на проведение изменений. Интересен для СОО своей комплексной оценкой
Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин [163]	Предполагая четыре возможные ситуации кризиса в организации, определяет необходимость оценки желания и ориентированности работников на изменения по параметрам: обладает (не обладает) необходимыми профессиональными навыками и ориентирован (не ориентирован) на изменения	Возможно использование в условиях СОО с учетом требований к персоналу в такой организации (наличие навыков работы со знаниями, желание к их распространению) и особенностей ее развития
М.И. Магура, М.Б. Курбатова [101, 102]	Направлен на определение уровня знаний и навыков сотрудников, степени доверия руководству, выявление ценностей и приоритетов работников, оценку уверенности в собственных силах, понимание целей изменений, установление заинтересованности в переменах	Обучение воспринимает как инструмент повышения заинтересованности персонала в переменах. Отражает цели СОО
В.П. Пугачев [133]	Рассматривает человеческий и социальный капитал с целью повышения эффективности функционирования предприятия. Уровень социального капитала определяет наличием межличностных связей, доверия, солидарности, готовности к кооперации и поддержке, умений работать в группе. Важной формой наращивания общего человеческого капитала считает самообучение	Определяет зависимость увеличения социального капитала со снижением негативных отклонений в поведении персонала, координацией деятельности людей, мобилизацией их на достижение организационных целей, обеспечением оперативности передачи информации. Не противоречит принципам СОО
А.П. Егоршин, А.К. Зайцев [67]	Определяет важность реализации трудового потенциала работника, который представляет как совокупность качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности. Отражает потребность развития трудового потенциала персонала по мере возрастания степени изменений. Компонентами трудового потенциала считает: здоровье, нравственность, творческий потенциал, активность, организованность, образование (знания), профессионализм, ресурсы рабочего времени	Предлагает широкий перечень показателей оценки трудового потенциала персонала организации. Оценка трудового потенциала основана на конкретных результатах работы, при этом уровень скрытых, определяющих потенциал способностей остается не установленным. Определяется возможность получения усеченной оценки трудового потенциала персонала без учета готовности и способности к саморазвитию. Подход интересен в возможности своего развития

Окончание таблицы И.1

1	2	3
А.В. Павлова [129]	Определяет вероятность успеха реализации изменений на предприятии в условиях инновационно-технологической модернизации производства. Основан на проведении экспертного опроса по ряду факторов и определении степени их влияния на принятие изменений	Достоинством подхода является противопоставление готовности к изменениям сопротивлению к их проведению. Представляет интерес для СОО подробными указаниями по оценке сопротивления персонала проведению изменений
З.Т. Велиева, В.П. Дудяшова [20]	Позволяет сделать первоначальные выводы о готовности персонала принять изменения, о состоянии климата в коллективе, выявить понимание сотрудниками важности клиента, определить их стремление к повышению квалификации и способность к коллективной работе	Подход отличает оценка скрытых способностей персонала. Позволяет выявить недостатки системы, которые требуют корректировки. Для получения общего представления о проблеме возможно применение в условиях СОО
В.П. Дудяшова, Н.А. Кипень [87]	Основан на комплексе дисциплин СОО П. Сенге. Направлен на определение степени мотивации персонала к изменениям и его потенциала, определяющего возможность что-либо менять. Позволяет оценить готовность персонала к принятию каждой дисциплины СОО, стратегии ее развития в целом, а также понимание сотрудниками важности обучения и самообучения, и их способность к коллективной работе	Позволяет разработать комплекс мероприятий по подготовке к обозначенным изменениям по отдельным направлениям, соответствующим дисциплинам СОО. Возможно дальнейшее развитие подхода с учетом особенностей процесса формирования организации такого типа

Приложение К

(обязательное)

Характеристика различных видов сетевых образований и определение их значимости для инновационного менеджмента

Таблица К.1 – Характеристика различных видов сетевых образований и определение их значимости для инновационного менеджмента
(авторская версия)

Авторы	Название	Цели и функции	Состав	Комментарий по отношению к менеджменту знаний
1	2	3	4	5
И. Нонака, Х. Такеучи (по участию в создании знаний) [125]	Рабочая группа	Предотвращение отрицательных последствий использования бюрократической структуры	Работники множества подразделений. Представляет отдельный элемент общей оргструктуры	Придает организации гибкость и адаптивность к меняющимся условиям внешней среды. Способствует созданию знаний внутри группы. Встроена в оргструктуру и ограничена в передаче знания
	Проектная команда гипер-текст организации	Создание нового знания, его осмысление, изучение с различных позиций	Сотрудники различных подразделений, принадлежащих бизнес-системе	Нацелена на приращение организационных знаний. Использует и распространяет их между всеми уровнями оргструктуры
П. Друкер (стиль работы с персоналом) [40]	«Парный теннис»	Согласование сильных и слабых сторон взаимозависимых партнеров при отсутствии свободы	Работники (программисты, пользователи программного обеспечения и т.п.), создающие продукт собственными средствами, не используя средства компании, способные работать как самостоятельно, так и в группе, и требующие определенного стиля управления	Существуют барьеры для свободного обмена и распространения знаний между членами команды. Затруднена также связь и взаимодействие с другими подразделениями организации. Не задействуются интеллектуальные ресурсы организации
	«Бейсбол»	Выполнение строго определенных и четко сформулированных функций		Подавляется инициатива и творческий подход, что не способствует созданию новых знаний. Не раскрываются потенциальные возможности в интеллектуальной сфере. Область приложения своих способностей, навыков и знаний ограничена
	«Американский футбол»	Выполнение различных функций в условиях большей свободы, проявления инициативы		Отсутствует ряд барьеров для распространения знаний, что способствует их обмену на групповом уровне. Однако не определено взаимодействие команды с сотрудниками других подразделений организации

Продолжение таблицы К.1

1	2	3	4	5
Р. Кей-дель (степень взаимозависимости и плотность сосредоточения членов команды) [88]	«Бейсбол»	Координация достигается за счет формальной структуры и сложных правил игры. Вклад каждого члена не зависит от других	Низкая концентрация членов команды, которые распределены по большому игровому полю. Успех зависит от индивидуальных результатов	Отличается коллективной взаимозависимостью, минимальным уровнем наблюдения и контроля. Определяется необходимость создания условий для реализации потенциала и развития личностных качеств каждого члена. Не предоставлена возможность применения своих знаний в полной мере
	«Американский футбол»	Координация достигается благодаря «планированию и иерархическому порядку». Развитие команды основано на подгруппах, реализующих свою тактику на практике	Члены команды в определенный момент сбиваются в одну кучу. Успех зависит от слаженности действий отдельных подгрупп внутри команды	Требует вмешательства менеджера, который анализирует, разрабатывает планы, доводит действия членов команды до автоматизма. Предполагает последовательную взаимозависимость. Взаимодействие членов команды несколько ограничено, что создает барьеры для создания и распространения нового знания
	«Баскетбол»	Координация достигается благодаря слаженному перестроению игроков. Развитие команды направлено на команду в целом, касается и социальной и технической интеграции	Плотность членов команды является максимальной, а их связь достаточно прочна. Каждый готов помочь другим. Основной единицей является команда	Менеджер должен сформировать команду таким образом, чтобы ее члены инстинктивно взаимодействовали друг с другом в нужной форме, не мешая при этом друг другу. Деятельность команды по многим параметрам отвечает требованиям менеджмента знаний, однако неопределенным остается взаимодействие команды с другими структурными подразделениями

Продолжение таблицы К.1

1	2	3	4	5
Дж. Г. Бойетт, Дж. Т. Бойетт (цели и назначение) [20]	Рабочие команды	Осуществление всех видов деятельности, которая требует совершенствования	Основные и вспомогательные рабочие, инженеры, служащие	Нацелена на достижение собственного результата и совершенствует организацию только в заданном направлении. Обмен знаниями происходит на групповом уровне, не выходит на организационный
	Команды повышения эффективности	Направлены на разработку и проведение организационных изменений	Члены различных, но связанных в едином бизнес-процессе рабочих команд, консультанты и аналитики	Цели команды требуют от ее членов поиска новых знаний, обмена ими и применения их в деятельности компании. Команда может быть задействована в процессе приращения организационных знаний
	Интегрирующие команды	Обеспечивают связь рабочих команд и команд повышения эффективности	Члены взаимосвязанных команд	Способствуют обмену, распространению и использованию новых знаний и управляют этими процессами. Работа команды может быть использована в процессе приращения организационных знаний
Дж.Р. Хэкмен (по субъекту ответственности) [88]	Управляемые менеджерами команды	Решение простых, понятных задач. Могут создаваться в ситуациях с высоким риском	Подбор участников осуществляет менеджер, который также определяет цели и структуру команды	Члены команды в наименьшей степени влияют на ее деятельность, их работа четко оговорена, инициатива не поощряется. Деятельность команды не направлена на повышение организационных знаний
	Самоуправляемые команды	Распределение независимых друг от друга операций между членами команды	Сотрудники с креативным мышлением и устойчивым моральным духом. Принимают ответственность	Члены команды заинтересованы в повышении уровня собственных знаний и квалификации, то есть уровень знания повышается на индивидуальном уровне. Однако обмен знаниями затруднен
	Команды, планирующие свою деятельность	Решение сложных, плохо определенных, допускающих двоякое толкование проблем	Менеджер предоставляет ресурсы и обеспечивает защиту. За постановку целей ответственны члены	Отличаются более тесным взаимодействием, совместным анализом, что подразумевает обмен информацией и знаниями между членами команды. Но эти процессы ограничены групповым уровнем
	Команды, руководящие своей деятельностью	Исследование серьезных проблем. Могут превратиться в группы, работающие на самосохранение	Члены команды берут дополнительную ответственность за определение организационного контекста (советы директоров)	Члены команды должны отличаться высоким профессионализмом и уровнем ответственности. Деятельность команды может содержать координацию и руководство процессами создания, использования и распространения знаний на всех уровнях

Продолжение таблицы К.1

1	2	3	4	5
Р. Рэт-лифф (по анализу потоков рабочих процессов внутри команды) [88]	Простая команда	Выполнение схожих задач, большого объема работы	Несколько человек, количество которых зависит от объема работы, времени, отведенного на нее	Не предполагает взаимодействие членов команды между собой и с другими сотрудниками организации. Результат работы зависит только от способностей членов команды в отдельности
	Команда смежников	Выполнение действий в определенном порядке от одного члена команды к другому	Размер команды зависит от степени различия последовательных задач	Обмен знаниями между членами команды не влияет на повышении результата деятельности команды в целом. Данный тип команды не имеет большой значимости для менеджмента знаний
	Интегрированная рабочая команда	Одновременное выполнение разных процедур и решение задач	На размер команды влияет степень различия задач, время «такта»	Для повышения результата работы команды большое значение имеет слаженность действий ее членов, их квалификация, соответствие их знаний в отдельности групповому уровню знаний команды
	Команда для решения задач	Решение самых разных по своей структуре и сути задач	Люди с разными навыками и знаниями. Их численность зависит от количества направлений решения задачи	Команду можно охарактеризовать как универсальную за счет ее гибкости в решении разнообразных проблем, высокого уровня знаний ее членов. Подобная команда может способствовать реализации целей менеджмента знаний
Д. Клаттербак (по времени существования, по характеру выполняемых задач) [88]	Стабильные команды	Быстрое укрепление общепринятых методов	Сотрудники организации	Снижены стимулы к анализу и изменению существующих методов. Члены команды прикладывают усилия для обучения только в случае кризиса
	«Ударные» команды	Решение краткосрочных задач	Сотрудники организации	Спешка в достижении целей не оставляет времени на размышления и на анализ процесса обучения. Редко достигает стадии в развитии способностей к совместной работе
	Эволюционные команды	Выполнение постоянно меняющихся задач. Предполагает расширение своего коллектива	Сотрудники организации. Может состоять из двух видов команд: «сторожил» и «новобранцев»	К моменту расширения команды коренные члены разделяют общий опыт, принципы и методы выполнения проекта, новичкам сложно влиться в команду, быстро приобрести нужные знания, навыки

Продолжение таблицы К.1

1	2	3	4	5
	Виртуальные команды	Получение результата за счет неформального взаимодействия	Сотрудники организации, имеющие сильное влияние и достаточный опыт	Знания являются основным ресурсом такой команды. Команда полагается в основном на интуицию в организации процесса обучения
	Союзы развития	Реализация организационных изменений	Сотрудники организации	Команда изначально нацелена на обучение. Проблемы могут быть связаны с содержанием обучения в данном режиме и недостаточным взаимодействием между членами команды
	«Экипажные» команды	Единообразное выполнение неизменной задачи	Состав команд часто меняется (н-р, экипаж самолета, театральная труппа)	Процесс обучения затруднен, т.к. члены команды встречаются друг с другом редко. Необходимо, чтобы лидеры уделяли внимание передаче необходимых знаний молодым участникам
Э.Л. Лессер, Д. Сторк (по формализации выполняемых функций) [81]	Рабочая группа	Следование процедурам работы и отчетности на организационном уровне	Членство в рабочей группе и ее структура определяются извне	Члены группы лишены самостоятельности, что не способствует проявлению их профессиональных качеств, обмену знаниями между ними и другими сотрудниками организации
	Сообщества практиков	Обмен информацией и получение новых знаний, развитие социальных связей и формирование коллективной памяти	Число членов сообщества не ограничено. В состав могут входить ученые, инженеры, специалисты по маркетингу и продажам, другие специалисты	Имеют большое значение для менеджмента знаний, так как объединяют людей, заинтересованных в приобретении знаний в определенной области, их использовании на практике. Но так как это независимые структуры, то ими затруднительно целенаправленно управлять
Э. Венгер, У.М. Шнайдер (по целям и функциям) [6]	Сообщество практиков	Реализация стратегии управления знаниями. Развивают способности накапливать знания и обмениваться ими	Все желающие. Может существовать внутри одной бизнес-единицы или объединять сотрудников различных подразделений	Способны содействовать развитию сферы менеджмента знаний организации. При создании ряда условий их деятельность достаточно эффективна и важна, хотя они и являются скрытым источником развития знаний
	Формальная рабочая группа	Производят продукцию или услуги	Все, кто подчиняется руководителю группы	Деятельность членов группы ограничивается узкой направленностью и строгой подчиненностью руководителю

Продолжение таблицы К.1

1	2	3	4	5
	Команда проекта	Выполняют конкретные задачи	Сотрудники, назначенные высшим руководством	Внимание уделяется квалификации членов команды, уровню их индивидуальных знаний. Отмечается более тесное их взаимодействие и понимание значимости командной работы
	Сеть неформальных взаимоотношений	Собирают и передают деловую информацию	Друзья и знакомые по работе	Можно рассматривать как механизм передачи информации внутри организации и поддерживать эффективность работы данных сетей, избегая конфликтных ситуаций
В. Михеев (содержание работы в реализации проекта) [115]	Команда проекта (КП)	Выработка политики и утверждение стратегии проекта, управление процессами глубоких преобразований и т.п.	Лица, представляющие интересы различных участников проекта	Решение возникающих проблем требует от членов команды знаний и способностей по разработке новых идей и проявлению инициатив в организации. Команда может быть задействована в реализации проекта по созданию организационных знаний
	Команда управления проектом (КУП)	Исполнение всех управленческих функций и работ в проекте	Может включать в себя практически всех членов КП	Деятельность команды может быть направлена на координацию и управление процессов обучения персонала, управление проектом создания организационных знаний
	Команда менеджмента проекта (КМП)	Реализация стратегических решений и осуществление тактического менеджмента	Физические лица, непосредственно осуществляющие функции управления проектом	Подобная команда может формироваться с целью создания, использования и распространения организационных знаний, а также с целью осуществления проекта формирования СОО
А.М. Карякин (членство, цели и функции, жизненный цикл,	Интрафункциональные команды	Реализация производственного процесса. Разделение функций в соответствии с квалификацией	Сотрудники различной квалификации. Структура и состав варьируются при изменении области приложения	В подобной команде присутствуют барьеры для распространения знаний и информации в виде зависимости от квалификации сотрудников, ослабленной связи и взаимодействия с другими подразделениями
	Оперативные команды	Решение актуальных проблем и выработка рекомендаций по	Специалисты различного профиля, сотрудники различных подразделений	Команда выполняет функцию координации между подразделениями организации. Члены данной команды могут способствовать повышению

Продолжение таблицы К.1

1	2	3	4	5
управление, взаимодействие, методы [85]		совершенствованию конкретных процессов	организации	эффективности деятельности предприятия за счет создания и распространения ими новых знаний
	Кроссфункциональные команды	Разработка и совершенствование производственного процесса	Специалисты различного профиля, сотрудники различных подразделений организации	Содержание работы подразумевает приобретение знаний и опыта, как основы совершенствования процесса производства. Важна способность команды к трансформации в самоуправляемую
	Предпринимательские команды	Поддержание и совершенствование системы, ориентированной на потребителя	Сотрудники различных подразделений организации (менеджмент, отделы сбыта, маркетинга и др.)	Деятельность команды охватывает ограниченное число подразделений организации, а значит, не обеспечивает в полной мере распространение знаний на организационном уровне
	Исполнительные команды менеджеров	Разработка стратегических направлений, руководство частью организации	Первое лицо в организации (заместитель) и менеджеры высшего уровня руководства	Может быть создана с целью организации процесса повышения квалификации и мастерства персонала, координации процесса обучения, формирования системы приращения организационных знаний
	Координационные команды менеджеров	Разработка стратегических направлений, координация и поддержка команд нижнего уровня	Менеджеры верхнего и среднего уровней руководства	Создаются в условиях сетевой организации. В обязанности команды могут входить координация процесса обучения и самообучения в организации, разработка стратегии по управлению знаниями
	Самоуправляемые команды	Права, полномочия и ответственность по вопросам, не связанным с функциями постановки целей и планирования	Сотрудники разносторонней квалификации	Деятельность команды опирается на данные, информацию. Команда может применять новые знания в своей работе
	Самонаправляемые команды в производстве и сервисе	Постановка целей, организация и реализация производственного процесса, административные функции	Сотрудники разносторонней квалификации	Деятельность команды основана на внедрении и применении новых знаний на практике, обеспечении обратной связи с поставщиками и потребителями

Продолжение таблицы К.1

1	2	3	4	5	
	Самонаправляемые команды в интеллектуальной сфере	Разработка новых изделий, процессов, технологий. Принятие проектных решений, выработка стратегии	Высококвалифицированные сотрудники разносторонней квалификации	Ориентирована на инновационность, содействует оптимизации работы организации, опирается на новые знания и достижения в науке и технике. Результат работы команды – новое знание в форме нового изделия, процессов и технологий	
	Виртуальные команды	Разработка новых изделий, процессов, технологий. Выработка стратегии развития	Интеллектуальные команды. Высококвалифицированные сотрудники разносторонней квалификации	Деятельность команды построена на использовании компьютерных сетей и заключена в обеспечении обмена ценными знаниями и в их применении в целях организации	
Б.3. Мильнер (по назначению) [161]	Целевые команды	Сосредоточены на одной цели, но не имеют гибкости в приобретении знаний, в достижении новых целей	Сотрудники из разных подразделений, с целью использования разного опыта, талантов и технологий	Возможности данной команды ограничены в приращении организационных знаний, так как она не преследует цель в ходе своей деятельности совершенствовать знания членов команды и распространять их знания в организации	
	Проектные команды	Более постоянная и гибкая. Может переключаться на новые цели	Специалисты разных профилей. Структурирована по функциональному принципу	По своим характеристикам команда является более совершенной частью структуры, но способна распространять знания только внутри самой команды, а не на организационном уровне	
	Научно-исследовательские команды	Приобретают опыт из общения со специалистами разных дисциплин	В состав могут входить люди разного возраста, жизненного и профессионального опыта	Нацелены на приобретение и аккумуляцию новых знаний. Но необходимы дополнительные механизмы по их взаимодействию со всеми уровнями оргструктуры организации	
	Сообщества оказания помощи	Оказание помощи в решении повседневных проблем	Сотрудники организации	Способствуют разрушению границ между знаниями, созданию условий для роста явных и неявных знаний	Создают отношения, делающие возможным создание и обмен знаниями

Окончание таблицы К.1

1	2	3	4	5	
	Сообщества лучшей практики	Развитие и распространение <i>лучшей практики</i> , руководящих принципов и процедур	Сотрудники организации	Способствуют разрушению границ между знаниями, созданию условий для роста явных и неявных знаний	Создают социальную среду с творческим настроем и стремлением к преумножению знаний
	Сообщества распоряжения объемом знаний	Организация управления и <i>распоряжения объемом знаний</i>	Сотрудники организации		Выявляют полезные для организации знания и способствуют их применению
	Сообщества инноваций	Образуются для <i>инноваций</i> и создания прорывных идей знаний и практического опыта	Сотрудники организации		Ускоряют процесс обучения и повышают успешность внедрения инноваций
А.Л. Гапоненко (роль в управлении знаниями) [28]	Функциональные группы	Ориентированы на процессы обучения и использования имеющегося знания	Сотрудники организации, действующие в рамках иерархии под контролем руководителя	Способны усваивать, заимствовать новые знания, использовать их в своей деятельности. Но эти знания применяются только в рамках группы и остаются на индивидуальном и групповом уровнях	
	Проектные команды	Достижение конкретной и достаточно узкой цели в течение заранее определенного времени	Сотрудники организации, деятельность которых в группе координируется лидером	Ориентированы на использование и обмен индивидуальными знаниями членов команды и их приращение в ходе совместной деятельности для достижения поставленной цели	
	Сообщества профессионалов	<u>Сообщества практиков</u> специализируются на аккумулировании и использовании знаний в определенной сфере	Сотрудники организации	Сфера интересов сообщества может быть недостаточно широка для достижения целей организации. Его деятельность может не охватить всех членов организации, а значит, процесс распространения знаний не является всеобъемлющим	
		<u>Исследовательские сообщества</u> концентрируются на новой сфере знаний	Сотрудники организации	Сфера интересов сообщества недостаточна для разностороннего развития организации. Наравне с использованием знаний других сотрудников, интересы сообщества сужают круг своих членов	

Приложение Л

(обязательное)

Технология производства и реализации знаний по формам самообучающейся организации

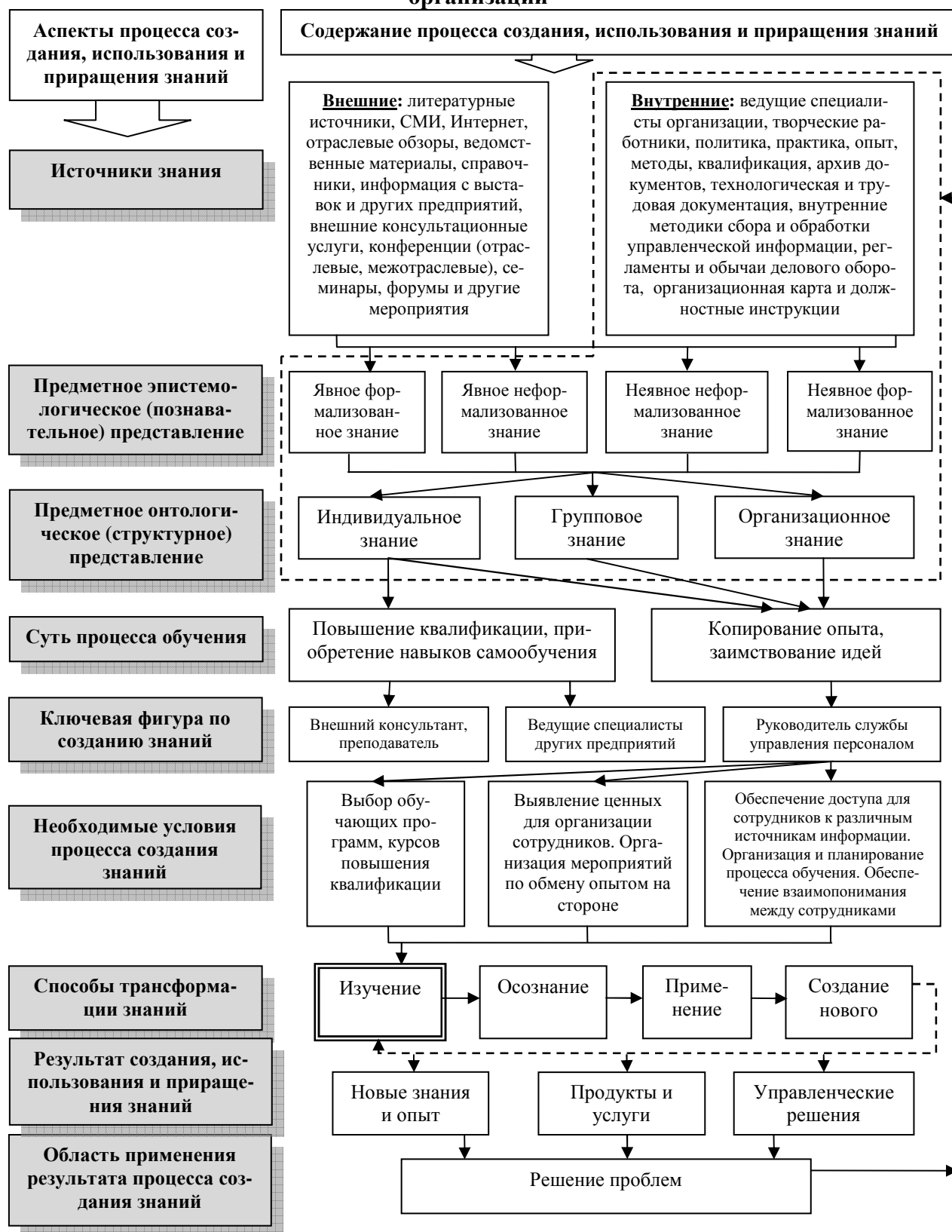


Рисунок Л.1 – Механизм создания, использования и приращения знаний заимствующей организации

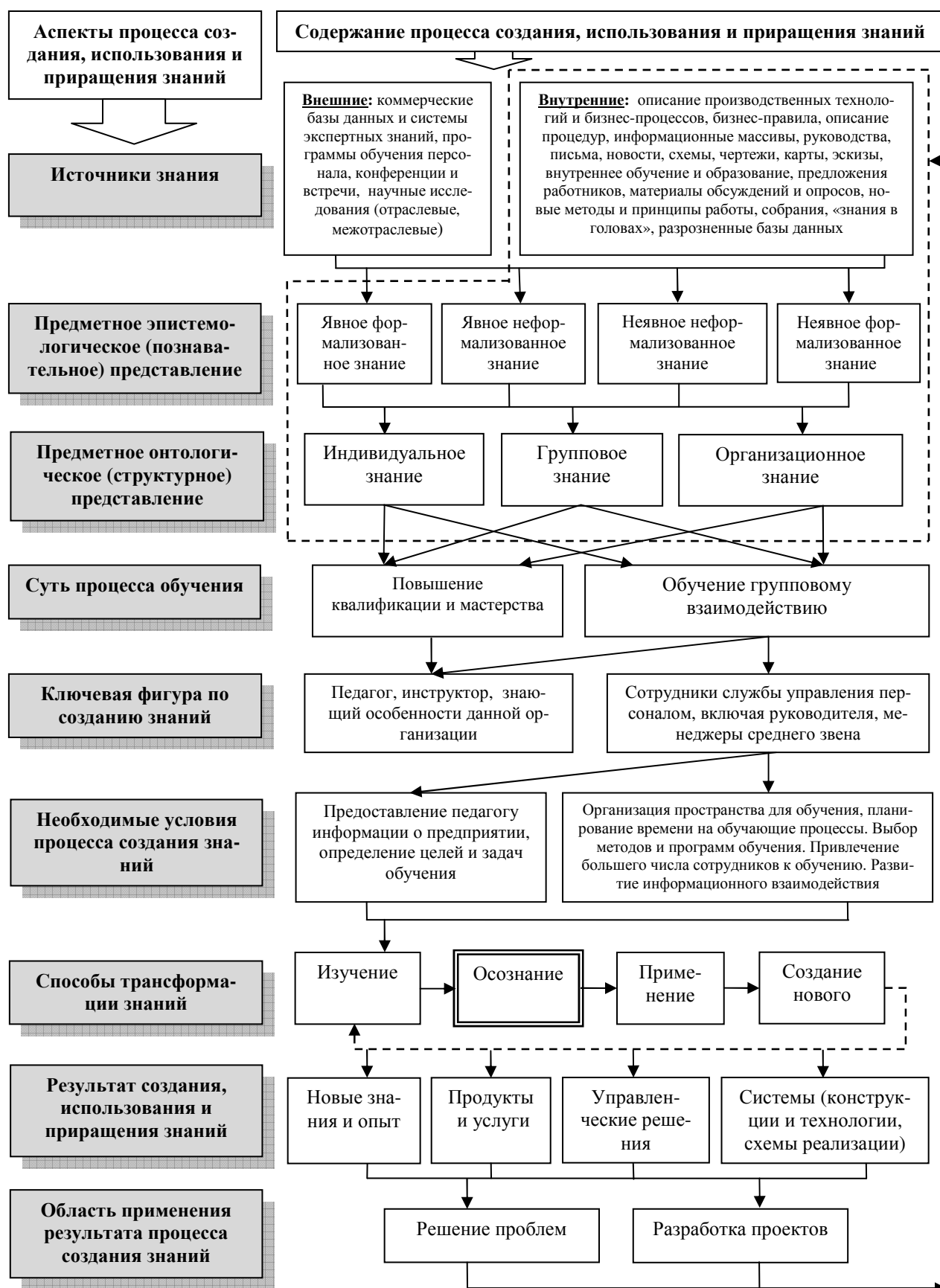


Рисунок Л.2 – Механизм создания, использования и приращения знаний
когнитивно-трансформирующейся организации

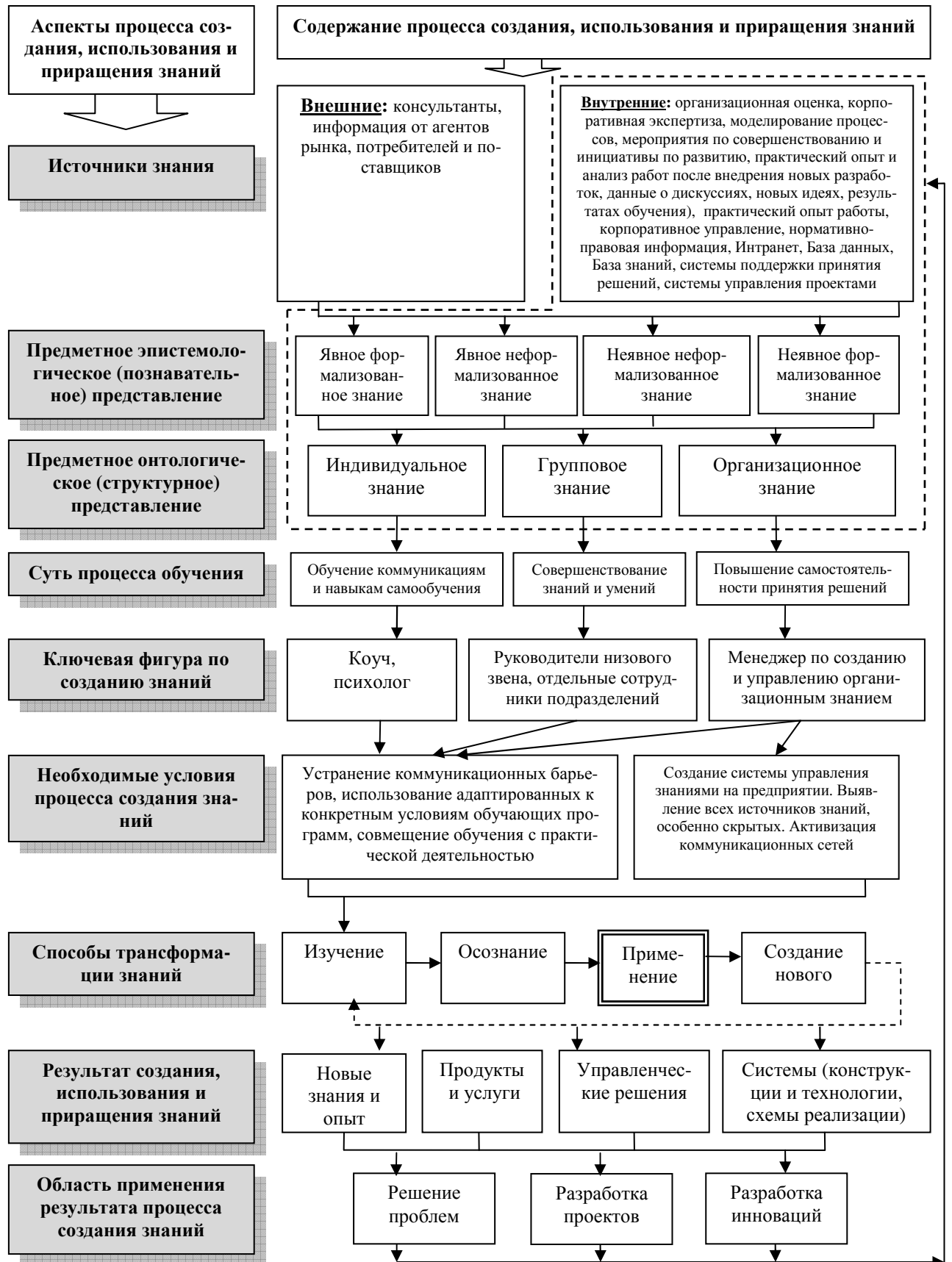


Рисунок Л.3 – Механизм создания, использования и приращения знаний
изучающей организации

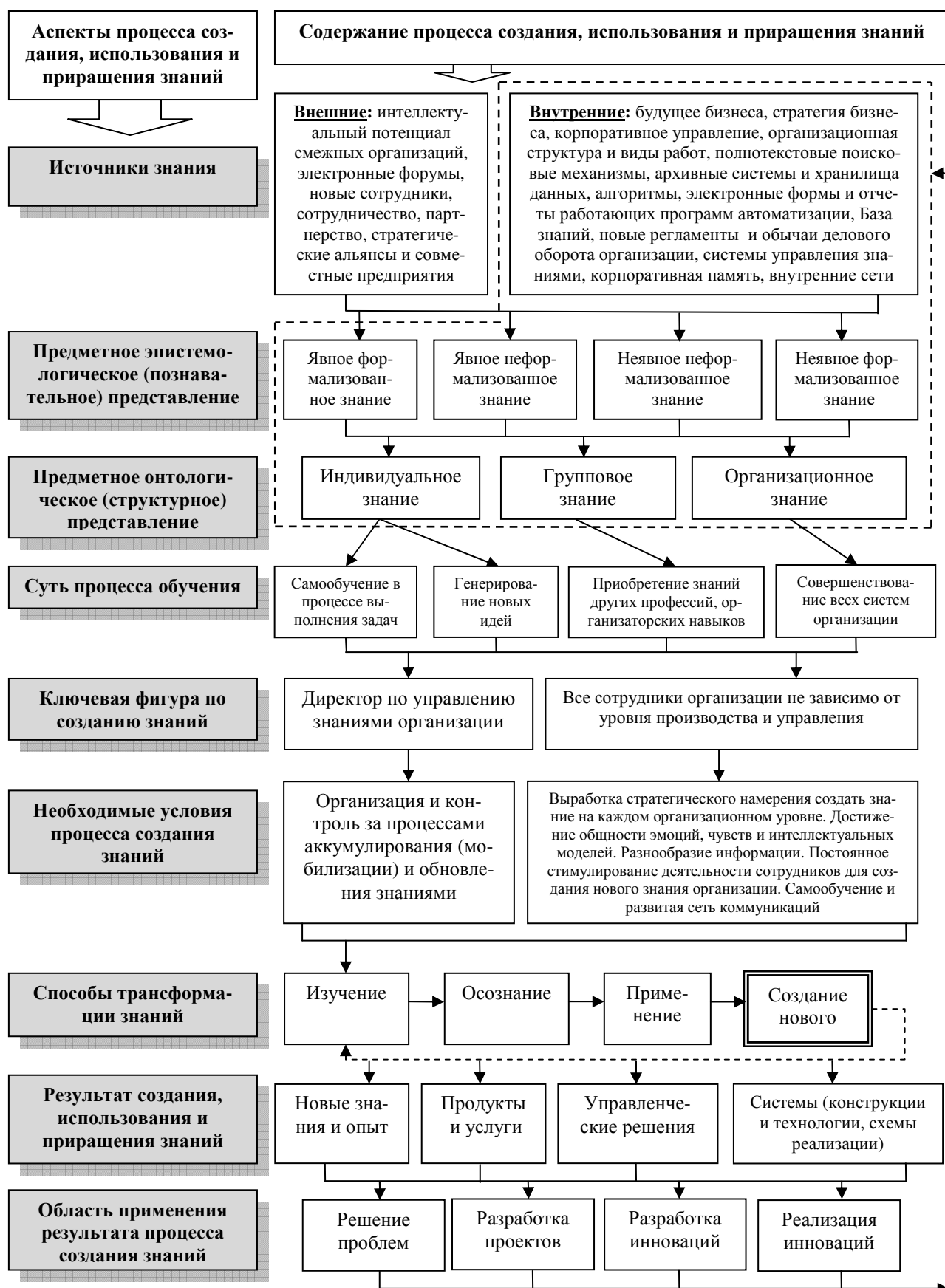


Рисунок Л.4 – Механизм создания, использования и приращения знаний
научающейся организации

Приложение М

(обязательное)

**Разработка методического комплекса по формированию
самообучающейся организации на предприятии легкой промышленности****Обоснование методического комплекса по формированию
самообучающейся организации**

Решение вопроса по формированию СОО требует учета закономерных процессов развития организации, а также четкого представления и анализа всех обстоятельств, определяющих необходимость проведения предполагаемых организационных изменений. Внедрение проектов без соблюдения данных условий может привести не только к нарушению функционирования, но и к ликвидации организации.

В экономической литературе под естественным закономерным процессом развития понимается жизненный цикл организации (ЖЦО). Он представляет собой совокупность стадий, через которые проходит организация за период своего функционирования. Концепция жизненного цикла (ЖЦ) помогает выделить этапы, через которые проходит организация, и прогнозировать проблемы, характерные при переходе от одного этапа к другому. Каждую стадию ЖЦ отличают свойственные только ей проблемы и кризисы, решение которых требует от организации новых идей по различным направлениям деятельности. Исходя из этого, можно утверждать, что на каждой стадии ЖЦО возможно создание и внедрение определенных инноваций, соответствующих целям организации на достигнутом ей этапе развития. Даже на стадии спада, когда внедрение ряда инноваций может оказаться неэффективным, возможны особые нововведения без существенных затрат, например, организационно-управленческие.

Таким образом, следует отметить, что решение проблем предприятий на различных стадиях ЖЦО может происходить за счет создания, внедрения и воплощения новых знаний, т.е. за счет внедрения СОО. Тогда можно сделать вывод, что в зависимости от стадии развития организации нужны различные формы СОО. Следовательно, для обеспечения наибольшей эффективности формирования СОО целесообразно определить стадию развития предприятия в его жизненном цикле и установить надлежащую ей форму СОО. Результат формирования СОО находится в сильной зависимости от восприятия персоналом осуществляемых организационных изменений, оценку которого необходимо также учитывать.

Согласно данному представлению и системному подходу, в соответствии с рисунком 1.11, комплекс методик по формированию СОО должен включать:

- методику оценки необходимости формирования самообучающейся организации в зависимости от стадии жизненного цикла предприятия;
- методику оценки фактически существующей на предприятии формы самообучающейся организации;
- методику оценки готовности персонала к принятию необходимой формы самообучающейся организации.

Каждая из методик является самостоятельным элементом в процессе формирования СОО, имеет свои особенности, назначение и этапы проведения. В совокупности данные методики составляют единый комплекс, обеспечивающий всестороннюю поддержку процесса формирования организации такого типа.

Разработка методики оценки необходимости формирования самообучающейся организации в зависимости от стадии жизненного цикла предприятия

Обоснование технологии выбора оптимальной формы самообучающейся организации в зависимости от стадии жизненного цикла предприятия

В целях достижения высокого качества корпоративного управления за счет формирования СОО необходимо не только знать положение, в котором организация находится на данный момент (стадия ЖЦО), но и путь, по которому она собирается двигаться (форма СОО).

Руководство организации должно четко представлять, на каком этапе развития находится предприятие, и оценить, насколько принятый способ управления соответствует этому этапу. Именно поэтому необходимо уделять должное внимание изучению жизненного цикла организации, чтобы своевременно диагностировать изменения с определенной последовательностью состояний в течение времени. Применяя концепцию ЖЦ, можно понять, что существуют четкие этапы, через которые проходят организации, и что переходы от одного этапа к другому являются чаще предсказуемыми, чем случайными. Таким образом, борьба с кризисными состояниями в бизнесе становится прогнозируемой и более формализованной.

Определение стадии ЖЦО позволит предприятию оценить состояние его ресурсов и эффективность их использования, провести анализ результатов деятельности организации и установить уровень ее развития по ряду факторов на текущий момент. Анализ ЖЦО также позволяет выявлять, структурировать и устранять проблемы, проводить организационные изменения более эффективно, выстраивать стратегию на будущее и управлять развитием. Следовательно, и формирование СОО целесообразно начинать с определения стадии развития организации.

Теория ЖЦО зародилась в 60-х годах XX века. Наиболее интересные модели развития организации предложили И. Адизес, Л. Грейнер, А. Даунс, Д. Кац и Р. Кан, Р. Куинн и К. Камерон, Г. Липпитт и У. Шмидт, Ф. Лиден, У. Торберт [2, 95, 172, 173 и др.]. Все модели ЖЦО отражают эволюционное развитие предприятия, рассматривают деятельность организации во времени, устанавливают последовательность нескольких стадий развития по определенному ряду организационных характеристик. Однако каждый исследователь предлагает свой подход к определению стадии ЖЦО, определяет разное количество этих стадий, предоставляет свой набор характеристик, что отражено в таблице Н.1.

Изучение моделей ЖЦО показывает, что одни из них построены на анализе структуры, в основу других положено только управленческое участие, некоторые модели предполагают комплексную оценку по ряду факторов. Недостатком при выборе той или иной модели ЖЦО для конкретного предприятия является то, что одни из них применимы только на крупных предприятиях, другие ориентированы лишь на объем доходов организации, который может быть недостижим даже на установленном минимальном уровне.

Несмотря на разное количество стадий, которое определяют авторы моделей ЖЦО, основными и определяющими ощутимые организационные изменения являются четыре стадии: рост, интенсивный рост, зрелость и спад. Каждую из этих стадий можно рассматривать более подробно и разделять на подстадии. Но для оценки необходимости формирования СОО в соответствии с концепцией ЖЦО предлагается принять четыре вышеуказанные стадии, наиболее ярко и отчетливо характеризующие уровень развития предприятия. Данное количество стадий является оптимальным и не усложняет необходимый анализ деятельности организации. Изучение моделей ЖЦО и их особенностей позволяет определить ряд факторов, наиболее часто отмечаемых авторами в своих моделях ЖЦО и позволяющих установить стадию развития предприятия – таблица М.1.

Таблица М.1 – Особенности организаций, находящихся на разных стадиях ЖЦ

Стадии ЖЦО	Особенности организаций по факторам, отражающим результаты их функционирования										
	Внешняя среда	Цель	Стратегия	Организационная структура	Персонал	Нововведения	Риски	Продуктовая линия	Технология	Характер управления	Организационная модель
Рост	Однородная, мирная	Новое, конкуренция	Занятие своей ниши	Неформальная, централизованная	Инициативный, с долгосрочной ориентацией, готовый рисковать, не боящийся ответственности, малая сменяемость ведущих сотрудников	Множество производственных инноваций	Высокий финансовый риск	Базовая	Разработка концепции и продукта	Осуществляется малой группой единомышленников	Максимизация прибыли
Интенсивный рост	Разнородная, конкурентная	Завоевание	Расширение рынка, увеличение производства	Частично формализованная, функциональное разделение	Организационная закреплённость, тесное взаимодействие, гибкость в изменяющихся условиях, проблемная ориентация	Инновации в производство и управление	Оптимальный финансовый риск, высокий производственный риск	Разнообразная	Отработка и расширение продуктовой линии	Делегирование полномочий	Плановая прибыль и социальная ответственность
Зрелость	Сложная, динамичная	Координация, интеграция, приспособление	Укрепление рынка, снижение темпов роста	Формальная, бюрократическая, умеренно централизованная	Максимальные результаты при невысоком уровне затрат и низком уровне риска	Управленческие инновации	Оптимальный совокупный риск	Обновленная	Обновление продуктовой линии	Централизованный или коллегиальный	Социальный институт
Спад	Динамичная, конкурентная	Продолжение существования или прекращение	Слияние, избежание риска	Формальная, бюрократическая	Не привержен фирме, готов работать короткое время, узко ориентирован	Низкий уровень инноваций	Высокий совокупный риск	Сужающаяся	Минимально необходимая технология	Основанный на традициях	Бюрократия

На основании данных таблицы М.1, представляющих особенности организаций, находящихся на разных стадиях ЖЦ, можно сделать следующие выводы:

1) **на этапе роста**, когда формируется бизнес, организация имеет: неформальную централизованную структуру; необходимость внедрять, как правило, производственные инновации; инициативный, не боящийся ответственности персонал; высокий уровень финансового риска;

2) **на этапе интенсивного роста** организация пытается расширить рынок и (или) увеличить производство; преобладает функциональное разделение; инновации могут быть как производственные, так и управленческие; финансовый риск находится на оптимальном уровне, производственный риск высок;

3) **на этапе зрелости** темпы роста рынка начинают снижаться; организационная структура полностью формализуется и становится бюрократической; просматривается способность в основном к управленческим инновациям, так как в большинстве случаев они менее затратные; уровень совокупного риска – оптимальный;

4) **на этапе спада** перед организацией встает закономерная проблема: продолжить существование или прекратить его; инновации отсутствуют; риск высок; персонал, чувствуя слабость организации, теряет приверженность компании.

Представленная в таблице М.1 модель ЖЦО содержит дублирующие факторы и не дает по своим характеристикам точной оценки положения предприятия, поэтому не может объективно установить уровень развития организации и не может быть использована для определения формы СОО.

Для российских предприятий представляет интерес разработка универсальной модели ЖЦО, позволяющей оценить деятельность и крупных, и малых предприятий разных отраслей, имеющих различный размер дохода. Она должна быть проста в применении и понятна, иметь оптимальное количество стадий и такой набор факторов, который позволит в полной мере оценить достигнутые предприятием результаты и объективно определить стадию развития ЖЦО.

Многими авторами моделей ЖЦО (Г. Липпитт и У. Шмидт, Л. Грейнер, А.И. Адизес, Э. Флэмхольц) отмечено, что при переходе от одной стадии к другой, организация переживает кризис, и что только в такие переходные моменты от нее требуется мобилизация знаний и опыта, за счет чего она и преодолевает критические точки своего развития. Также исследователи ставят акцент на том, что творческая активность персонала важна на стадии роста. И только некоторые авторы (У. Торберт) рассматривают когнитивные процессы в ЖЦО (формирование опыта, осознание закономерностей процессов развития, приобретение навыков, появление чувства общности в коллективе).

Исходя из этого, современная организация, стремящаяся к саморазвитию, должна осуществлять работу со знаниями постоянно, что будет главным залогом ее успешного развития и позволит избежать кризисных ситуаций. Поэтому современная модель ЖЦО, с целью дальнейшего формирования СОО, должна включать определенный набор факторов, отражающих состояние интеллектуальных ресурсов, которые сегодня признаны главными активами предприятия.

Таким образом, цель применения концепции ЖЦО к формированию СОО направлена на то, чтобы избежать застойных этапов и стадии спада в процессе развития организации, продлить существование предприятия и обеспечить его стабильное существование.

В настоящее время уже разработана методика оценки необходимости формирования СОО на промышленном предприятии, в рамках которой предложена двухмерная модель выбора оптимальной стадии формирования СОО [87]. Однако модель, представленная в методике, отображает необходимую форму СОО только на стадии зрелости. Не менее актуальным в условиях финансово-экономического кризиса становится вопрос выбора оптимальной формы СОО в зависимости от стадии ЖЦО.

Совершенствование данной методики возможно с учетом концепции жизненного цикла организации. Расширенный в рамках ЖЦО вариант методики поможет руководству осознать истинное положение дел на предприятии, сопоставить оценку своей работы с результатами конкурентов, определить динамику своего развития, подтвердить целесообразность проведения изменений и внедрения инноваций, обобщенно оценить потенциал организации, спрогнозировать последствия планируемых изменений с точки зрения рисков. Все это позволит более точно установить потребности организации, определяющие необходимость формирования СОО; степень их проявления; соответствующую форму СОО; а также возможности предприятия, обуславливающие дальнейшее его развитие как самообучающейся организации.

Таким образом, возникает необходимость определения стадии ЖЦ, на которой в данный момент находится предприятие. От того, насколько достоверно определена данная стадия, зависит правильность выбора формы СОО.

В соответствие с этим, разработана технология, которая представляет собой последовательность действий по оценке необходимости выбора оптимальной формы СОО в зависимости от стадии жизненного цикла на промышленном предприятии. Выбор оптимальной формы СОО с учётом стадии ЖЦ позволяет дифференцировано подойти к вопросу о необходимости образования данной формы организации.

Предлагаемая технология включает четыре основных этапа – рисунок М.1. Первые два этапа ориентированы на определение стадии ЖЦ промышленного предприятия и разработаны с

учётом особенностей его деятельности. Последние два этапа направлены на выбор оптимальной формы СОО в зависимости от стадии ЖЦ. По причине постоянного изменения как внутренней, так и внешней среды предприятия, необходимо периодически возвращаться к первому этапу рассматриваемой технологии (штрихпунктирная стрелка).



Рисунок М.1 – Технология выбора оптимальной формы СОО в зависимости от стадии ЖЦ на промышленном предприятии

На первом этапе, в соответствии с технологией оценки необходимости выбора оптимальной формы СОО в зависимости от стадии ЖЦ на промышленном предприятии, необходимо провести диагностику факторов, влияющих на переход предприятия по стадиям ЖЦ. **На**

втором этапе, на основании диагностики факторов определяется стадия ЖЦ предприятия, что позволяет приступить **к третьему этапу** – диагностике факторов, определяющих выбор оптимальной формы СОО. В качестве способов оценки предлагаются аналитические и экспертные методы. Факторы приведены на рисунке М.1. **На четвёртом этапе** после завершения диагностики факторов, характеризующих предприятие и его внешнюю среду, осуществляется выбор оптимального типа СОО с использованием разработанной и обоснованной модели.

Согласно данной технологии, далее рассмотрено обоснование факторов, влияющих на переход предприятия по стадиям жизненного цикла и способы их диагностики.

Диагностика факторов, влияющих на переход предприятия по стадиям жизненного цикла

Изучение литературных источников, предметом исследования которых является жизненный цикл предприятия [2, 95, 172, 173 и др.], позволил обобщить факторы деятельности, наиболее подверженные изменениям на разных стадиях ЖЦ. При анализе закономерностей процессов ЖЦО, а также при изучении влияния внутренней и внешней среды на деятельность предприятия, выявлены две группы факторов, являющихся индикаторами определения достигнутой предприятием стадии ЖЦ и влияющих на переход предприятия по стадиям жизненного цикла: факторы внутренних возможностей; факторы внешних предпосылок.

Деятельность промышленного предприятия характеризуется сложными процессами, происходящими во всех его подсистемах, которые имеют свои особенные характеристики на разных стадиях ЖЦО. При выявлении факторов учитывался характер деятельности предприятия (промышленное производство). Таким образом, необходимо дать оценку показателям производства продукции (организационным, операционным, технико-экономическим характеристикам, научным исследованиям и разработкам), сбыта продукции, организации по ее структуре, кадрам, а так же оценить состояние рынка.

На основе изложенного выше материала предлагается состав факторов, влияющих на переход промышленного предприятия по стадиям ЖЦ. Состав и классификация факторов представлены на рисунке М.2.

Рассматривая различные модели ЖЦО (И. Адизеса, Л. Грейнера, Д. Миллера и П. Фризен и др.) [2, 95, 172, 173 и др.], можно отметить, что, несмотря на существенное отличие их друг от друга, все они базируются на взаимосвязи изменений **объема продаж** и временных показателей функционирования предприятия. Продолжительность прохождения организацией

каждой стадии определить сложно, тогда как изменения показателей объема продаж постоянно фиксируются и анализируются с целью планирования и контроля.

Однако ограничиться только оценкой объема продаж не представляется возможным, так как она не позволяет достаточно объективно определить стадию развития предприятия в силу возможных и допустимых скачкообразных изменений внутри каждой стадии. Поэтому для повышения объективности определения стадии ЖЦО необходима комплексная оценка, включающая другие факторы деятельности предприятия.



Рисунок М.2 – Состав и классификация факторов, влияющих на переход промышленного предприятия по стадиям ЖЦ

Большое значение при определении стадии ЖЦО имеет *стратегия предприятия*. Развиваясь, предприятие постоянно пересматривает свои цели и задачи, корректирует стратегию дальнейшего преобразования. Другим значимым фактором внутренних возможностей предприятия является *организационная структура*, так как она не является чем-то застывшим, а постоянно совершенствуется в соответствии с изменяющимися условиями. Она определяется техно-

логиями и целями организации.

Персонал является основой организации, ее главной ценностью и источником благополучия, т.к. любая организация представляет собой взаимодействие людей, объединенных общими целями. От наличия и движения персонала зависит то, насколько успешно будет осуществляться стратегия, выбранная предприятием.

Развиваясь, предприятие постепенно осваивает технологический процесс, пытается расширить ассортимент продукции и улучшить ее качество за счет различных мероприятий: усложнения конструкции изделий, применения новых видов материалов и их комбинации и др. Рассматривая данные процессы в контексте ЖЦО, можно выявить два направления: изменение *продуктовой линии* и *степени освоения технологии производства*. Данные факторы обусловлены развитием и ростом предприятия.

Оценка приведенных факторов позволяет не только определить стадию ЖЦО, но и выявить внутренние возможности повышения эффективности деятельности предприятия.

Что касается факторов внешней среды, то они имеют различную силу влияния на организацию, поэтому особое внимание необходимо уделить факторам среды прямого воздействия, так как они вызывают немедленные изменения в деятельности. При анализе внешней среды большое значение в литературе придаётся *состоянию рынка*. Данный фактор относится к факторам внешних предпосылок развития предприятия.

Диагностика факторов, представленных на рисунке М.2, рассмотрена в таблице М.2. Для ее проведения в качестве инструментария рекомендуется использование специальной формы, в которой отражена сущность диагностики и способы ее проведения приведенной в таблице П.1.

Объем продаж. Одним из наглядных индикаторов значительных перемен в деятельности предприятия является объем продаж продукции, который определяется потребительским спросом, качественными характеристиками изделий, уровнем цены и зависит от количества конкурирующих предприятий на рынке. Анализируется маркетинговой службой или финансово-аналитической группой предприятия, используя документы бухгалтерской отчетности (Книга продаж, журнал учета выданных счетов-фактур, ведомость учета реализации продукции №16). Оценивается темпом прироста как: 1) **низкий** – постепенное увеличение объемов реализации продукции, в силу изучения и освоения рынка, определения требований к качеству продукции, формирования технической базы производства, $\Delta TP < 15 \%$; 2) **быстрый рост** – осязаемое значительное увеличение объемов продаж, $\Delta TP > 15 \%$, налаженный сбыт продукции, хорошее качество товаров, расширенный ассортимент, максимальное использование производственных мощностей; 3) **замедленный рост** – замедленный или неизменный объем продаж, $\Delta TP \leq 15 \%$, насыщение рынка продукцией, нет развития продуктовой линии; 4) **снижается** –

отрицательный показатель темпа прироста объема реализации, низкая конкурентоспособность продукции.

Таблица М.2 – Диагностика факторов, влияющих на переход предприятия по стадиям ЖЦ

Факторы	Классификация по критерию развития	Способ диагностики
1. Объем продаж	1) низкий; 2) быстрый рост; 3) медленный рост; 4) снижается	Аналитический (анализ бухгалтерской отчетности: книги продаж, журнала учета выданных счетов-фактур, ведомости учета реализации продукции №16)
2. Стратегия предприятия	1) предпринимательская стратегия; 2) стратегия динамического роста; 3) стратегия прибыльности; 4) стратегия ликвидации; 5) стратегия круговорота	Фактические данные
3. Организационная структура	1) возникновение; 2) рост и усложнение; 3) стабильность; 4) сокращение и упрощение	Аналитический (анализ функционального разделения обязанностей, штатного расписания, количества элементов структуры)
4. Персонал	1) набор; 2) рост численности; 3) стабильность; 4) снижение численности	Фактические данные
5. Продуктовая линия	1) базовая; 2) разнообразная; 3) обновленная; 4) сужающаяся	Аналитический (анализ номенклатуры и ассортимента продукции по качественным характеристикам и соответствию потребительского спроса, анализ разнообразия сырьевой базы)
6. Технология производства	1) приобретение и освоение; 2) расширение; 3) эволюция и замена; 4) старение и износ	Аналитический (анализ процесса проектирования продукции по уровню сложности, освоения методов производства и технологических особенностей продукта, загруженности производственных мощностей)
7. Состояние рынка	1) развитие; 2) стабилизация; 3) уменьшение; 4) падение	Аналитический (анализ спроса на продукцию, количества конкурентов и их активности)

Стратегия предприятия. На каждой стадии жизненного цикла цель предприятия определяет его стратегию, которая выявляет приоритетные направления его развития и своевременной адаптации к изменениям внешней среды. Стратегия предприятия предполагает разработку обоснованных мер и планов достижения намеченных целей, в которых должны быть учтены научно-технический потенциал организации, и ее производственно-сбытовые возможности. При разработке стратегических позиций предприятия используют качественные показатели

(ориентиры) и количественные (задания). Стратегия вырабатывается на высшем уровне управления предприятия. По мере своего становления организация реализует специфическую стратегию: 1) **предпринимательская стратегия** – привлечение внимания к товару, поиск своего потребителя, организация продажи и сервиса, обеспечение привлекательности для клиента; 2) **стратегия динамического роста** – обеспечение роста объемов и качества услуг, и, соответственно, числа структур, снижение степени риска, определение миссии организации и политики ее развития, постоянное сопоставление текущих целей и создание фундамента для будущего, письменная фиксация политики фирмы и основных процедур; 3) **стратегия прибыльности** – поддержание системы в равновесии, минимизация затрат, сохранение существующего уровня прибыльности, переход от адаптации к рынку к целенаправленному изменению рынка; 4) **стратегия ликвидации** – ликвидация части производства с максимальной выгодой, снижение объемов, устранение возможных убытков, поиск путей оптимизации деятельности; 5) **стратегия круговорота** – осуществление действий по сокращению затрат с целью выживания в ближайшее время и обретения стабильности на длительную перспективу, рассмотрение вопроса о реорганизации, избежание риска.

Организационная структура. Организационная структура предприятия также подвержена перестройке и изменениям. Она отражает проблемы и направления управленческой команды и должна соответствовать решаемым организационным задачам. Определяется упорядоченной совокупностью устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого. Анализ организационной структуры предприятия проводится кадровой службой, которая оценивает взаимоотношения уровней управления и функциональных областей. Можно определить ряд типовых этапов ее становления: 1) **возникновение** – гибкая, но нечеткая организационная структура, неформальная и недифференцированная, отсутствие четких функциональных обязанностей, централизованная, характеризуется отсутствием среднего звена, отсутствуют строгие должностные обязанности, развито совмещение и пересечение функций; 2) **рост и усложнение** – происходит некоторая формализация структуры, функциональное разделение, отличается умеренной дифференциацией и менее централизована, руководитель делегирует полномочия, структуризация организации, создание среднего звена, подразделения выстраиваются в соответствии с властной иерархией, спецификой деятельности; 3) **стабильность** – организационная структура и система служебных полномочий сформирована и совершенствуется по мере развития новых бизнесов, формальная бюрократическая, с умеренной дифференциацией, умеренно централизована; 4) **сокращение и упрощение** – формальная, бюрократическая структура, организация становится более консервативной и предсказуемой в ответ на давление внешней среды, отсутствует функциональная

ориентация подсистем организации.

Персонал. Представляет собой совокупность трудовых ресурсов, которые находятся в распоряжении предприятия и необходимы для исполнения определённых функций, достижения целей деятельности и перспективного развития. По мере развития организации работа с персоналом может проходить следующие этапы: 1) **набор** – один из подпроцессов управления персоналом, включающий определение требований к вакантной должности, привлечение кандидатов и т.д.; 2) **рост численности** – увеличение численности персонала, связанное, как правило, с ростом и усложнением организационной структуры; 3) **стабильность** – количество персонала организации остаётся примерно постоянным на протяжении длительного периода времени; 4) **снижение численности** – уменьшение численности персонала, связанное с сокращением производства или упрощением организационной структуры предприятия.

Продуктовая линия. Развитие предприятия непосредственно отражается на качестве, ассортименте, номенклатуре выпускаемой продукции, которые характеризуют продуктовую линию. Анализируется маркетинговой службой предприятия по показателям конкурентоспособности продукции и начальником производства по показателям производственной программы. Зависит от уровня квалификации персонала, потребительского спроса, уровня технологической оснащённости производства. Может определяться как: 1) **базовая** - разработка концепции продукта, ключевое значение имеют конструкция (дизайн), потребительские свойства товара, постепенное повышение качества продукции, ограниченное количество видов сырья; 2) **разнообразная** – отработка и расширение продуктовой линии, товары имеют технические и функциональные различия, качество товаров высокое, расширение номенклатуры товаров с применением более разнообразной сырьевой базы; 3) **обновленная** – обновление продуктовой линии, превосходное качество товаров, замедление изменений товаров; 4) **сужающаяся** – малая дифференциация между товарами, сокращение ассортимента, качество товаров нестабильное.

Технология производства. В результате обеспечения конкурентоспособности продукции, которая является необходимым условием реализации на рынке в заданном объеме, руководством, по мере развития предприятия, принимается решение по изменению технологии изготовления продукции. Изменение технологии изготовления изделий зависит соответственно от изменения требований к качеству продукции, ассортименту, от изменения состава, структуры применяемых материалов (сырья, полуфабрикатов), комплектующих изделий или конструкции продукции, от изменения порядка ее проектирования. Производственная технология может определяться уровнем ее сложности, степенью освоения и применения в процессе производства. Анализируется по показателям производственной программы. Соответствует следующим характеристикам на разных стадиях развития предприятия: 1) **приобретение и освоение** – упро-

щенный порядок проектирования продукции, конструкция продукции несложная, налаживание технологических процессов производства, постепенное освоение технологических особенностей продукта, осторожное применение технологии, избыток и незагруженность производственных мощностей, выпуск товаров малыми и средними партиями; 2) **расширение** – применение дополнительных методов и способов проектирования продукции с использованием дополнительного оборудования, более уверенное внедрение технологии, производственных мощностей не хватает, сдвиг в сторону массового производства; 3) **эволюция и замена** – традиционные методы проектирования продукции, отработанный процесс производства, применяются стабильные, отработанные технологии, товар выпускается крупными партиями, некоторый избыток производственных мощностей; 4) **старение и износ** – достигнутый уровень технологии не востребован, применение минимально необходимой технологии производства, значительный избыток производственных мощностей.

Состояние рынка. Диагностика состояния рынка помогает предприятию с помощью оценки своего положения в отрасли определить стадию развития. Оценка данного фактора основана на характеристике рыночной активности конкурентов и качественных изменениях спроса на рынке. Диагностика проводится финансово-аналитической группой, маркетинговыми службами, руководителями предприятия по результатам анализа внешней среды. Состояние рынка на разных стадиях развития предприятия определяется по следующим характеристикам: 1) **развитие** – наблюдается рост объема продаж продукта на рынке, предприятие активно увеличивает свою рыночную долю, специализируясь на своем уникальном предложении, создавая базис для конкурентоспособности предприятия, число конкурентов незначительно; 2) **стабилизация** – объем продаж достигает максимального предела, предприятием осваивается найденная рыночная ниша, рынок постепенно насыщается продуктом, наблюдается проникновение на рынок большего числа конкурентов, появление более сильных соперников; 3) **уменьшение** – происходит спад сбыта продукта, однако еще существует спрос на него, и, следовательно, существуют все объективные предпосылки к увеличению объема продаж продукта, возможна дифференциация товаров (рынков), отмечается большое число конкурентов, доминирующее положение занимают более могущественные соперники; 4) **падение** – резкое снижение объема продаж, то есть происходит полная реализация продукта, или резкое прекращение его продажи из-за его ненужности покупателю, отмечается ужесточение конкуренции, агрессивная политика соперничающих фирм, утрата конкурентного преимущества предприятия.

После завершения диагностики факторов внутренних возможностей и внешних предпосылок предприятия осуществляется оценка достигнутой предприятием стадии ЖЦ с использованием обоснованной многофакторной модели, представленной далее.

Модель определения стадии жизненного цикла предприятия

Изучение и анализ экономической литературы, рассматривающей функционирование предприятия с позиции ЖЦ его развития, позволили обосновать модель выбора стадии ЖЦ на промышленном предприятии представленную в таблице М.3.

Модель является инструментом анализа деятельности организации с точки зрения промышленного производства с учетом специфических для него факторов. Предложенное количество стадий развития предприятия является минимально оптимальным, позволяющим проследить все существенные для управления этапы жизни организации.

Основываясь на содержании данной модели, можно сказать, что на **стадии роста (Р)** находятся предприятия, активно развивающие рынок сбыта продукции, с целью поиска «своего» потребителя, темп роста объема продаж положительный, но незначительный. Предприятие отличается позиционирование на рынке и предпринимательская стратегия. Оно стремится привлечь внимание к товару и повысить его конкурентоспособность. Отмечается набор персонала, нечеткая организационная структура. Предприятие обладает базовой продуктовой линией и упрощенной технологией.

Стадия интенсивного роста (ИР) характерна для предприятий с быстрым ростом объема реализации продукции, который обеспечивается с целью закрепления на рынке, расширением круга потребителей и стратегией динамического роста предприятия. При этом происходит делегирование полномочий от руководителя к подчиненным, структуризация организации, рост численности персонала. Производственный процесс характеризуется отработанной технологией и разнообразной продуктовой линией.

Предприятия на **стадии зрелости (З)** отличаются замедленным объемом продаж, наблюдается спад сбыта продукта, большое число конкурентов. Стратегия предприятия направлена на его прибыльность с целью закрепления на достигнутом. Происходит оптимизация организационной структуры. Численность персонала предприятия остаётся постоянной. Налаженный и отработанный процесс производства обеспечивает возможность обновления продуктовой линии.

В условиях кризиса для предприятий характерна **стадия спада (С)** с резким снижением объемов продаж, утратой конкурентного преимущества. Организация принимает ликвидационную стратегию с целью получения максимальной выгоды и устранения возможных убытков. Организационная структура формальная, склонная к упрощению. Численность персонала может резко снижаться. В связи с насыщением рынка, его сокращением в результате конкурентной борьбы организация сталкивается с уменьшением спроса на продукцию и вынуждена сужать продуктовую линию по ассортименту и объему производства продукции, вследствие чего

достигнутая мощность производства остается невостребованной.

Таблица М.3 – Модель определения стадии ЖЦ промышленного предприятия

Факторы, влияющие на переход промышленного предприятия по стадиям ЖЦ	Стадии ЖЦО			
	Р	ИР	З	С
<i>Объема продаж:</i>				
1) низкий;	+			
2) быстрый рост;		+		
3) медленный рост;			+	
4) снижается.				+
<i>Стратегия предприятия:</i>				
1) предпринимательская стратегия;	+			
2) стратегия динамического роста;		+		
3) стратегия прибыльности;			+	
4) ликвидационная стратегия;				+
5) стратегия круговорота.	+			
<i>Организационная структура:</i>				
1) возникновение;	+			
2) рост и усложнение;		+		
3) стабильность;			+	
4) сокращение и упрощение.				+
<i>Персонал:</i>				
1) набор;	+			
2) рост численности;		+		
3) стабильность;			+	
4) снижение численности;				+
<i>Продуктовая линия:</i>				
1) базовая;	+			
2) разнообразная;		+		
3) обновленная;			+	
4) сужающаяся.				+
<i>Технология производства:</i>				
1) приобретение и освоение;	+			
2) расширение;		+		
3) эволюция и замена;			+	
4) старение и износ.				+
<i>Состояние рынка:</i>				
1) развитие;	+			
2) стабилизация;		+		
3) уменьшение;			+	
4) падение;				+
Итого совпадений по факторам				
Примечание – Определение стадии ЖЦ осуществляется по совокупной оценке факторов (на основе наибольшего числа совпадений «+» на одной из стадий)				

Таким образом, предложенная многофакторная модель, дает возможность многопланово а, следовательно, и более объективно диагностировать стадию ЖЦ предприятия.

Далее, в целях установления необходимой формы СОО рекомендуется провести диагностику факторов, определяющих выбор оптимальной формы самообучающейся организации.

Диагностика факторов, определяющих выбор оптимальной формы самообучающейся организации

Состав факторов, определяющих выбор оптимальной формы самообучающейся организации, установлен в более ранних исследованиях В.П. Дудяшовой и Н.А. Кипень и разделен также на две группы: внешние и внутренние. Внутренние факторы комплексно характеризуют предприятие, внешние представляют собой независимые от компании условия [87].

К внутренним факторам относятся: 1) характер выпускаемой на предприятии продукции, определяемый по наибольшему удельному весу того или иного вида затрат в структуре себестоимости продукции; 2) тип производства продукции, зависящий от широты номенклатуры выпускаемых товаров; 3) стратегия предприятия, которой в настоящий момент придерживается организация; 4) когнитивный потенциал сотрудников; 5) уровень производственной инновационности; 6) уровень управленческой инновационности. Из числа факторов внешнего окружения предприятия предложено использовать степень стабильности внешней среды организации.

В качестве способов диагностики рекомендуется проведение анализа структуры фактической себестоимости продукции, анализа разнообразия номенклатуры выпускаемой продукции, изучение фактических данных, анализ структуры управленческого персонала по уровню образования, анализ использования новых технологий и выпуска новой продукции и анализ количества и перечня инноваций в организации производства и управления за последние три года. Для проведения диагностики представленных факторов в качестве инструментария была использована специальная форма, отраженная в таблице Р.1 [87, с.157-162].

После определения стадии жизненного цикла предприятия и диагностики факторов, характеризующих предприятие и его внешнюю среду, осуществляется выбор оптимальной формы СОО в зависимости от стадии жизненного цикла организации с использованием предложенной трехмерной модели.

**Модель выбора оптимальной формы самообучающейся
организации в зависимости от стадии жизненного цикла предприятия**

В соответствии с этапом ЖЦО, на котором находится предприятие, и с оценкой рассматриваемого фактора, рекомендуется та или иная форма СОО, которая в наибольшей степени необходима организации. Таким образом, модель становится трехмерной – таблица М.4.

Таблица М.4 – Модель выбора оптимальной формы СОО в зависимости от стадии ЖЦ на промышленном предприятии

Наименование факторов, определяющих выбор оптимальной формы СОО	Стадии ЖЦО			
	Рост	Интенсив- ный рост	Зрелость	Спад
1	2	3	4	5
<i>Характер выпускаемой продукции:</i>	КТО	ИО	НО	НО
1) наукоемкий	КТО	ИО	НО	НО
2) трудоемкий	-	-	ЗО	ЗО
3) материалоемкий	-	-	-	-
4) фондоемкий	-	-	-	-
5) энергоемкий	-	-	-	-
<i>Тип производства:</i>				
1) массовый	-	-	-	-
2) серийный	-	-	ЗО	ЗО
3) единичный	КТО	ИО	ИО	НО
<i>Степень стабильности внешней среды организа- ции:</i>				
1) высокая	-	-	-	-
2) средняя	-	ЗО	КТО	КТО
3) низкая	КТО	ИО	НО	НО
<i>Стратегия предприятия:</i>				
1) концентрированного роста:				
- усиления позиции на рынке	-	ЗО	КТО	КТО
- развития рынка	ЗО	ЗО	КТО	КТО
- развития продукта	ЗО	КТО	КТО	КТО
2) интегрированного роста:				
- обратной вертикальной интеграции	ЗО	КТО	ИО	ИО
- вперед идущей вертикальной интеграции	ЗО	КТО	ИО	ИО
3) диверсифицированного роста:				
- центрированной диверсификации	ЗО	КТО	НО	НО
- горизонтальной диверсификации	ЗО	КТО	НО	НО
- конгломеративной диверсификации	ЗО	КТО	НО	НО
4) сокращения:				
- ликвидации	-	-	-	-
- «сбора урожая»	-	-	-	-
- сокращения объемов	-	-	-	-
- сокращения расходов	-	-	-	-

Окончание таблицы М.4

1	2	3	4	5
<i>Когнитивный потенциал работников предприятия:</i>				
1) высокий	КТО	ИО	НО	НО
2) средний	-	ЗО	КТО	КТО
3) низкий	-	-	-	-
<i>Уровень производственной инновационности:</i>				
1) инновационно-пассивные предприятия	-	-	-	-
2) инновационно-непоследовательные	ЗО	ЗО	КТО	КТО
3) инновационно-активные	ЗО	КТО	ИО	ИО
4) инновационно-динамичные	ЗО	КТО	НО	НО
<i>Уровень управленческой инновационности:</i>				
1) инновационно-пассивные предприятия	-	-	-	-
2) инновационно-непоследовательные	-	ЗО	КТО	КТО
3) инновационно-активные	ЗО	КТО	ИО	ИО
4) инновационно-динамичные	ЗО	КТО	НО	НО
Оптимальная форма				НО
Примечания 1. ЗО – заимствующая организация; КТО – когнитивно-трансформирующаяся организация; ИО – изучающая организация; НО – научающаяся организация. 2. Выбор оптимальной формы СОО для каждой стадии жизненного цикла производится по совокупности факторов на основе наиболее радикального варианта, обусловленного предложенными факторами, например для стадии спада НО				

При разработке модели использована зависимость между этапами ЖЦО, необходимостью формирования СОО на предприятии и характерными особенностями форм СОО по диагностируемым факторам.

Достоинством данной модели является определение необходимости формирования СОО на различных этапах развития предприятия и определение, с большей вероятностью, такой формы СОО, которая соответствует достигнутой организацией стадии жизненного цикла. В качестве преимущества модели можно отметить то, что, находясь на ранних стадиях ЖЦ, компания может определить для себя дальнейшую перспективу развития в качестве СОО при условии достижения установленных результатов по предложенным факторам.

Из содержания таблицы видно, что выбор определенной формы СОО рекомендован не для всех организаций. Традиционная обучающаяся организация (ОО) эффективно может функционировать на протяжении всего жизненного цикла предприятия при выпуске материало-, фондо- и энергоемкой продукции, при условии массового типа производства, при высокой степени стабильности внешней среды, когда стратегия предприятия направлена на сокращение, когнитивный потенциал является несущественным фактором для развития предприятия, нет потребности внедрения инноваций как в производственной, так и в управленческой сферах. В

таком случае внедрение какой-либо формы СОО не является для предприятия целесообразным. Принятие проекта по формированию СОО на подобных предприятиях может привести к дестабилизации их работы, отвлечению внимания и времени специалистов от основных обязанностей на второстепенные, к нарушению функционирования и к ликвидации организации.

Выбор определенной формы СОО необходим на всех этапах ЖЦО при условии выпуска наукоемкой продукции, при единичном типе производства, низкой степени стабильности внешней среды, когда стратегия предприятия направлена либо на концентрированный рост (развитие рынка, развитие продукта), либо интегрированный или диверсифицированный рост, при высоком когнитивном потенциале работников всех структур предприятия, когда существует постоянная потребность в использовании их интеллектуальных способностей, опыта, знаний и навыков, при необходимости постоянного внедрения производственных и управленческих инноваций. Для подобных организаций важным является то, что уже с момента их создания должны быть заложены принципы СОО как гарантия успешной работы и достижения высоких результатов. Уже на этапе роста такие предприятия должны осознавать и ощущать необходимость в формировании СОО и соответственно потребность в выборе определенной ее формы.

Рассматривая каждый этап жизненного цикла предприятия в предложенной модели, можно отметить, что на первых стадиях развития (рост и интенсивный рост) преобладает выбор таких форм СОО как заимствующая организация и когнитивно-трансформирующаяся. Такое соответствие объясняется возможностью персонала удовлетворить требования к формированию данных форм СОО. Грамотно и умело используя потенциал сотрудников, имеющийся у них на первых стадиях ЖЦО, а именно их инициативность, активность, тесное взаимодействие и гибкость в изменяющихся условиях, организация уже в начале своей деятельности может повысить уровень управления своими ресурсами, приняв стратегию СОО.

Более детальный анализ показывает, что на **стадии роста** выбор формы заимствующей организации возможен для предприятий со стратегией концентрированного роста, направленной на развитие рынка или продукта, а также интегрированного или диверсифицированного роста, при условии необходимости возможно непостоянного внедрения производственных и управленческих инноваций. На данном этапе ЖЦО, когда творческий процесс протекает достаточно свободно, обеспечивается овладение механизмом конкуренции и важную роль играет получение объективной информации, присутствуют характерные для заимствующей организации процессы: копирование и имитация стратегии успешных компаний, следование их примеру, изучение перспективных идей развития бизнеса. На стадии роста организации доминирует интеллектуальный капитал, происходит подбор персонала, создается команда, сотрудники пытаются адаптироваться к условиям работы, поэтому необходимо отдать предпочтение более про-

стой форме СОО.

При создании предприятия, которое нацелено на выпуск наукоемкой продукции, соответственно предъявляются требования и к принимаемым на работу сотрудникам, обладающим высоким когнитивным потенциалом. Персонал в силу своей подготовленности, более высокой квалификации, дисциплинированности настроен на результат, поэтому может преодолеть проблемы становления компании. Подобному предприятию необходимо принять более развитую форму СОО, такую как когнитивно-трансформирующаяся организация, которая в дальнейшем должна развиваться и переходить в другие более совершенные формы СОО.

На этапе **интенсивного роста**, когда создается базис организационной культуры, предприятию в большей степени необходимо принятие стратегии СОО. Члены организации более полно принимают идеи лидера, предлагают ему свои идеи, более готовы реализовывать его решения, т.е. на данном этапе коллективная работа построена более эффективно.

Если организация находится в стадии интенсивного роста и ее внешняя среда характеризуется средней степенью стабильности, а стратегия направлена на усиление своих позиций на рынке или на развитие рынка, если к этому моменту за время предыдущего этапа персоналом приобретен определенный опыт, знания, повышен уровень квалификации, если предприятие ощущает необходимость не в постоянных, но разовых производственных и управленческих нововведениях, то в данном случае оптимальной является заимствующая организация, т.к. предприятие готово и нуждается в более высоком уровне управления, для того, чтобы продолжить свое развитие.

На стадии интенсивного роста при условии низкой степени стабильности внешней среды организации, когда стратегия предприятия направлена на развитие продукта, интегрированный или диверсифицированный рост, при необходимости внедрения инноваций, рекомендовано формирование КТО. Условия функционирования, стратегия и потребности предприятия определяют необходимость в более высоком уровне управления своими ресурсами.

Предприятие, характеризующееся единичным типом производства, низкой степенью стабильности внешней среды и высоким когнитивным потенциалом работников, готово принять форму изучающей организации, т.к. на предыдущем этапе роста имело признаки КТО.

К **этапу зрелости** компания подходит с багажом прошлого опыта и с учетом таких особенностей, как выпуск готовой продукции и серийный тип производства, для некоторых предприятий, возможно, начало формирования СОО как заимствующей организации. Выбор КТО характерен для предприятий со средней степенью стабильности внешней среды, со стратегией концентрированного роста, с инновационно-непоследовательными производственными и управленческими инновациями. Стадия ИО как форма СОО необходима организациям с еди-

ничным типом производства, со стратегией интегрированного роста, с инновационно-активным уровнем производственной и управленческой сферы. Научающаяся организация на стадии зрелости соответствует предприятиям с выпуском наукоемкой продукции, низкой степенью стабильности внешней среды, со стратегией диверсифицированного роста, высоким когнитивным потенциалом работников и инновационно-динамичным уровнем производственной и управленческой сферы. НО на данном этапе выступает в качестве инструмента антикризисного управления. Она обеспечивает непрерывное обучение персонала в процессе работы, быструю адаптацию к изменениям внешней среды, к внедрению инноваций. Таким образом, если уже на стадии зрелости предприятиям с указанными факторами внедрять такую форму СОО как НО, возможно максимально долго удерживать организацию на данной стадии и после некоторого вероятного спада все же обеспечить дальнейший рост компании.

Стадия спада, как правило, характеризует кризисное состояние предприятия и как показывает практика, может иметь самые угрожающие последствия, вплоть до полного прекращения деятельности. Поэтому на данном этапе необходимо особенно ответственно подойти к выбору формы СОО. Затраты на внедрение СОО незначительны, поэтому данная форма управления может быть использована в условиях кризиса.

На **этапе спада** возможно формирование СОО как заимствующей организации при условии выпуска предприятием трудоемкой продукции и при серийном типе производства. Если предприятие функционирует при средней степени стабильности внешней среды, его стратегия направлена на концентрированный рост, когнитивный потенциал работников оценивается как средний и уровень управленческих и производственных инноваций непоследователен, то характерной на данном этапе является КТО. Инновационно-активным предприятиям со стратегией интегрированного роста необходимо принятие формы изучающей организации. Наивысшая стадия СОО необходима предприятиям с наукоемкой продукцией, единичным производством, низкой степенью стабильности внешней среды, высоким когнитивным потенциалом работников, придерживающихся стратегии диверсифицированного роста, инновационно-динамичным в сфере производства и управления. Именно форма НО необходима таким предприятиям для преодоления кризисного состояния.

Выбор формы СОО по представленной модели осуществляется по наиболее развитой форме, встречающейся в рассматриваемом столбце хотя бы один раз.

Таким образом, предложенная модель позволит конкретному предприятию осуществить выбор оптимальной формы СОО в зависимости от стадии его ЖЦ. Однако прежде чем пытаться достигнуть необходимой формы СОО, целесообразно определить, во-первых, стадию развития СОО, на которой фактически находится предприятие, во-вторых, оценить готовность управлен-

ческого персонала к изменениям.

Совершенствование методики оценки фактически существующей на предприятии формы самообучающейся организации

Определение фактически существующей на предприятии формы самообучающейся организации является неотъемлемым условием для обеспечения эволюционного характера ее развития. Знание конкретной формы СОО позволит руководству предприятия грамотно выстроить ее стратегию, выбрать необходимые для данного периода инструменты управления организацией такого типа, эффективно использовать ее возможности для перехода к следующей, более совершенной форме с учетом всех особенностей процессов ее преобразования.

В исследованиях становления СОО по формам предлагается придерживаться взглядов П. Сенге и проводить изучение данного вопроса в соответствии с пятью дисциплинами, которые свойственны организации такого типа. В их состав предлагается включить шестую дисциплину – компетентность общения. Поэтому наряду с выявленными подходами согласно п. 1.2, необходимо учитывать **коммуникативный подход**, позволяющий оценить и проконтролировать создающиеся на предприятии условия для продуктивного общения, создания и распространения знаний, и также **когнитивный подход**, оценивающий процессы восприятия, мышления, познания, объяснения и понимания, представления, хранения, обработки, интерпретации и производства новых знаний.

Таким образом, методический подход к оценке фактической формы СОО должен быть **междисциплинарным**. Он должен представлять собой продуктивную комбинацию подходов, позволяющую существенно расширить возможности решения задач настоящего исследования. Причем выявленные подходы, предлагаемые разными авторами, не противоречат дисциплинам СОО, а подтверждают необходимость их оценки. Введенная шестая дисциплина – компетентность общения, отвечая за развитие коммуникативных способностей персонала, за лучшее восприятие информации и понимание, соответствует коммуникативному и когнитивному подходам. Связывая воедино остальные дисциплины СОО, она и обеспечивает междисциплинарный характер методики.

Ранее В.П. Дудяшовой и Н.А. Кипень уже предложена методика оценки фактического соответствия организации принципам самообучения с последующим определением формы СОО [87]. Однако она основана только на оценке пяти ее дисциплин, что в настоящее время является существенным ее недостатком. Однако методика имеет и ряд преимуществ. В ее основу

положен метод социологического исследования, что обеспечивает взгляд на проблему изнутри, с учетом всех особенностей и выявлением скрытых процессов. Исследование проводится с помощью простого и понятного для респондентов инструмента – анкеты, которая построена на оценке соответствия утверждений по дисциплинам СОО с реальным положением дел на предприятии. Полученные результаты исследования позволяют выявить наиболее и наименее развитые дисциплины, установить причины происходящего, определить фактическую форму СОО на предприятии.

Исходя из вышесказанного, следует, что уже существующую методику можно взять за основу и совершенствовать ее, учитывая при оценке деятельности предприятия шестую дисциплину СОО – компетентность общения. Это позволит оценить результаты организации работы по обмену знаниями, расширению коммуникационной сети, проанализировать процессы восприятия и понимания, что является важным для создания, распространения и практического применения новых знаний.

В соответствии с этим подходом, разработаны утверждения, которые позволяют оценить компетентность общения конкретной организации, представленные в таблице М.5, которыми дополнена анкета, приведенная в таблице С.1.

Таблица М.5 – Перечень утверждений по шестой дисциплине СОО

Наименование дисциплины СОО	Перечень утверждений, характеризующих дисциплину
Компетентность общения	1. Сотрудники нашего предприятия свободно взаимодействуют друг с другом (<i>оценка организации системы взаимодействия</i>) 2. Отношения в нашем коллективе отличаются полным взаимопониманием (<i>оценка уровня восприятия и понимания в коллективе</i>) 3. Персонал хорошо формулирует, аргументирует и объясняет свою точку зрения, свои решения и действия (<i>оценка способности доказать свое мнение</i>) 4. Ведущие специалисты с желанием делятся своим опытом с молодыми работниками (<i>оценка способности к обмену опытом</i>) 5. Мои коллеги открыты для общения (<i>оценка коммуникативной способности персонала</i>)

Таким образом, в новой редакции анкета оценки организации принципам самообучения состоит из 30 утверждений, так как каждой из шести дисциплин СОО соответствуют 5 утверждений. Особенностью методики также является применение четырех, а не трех как ранее, критериев оценки данных утверждений, уровень которых отражает соответствующую форму СОО. Система критериев оценки при этом принимает следующий вид: 1) полное соответствие утверждению (completesimilarity) – С, отвечает уровню научающейся организации; 2) значительное сходство (strongsimilarity) – S характеризует уровень изучающей организации; 3) умеренное

сходство (moderatesimilarity) – М присуще когнитивно-трансформирующейся организации; 4) незначительное сходство (weaksimilarity) – W определяет заимствующую организацию. Анкетиремый должен оценить каждое утверждение по реальному состоянию дел на предприятии, применяя данные критерии. Расширенная система критериев позволяет более точно определить процентный показатель, устанавливающий фактическую форму СОО.

Результаты анкетирования обрабатываются в следующей последовательности. В начале проводится оценка соответствия СОО по каждой ее дисциплине в отдельности. Для этого подсчитывается количество ответов по каждому из четырех критериев. Полученные результаты умножаются на соответствующее каждому критерию количество баллов. После чего находится суммарное количество баллов по каждой дисциплине. Максимальное число баллов при этом по каждой дисциплине составляет 20 (5 утверждений по 4 максимальных балла). С целью получения процентного показателя необходимо полученное количество баллов разделить на 20 и умножить на 100%. Полученные результаты позволяют выявить, какая дисциплина наиболее или наименее развита в организации, а также установить причину этого.

Далее определяется фактическая форма СОО, присущая на данный момент предприятию. По анкете подсчитывается общее по всем дисциплинам количество ответов С, S, М, W. Затем аналогично предыдущему этапу количество ответов умножается на соответствующее для них количество баллов. Определяется общая сумма баллов, которая затем делится на 120 (6 дисциплин умножить на 20 максимальных баллов) и умножается на 100 %.

В связи с дополнением шестой дисциплины СОО, утверждений по ней и с расширением системы критериев до четырех, скорректирован «ключ» к определению процентного показателя степени соответствия организации принципам самообучения, который представлен в таблице М.6.

Таблица М.6 – Определение степени соответствия организации принципам СОО

Количество С		×4	=
Количество S		×3	=
Количество М		×2	=
Количество W		×1	=
Всего			
Процентный показатель – степень соответствия организации принципам самообучения:			
$\frac{\text{полученное количество баллов}}{120} \times 100$			
Итого по анкете, %			

Внесенные изменения повлияли на процентно-равномерную шкалу оценки фактически существующей на предприятии формы СОО, приведенную в таблице М.7.

Таблица М.7 – Процентно-равномерная шкала оценки фактически существующей на предприятии формы СОО

Стадии развития СОО	Характеристика стадий	Шкала
Заимствующая организация	Основной акцент делается на анализе деятельности успешно развивающихся предприятий и частичном копировании их стратегий	25,0–43,75 %
Когнитивно-трансформирующаяся организация	Большое внимание уделяется развитию способов документирования знаний	43,76–62,5 %
Изучающая организация	Анализируется опыт, проделанной работы, вследствие чего часть неявных знаний переходит в явные	62,51–81,25 %
Научающаяся организация	Работа персонала полностью организована на основе обучения действием, группового обучения, самообучения	81,26–100 %

Сопоставляя полученный процентный показатель с процентно-равномерной шкалой, можно установить соответствующую предприятию форму СОО.

Следующим шагом в формировании СОО является проведение организационных изменений по совершенствованию процесса самообучения, что обеспечивает переход к более высокой форме СОО и полностью зависит от восприятия персоналом предстоящих перемен.

Совершенствование методики оценки готовности персонала к принятию оптимальной формы самообучающейся организации

В качестве основы методики по оценке готовности персонала воспринять оптимальную форму СОО, мы также рассматриваем предложенный ранее подход по оценке готовности персонала к принятию стратегии СОО, разработанный В.П. Дудяшовой, Н.А. Кипень, считая, что он в наибольшей степени соответствует требованиям менеджмента знаний и условиям СОО [87]. Разработанная этими авторами методика также базируется на дисциплинах СОО, в состав которых вводится компетентность общения. Данное дополнение является важным для оценки готовности персонала к организационным изменениям по формированию СОО, так как направлено именно на оценку их восприятия и понимания новых знаний.

Совершенствование существующей методики заключается и в том, что оценка готовности персонала к предстоящим изменениям основана на определении восприятия сотрудниками предприятия стратегии и организационных изменений конкретной формы СОО. При разных формах СОО персонал по-разному относится к изменениям и важным является, как можно более точно определить его готовность к преобразованиям (определенного уровня и сложности) и

устранить причины сопротивления им. Такой подход позволит с большей эффективностью осуществлять формирование СОО.

Определение восприятия персоналом перемен предлагается проводить в форме социологического исследования, которое предполагает выполнение следующих этапов:

- оценки готовности управленческого персонала к принятию каждой дисциплины СОО,
- определения готовности каждого конкретного работника к принятию оптимальной для предприятия формы СОО,
- определения готовности всего управленческого персонала к принятию оптимальной для предприятия формы СОО [87].

В методику заложено шесть тематических блоков-целей: оценка готовности персонала к системному мышлению, к совершенствованию личностного мастерства, к созданию интеллектуальных моделей, к формированию общего видения, к обучению в группах, готовность к распространению знаний и восприятию нововведений. Исследование включает в себя анкету, порядок организации работы персонала, технологию обработки итогов опроса и ключ для интерпретации полученных результатов [87].

Анкета оценки готовности персонала к принятию необходимой формы СОО приведена в приложении Т и представляет собой комплекс из 24 вопросов и 4-х вариантов ответов к каждому из них. Ответы на поставленные вопросы позволяют выявить готовность управленческого персонала к принятию каждой из шести дисциплин, каждой из которых соответствует пять вопросов. При этом используются следующие критерии оценки: полное сходство ответа с критерием готовности (ответ «а»), значительное сходство (ответ «б»), умеренное сходство (ответ «в») и незначительное сходство (ответ «г»). Порядок анализа результатов социологического исследования откорректирован в связи с введением шестой дисциплины СОО и представлен в таблице М.8.

Из таблицы видно, что вопросы анкеты группируются не только по блокам, но и по категориям. Категория «М» ориентирована на определение мотивации (хотят или не хотят), категория «П» – на наличие потенциала работников (могут или не могут) [87].

Согласно данной методике обработка результатов происходит следующим образом: сначала определяется готовность управленческого персонала к принятию изменений по каждой дисциплине СОО. По каждой дисциплине определяется количество ответов, соответствующих полному, значительному, умеренному или незначительному сходству. Количество ответов «а» умножается на 4, «б» на 3, «в» на 2, «г» умножается на 1. Затем находится сумма баллов по каждой дисциплине. По результатам можно сделать вывод не только о том, к принятию дисциплины какой формы СОО персонал организации готов, но и о том, с которой возникнут наи-

большие сложности. Далее определяются готовность каждого конкретного работника и общая готовность персонала к принятию оптимальной формы СОО. По анкете подсчитывается количество ответов «а», «б», «в» и «г». Полученные результаты умножаются соответственно на 4, 3, 2 и 1. Рассчитывается процентный показатель, который отражает восприятие персонала организационных изменений конкретной формы СОО.

Таблица М.8 – Порядок анализа результатов социологического исследования

Блок	Цель	№ вопроса анкеты	Комментарии
Первый	Готовность к принятию системного мышления	6П, 13П, 16М, 24П	Свидетельствует о том, что работники готовы к включению во все взаимодействия на предприятии и имеют представление о необходимых знаниях, умениях и навыках, что должно помочь в достижении изменений
Второй	Готовность к совершенствованию личностного мастерства	7М, 8П, 20М, 23М	Необходимость оценки личностного мастерства объясняется тем, что сотрудники с высоким уровнем данного качества способны добиваться наиболее значимых результатов. Приверженность организации обучения и ее способность продвигаться вперед не может быть больше чем у нее членов
Третий	Готовность к созданию интеллектуальных моделей	3П, 9П, 18М, 21П	Означает готовность каждого сотрудника к изучению того, что может быть сделано в конкретных управленческих ситуациях. А так же то, насколько сотрудники готовы в процессе взаимодействия изменять заставшие представление об организации рынках и конкурентах.
Четвертый	Готовность к формированию общего видения	1П, 10М, 12М, 15П	Представляет собой готовность персонала к постоянному отслеживанию общей картины будущего предприятия, а так же отрасли экономики в целом, знание стратегии организации
Пятый	Готовность к обучению в группах	2М, 4П, 17П, 22М	Означает готовность к своевременному получению, а так же к любой возможности обмениваться знаниями и умениями с другими сотрудниками компании, значимость и принадлежность работника к коллективу
Шестой	Готовность к общению, восприятию и пониманию	5М, 11П, 14М, 19П	<i>Отражает способность персонала ясно и понятно для окружающих формулировать и выражать свое мнение, понимать высказывания коллег, выстраивать разного рода взаимодействия, а также характеризует готовность к свободному общению</i>

С целью получения наглядного отображения полученных данных и формулирования более детальных и объективных выводов рекомендуется воспользоваться построением матрицы позиционирования персонала по его готовности к принятию оптимальной формы самообучающейся организации представленной на рисунке М.3. Она отражает и степень мотивации персонала к необходимым изменениям, и его возможности что-либо менять.

По горизонтальной оси отмечают процентный показатель, полученный по вопросам категории "П" (возможность персонала принять стратегию оптимальной формы СОО), по вертикальной – по вопросам категории "М" (желание персонала принять соответствующие данной форме СОО изменения). В результате, либо каждый сотрудник, либо весь персонал компании попадает в одну из четырех областей восприятия изменений по формам СОО.

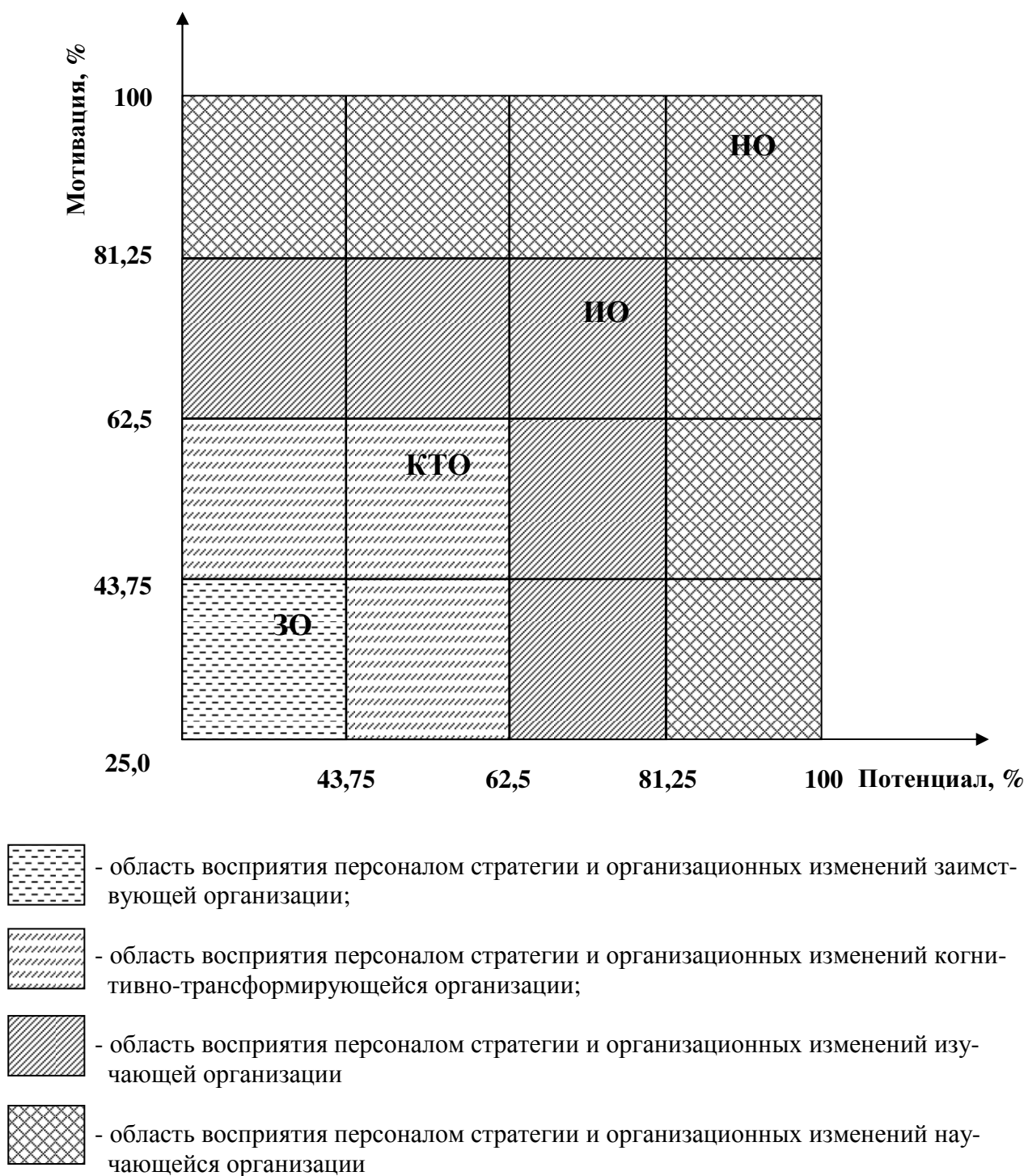


Рисунок М.3 – Матрица позиционирования персонала по его готовности к принятию оптимальной формы самообучающейся организации

Таким образом, становится очевидным – какую форму СОО готов принять персонал. При этом расположение процентного показателя в квадрантах по диагонали матрицы отражает равные возможности и желания сотрудников участвовать в реализации изменений. Отклонение процентного показателя либо влево, либо вниз позволяет увидеть заниженную мотивацию или ограниченные возможности персонала. На основе выявленных положительных и отрицательных характеристик персонала разрабатывается система мероприятий по снижению сопротивления переменам и совершенствованию системы мотивации, что направлено на эффективное формирование СОО.

Программа оценки готовности персонала к принятию оптимальной формы СОО является заключительным этапом реализации на предприятии процессов по формированию СОО. С целью обеспечения успешного функционирования организации такого типа и ее преобразования по формам авторами предлагается комплекс методик по развитию СОО в условиях промышленного предприятия.

Приложение Н

(обязательное)

Анализ моделей жизненного цикла организации

Таблица Н.1 – Анализ моделей жизненного цикла организации (авторская версия)

Автор, год создания, название модели ЖЦО	Модель /Природа стадий/ Идея модели	Стадии ЖЦО и их характеристика	Контекстуальные / структурные переменные
1	2	3	4
А. Даун (1967) Движущие силы роста [95]	Модель рассматривает развитие правительственных предприятий от установления обоснованности их существования к инновациям и расширению, а впоследствии к формализации и контролю	1) борьба за автономию – стремление обрести законность и необходимые ресурсы от окружающей среды для достижения «порога выживания»; 2) стремительный рост – быстрое расширение, подчеркивается инновационность и креативность; 3) замедление – уточнение и формализация правил и процедур	Инновационность / структура, формализация управления
Г. Липпитт и У. Шмидт (1967) Управленческое участие [95, 172, 173]	«В жизненном цикле организация проходит через последовательность стадий роста, и каждый очередной кризис или ситуация требует специфического управления или реакции, необходимых для перехода к следующей стадии»	1) рождение – создание управленческих систем и достижение жизнеспособности, все в руках одного человека, краткосрочная перспектива, акцент на выживание, личный контроль; 2) юность – развитие устойчивости и репутации, акцент на достижении стабильности, командное принятие решений, акцент на эффективности, установление целей и планирование действий; 3) зрелость – достижение уникальности и способности к приспособлению в изменяющихся областях работы, акцент на адаптации, оценивается вклад в общество, дальнейший рост	Возраст, фокус управления, приоритеты разных групп интересов, кризисы и наличие конфронтации / структура, формализация управления

Продолжение таблицы Н.1

1	2	3	4
Л. Грейнер (1972) Этапы развития и кризисы роста организации [95, 172, 173]	Организация проходит пять последовательных стадий, каждая из которых следует за «революцией», или переходной фазой, являющейся результатом основной проблемы или кризиса организации. Только преодолевая этот кризис или решая проблему, свойственную каждой стадии развития, организация успешно движется к более зрелой стадии	1) креативность (творческая стадия роста) – акцент на производстве продукта, неформальные коммуникации и структура, долгий рабочий день и скромное вознаграждение, заканчивается кризисом лидерства; 2) директивное руководство(направленный рост) – функциональная структура, система бухгалтерского учета, специализация задач, формализованные правила и политики, заканчивается кризисом автономии; 3) делегирование (рост через делегирование) – децентрализованная структура, делегирование полномочий, управление по отклонениям, заканчивается кризисом контроля; 4) координация (рост через координацию) – долгосрочное планирование, формирование продуктовых групп, создание новых систем, заканчивается кризисом «запретов»; 5) сотрудничество (рост через сотрудничество) – командная работа; самодисциплина, матричная структура управления, проектное управление, заканчивается кризисом новой стадии	Методы управления, возраст, размер, темп роста отрасли, этапы эволюции, этапы революции / организационная структура, формализация, стиль топ-менеджмента, система контроля, акцент в вознаграждении менеджмента
У. Торберт (1974) Ментальность членов организации [95, 172, 173]	Организация развивается по мере того, как ее члены становятся более опытными в осознании факторов, причин и движущих сил развития и вырабатывают навыки, необходимые для повышения личной и межличностной эффективности. Модель описывает естественную последовательность стадий, через которые организация может проходить, и конкретизирует	1) стадия фантазий – видением и фантазиями основатель делится с друзьями, сослуживцами и другими людьми, которые имеют схожие мечты и интересы; 2) стадия инвестиций – период инвестирования и обязательств со стороны учредителей организации, нет ясного стиля руководства; 3) стадия определений – постановка групповых целей и создание структуры, групповое единство, установка психологических контрактов; 4) стадия экспериментов – создание планов, графиков, ролей и системы управления, рациональное принятие решений; 5) стадия предопределения производительности – фокус на выполнении определенных задач исполнителями, фиксированные правила, структуры, система власти; 6) стадия свободного выбора структуры – сотрудничество между различными уровнями иерархии, размышления о более глобальных	Возраст, размер, структура / методы принятия решений, принципы менеджмента, уровень формализации, индивидуальные «менталитеты» членов организации

Продолжение таблицы Н.1

1	2	3	4
	менталитеты, определяющие каждую из них. Акцент ставится на развитии чувства общности персонала, которое происходит от индивидуальности и диффузности групп к чувству принадлежности и причастности к коллективу	целях организации, творческие и инновационные методы, гибкость в процедурах; 7) стадия базовой общности – разделение духовных, поведенческих и ментальных принципов всеми членами организации, организация становится более объединенной духовно; 8) стадия либеральных порядков – люди и организация вовлечены в самовозрождение, организация в поиске вызовов, границы между организацией и окружающей средой являются открытыми	
Д. Кац и Р. Кан (1978) Организационная структура [95, 172]	Основной изменяющейся характеристикой организации является ее структура. Организация – это открытая система, одним из представлений которой может быть цикл событий. Структура – это динамическое взаимодействие событий	1) стадия простых систем – попытки кооперации, основанной на общих нуждах и ожиданиях членов организации; 2) устойчивая стадия – координация и формализация, создание системы власти, создание структуры, создание системы обслуживания, разработка правил; 3) стадия разработки структур – формируется система адаптации, система институционализации взаимоотношений;	Организационная структура
А.И. Адизес (1979) Теория жизненных циклов организации (эволюционно-телеологическая модель) [2, 95, 172, 173]	Организационное развитие рассматривается как некий аналог процессов в развитии биологического организма. Процесс организационного развития представляется как естественный, поэтапный и запрограммированный, предусматривающий	1) выхаживание – зарождение организации: тестирование предпринимательской идеи, принятие решения о создании предприятия; 2) младенчество – начало деятельности компании (нечеткая структура, отсутствие систем, процедур и правил, единоличное принятие решений основателем компании, небольшой бюджет, отсутствие отлаженных бизнес-процессов, демократичная персонифицированная оргкультура, слабая субординация, отсутствие системы приема на работу и оценки исполнения заданий, высокая уязвимость компании); 3) «Давай-Давай» – стадия быстрого роста, бизнес-идея начинает приносить свои первые плоды, преодолевается нехватка денежных	Возраст, размер, нормальные проблемы и проблемы перехода / структурная форма, формализация политик и процедур, необходимые лидерские характеристики,

Продолжение таблицы Н.1

1	2	3	4
	неизбежное и поэтапное прохождение организацией в ходе развития ряда обязательных фаз (стадий). Этапы жизненного цикла организации делятся на две группы: рост и старение. Рост начинается с зарождения и завершается расцветом, после чего наступает старение, идущее от стабилизации к смерти организации	средств, увеличивается объем продаж, рыночный успех, наблюдаются отсутствие регулярного менеджмента, несвязная диверсификация, ориентация на людей, а не на задачи; 4) юность – период духовного перерождения организации, бизнес перерастает индивидуальные способности и возможности основателя, отмечаются делегирование полномочий, изменение руководства; переориентация целей, формируются новая структура, стиль работы, организационная культура, основные бизнес-процессы, возникают конфликты в коллективе; 5) расцвет – оптимальная точка «кривой» жизненного цикла, где организация достигает баланса между самоконтролем и гибкостью, компания ориентирована на результат и имеет четкую организационную структуру и систему служебных обязанностей, рост продаж и прибыли, наблюдаются разделяемые всеми видение и ценности, внутриорганизационное взаимодействие, контролируемая и развиваемая креативность; 6) поздний расцвет (стабилизация) – первая стадия старения в жизненном цикле организации, еще сильная по уровню своей внутренней организованности, компания уже начинает терять гибкость, утрачивается дух творчества, сокращаются инновации; 7) аристократизм – укрепляются система контроля и старые традиции, растет формализм в отношениях, в организационной культуре преобладают личные интересы в ущерб целям организации, снижается интерес к завоеванию новых рынков; акцент ставится на прошлые достижения; 8) ранняя бюрократизация – этап, на котором организация «забывает» о том, что и как делается, компания превращает сама себя в оплот бюрократии, без очевидной ориентации на результат и удовлетворения потребностей потребителей, возникают внутренние конфликты; 9) бюрократизация – отмечаются наличие большого количества процедур, правил и инструкций; отсутствие чувства контроля у руководства;	разнообразие, сложность, гибкость, контролируемость (управляемость)

Продолжение таблицы Н.1

1	2	3	4
		10) смерть – на последней стадии развития организация не имеет ни работающей команды, ни ориентации на результат, ни склонности к изменениям, она не создает необходимых для своего самосохранения ресурсов и поэтому обречена	
Дж. Кимберли (1979) Внешний социальный контроль, структура работы и отношения с окружающей средой[95, 172]	Первая возможность идентифицировать стадию в развитии организации существует еще до того, как организация действительно сформировалась	1) выстраивание ресурсов и формирование будущей идеологии до фактического создания организации, упорядочение ресурсов, формирование идеологии; 2) выбор «главных схем перемещения», наем персонала, выбор «первоначальной движущей силы», получение поддержки от стратегических клиентов, дискретные решения; 3) формирование организационной идентичности, чувства общности и сопричастности, высокая личная вовлеченность и обязательность, следование организационной миссии; 4) правила становятся более ригидными, структура - формализованной, организация становится более консервативной и предсказуемой в ответ на давление внешней среды, наблюдается формализованная структура, установлены правила и политики; внутрифирменная конкуренция, стабильные отношения с внешней средой	Характеристики структуры работы и отношений с окружающей средой / Организационная структура, формализация правил
Р. Куинн и К. Камерон (1983) Интегративная модель [95, 173]	«Изменения, происходящие в организациях, следуют предсказуемой модели, которую можно представить в виде стадий развития». Обобщение вышеперечисленных моделей	Стадии характеризуются: 1) природной последовательностью, 2) проявлением иерархического прогресса, являющегося трудно обратимым и 3) охватывающие широкий спектр организационной деятельности и структуры» 1) предпринимательство 2) коллективность 3) формализация 4) разработка структуры	Возраст, размер, критерии организационной эффективности / Структурная форма, формализация, централизация, лидерство, культура
Д. Миллер и П. Фризен (1983)	Учитывает различия между организационными переменными, которые сопровождают каждую	1) рождение – возраст фирмы младше 10 лет, имеет неформальную простую структуру, во главе управления – менеджер-собственник (высокая централизация), вырабатывается продуктово-рыночная стратегия, отмечаются частые инновации;	Возраст, число сотрудников, рост продаж, размер, концентрация

Продолжение таблицы Н.1

1	2	3	4
Траектории развития организации [95, 172, 173]	стадию проявлением определенных значительных отличий от всех других стадий	2) развитие (рост) – наблюдаются ранняя диверсификация, быстрый рост, функциональная структура, меньшая степень централизации, происходит сегментация рынка, уровень продаж возрастает более чем на 15 %, функционально организованная структура, политика формализована ; 3) зрелость – уровень продаж растет, но прирост составляет менее 15 %, более бюрократическая организация, снижается инновационность, отмечаются распыление собственности, консерватизм в принятии решений; 4) расцвет (возрождение) – уровень продаж снова возрастает более чем на 15 %, используются сложные системы контроля и планирования, повышается уровень инновационности, происходит диверсификация продуктов и услуг; выстраивается дивизиональная организационная структура; 5) спад (разрушение) – ограничение выпуска продукции, прибыль падает, наблюдаются инертность в управлении, снижение уровня инновационной активности; снижение прибыльности, отсутствие развитых механизмов обработки информации, консервативный стиль принятия решений	собственности, влияние стейкхолдеров, динамика окружающей среды, стратегия / формальный контроль, внутренние коммуникации, централизация власти, ресурсные возможности, дифференциация, стиль принятия решений (всего 13 измерений)
Э. Флэмхольц (1986) Структура организационного развития [173]	Определяет значимость установки соответствия между размером организации и развитием ее операционных систем. Для каждой стадии характерны определенные критические проблемы. Основное внимание автор уделяет так называемым болезням роста (growing	1) новое предприятие – определение рынков и развитие продуктов, объем продаж до 1 млн. долл.; 2) расширение (экспансия) – быстрый рост прибыли, числа сотрудников, поиск ресурсов, развитие операционных систем, объем продаж от 1 до 10 млн. долл.; 3) профессионализация – переход от предпринимательству к профессиональному менеджменту, развитие системы управления, формального планирования, объем продаж от 10 до 100 млн. долл.; 4) консолидация – развитие корпоративной культуры, институционализация трансформационных процессов, формализация ролевой структуры; объем продаж от 100 до 500 млн. долл.;	Возраст, размер, темп роста, критичные задачи развития / организация, формализация планирования, контроля, бюджетирования, операционных и управленческих систем, лидерство,

Окончание таблицы Н.1

1	2	3	4
	раins), с которыми связан переход от предпринимательского управления к профессиональному менеджменту	5) диверсификация – развитие новых продуктов для существующих рынков, новые рынки для существующих продуктов, диверсификация; объем продаж от 500 млн. долл. до 1 млрд. долл.; 6) интеграция – интеграция различных бизнес-единиц через развитие новой инфраструктуры: управление ресурсами, развитие операционной и управленческой систем, разработка новой культуры, объем продаж более 1 млрд. долл.; 7) разрушение (упадок и обновление) – обновление организации на всех уровнях пирамиды организационного развития, объем продаж варьируется	принятие решений

Приложение П

(обязательное)

Форма проведения диагностики факторов, определяющих этап развития предприятия в его жизненном цикле

Таблица П.1 – Форма проведения диагностики факторов, определяющих этап развития предприятия в его жизненном цикле (авторская версия)

Наименование фактора	Сущность	Способ оценки	Результат оценки
1	2	3	4
Объем продаж	Оценивается темпом прироста как: 1) низкий – постепенное увеличение объемов реализации продукции, в силу изучения и освоения рынка, определения требований к качеству продукции, формирования технической базы производства, $\Delta TP < 15\%$; 2) быстрый рост – осязаемое значительное увеличение объемов продаж, $\Delta TP > 15\%$, налаженный сбыт продукции, хорошее качество товаров, расширенный ассортимент, максимальное использование производственных мощностей; 3) медленный рост – замедленный или неизменный объем продаж, $\Delta TP \leq 15\%$, насыщение рынка продукцией, нет развития продуктовой линии; 4) снижается – отрицательный показатель темпа прироста объема реализации, низкая конкурентоспособность продукции	Анализ результатов работы предприятия по документам бухгалтерской отчетности (Книга продаж, журнал учета выданных счетов-фактур, ведомость учета реализации продукции №16)	
Стратегия предприятия	По мере своего становления организация реализует специфическую стратегию: 1) предпринимательская стратегия – привлечение внимания к товару, поиск своего потребителя, организация продажи и сервиса, обеспечение привлекательности для клиента; 2) стратегия динамического роста – обеспечение роста объемов и качества услуг, и, соответственно, числа структур, снижение степени риска, определение миссии организации и политики ее развития, постоянное сопоставление текущих целей и создание фундамента для будущего, письменная фиксация политики фирмы и основных процедур; 3) стратегия прибыльности – поддержание системы в равновесии, минимизация затрат, сохранение существующего уровня прибыльности, переход от адаптации к рынку к целенаправленному изменению рынка; 4) стратегия ликвидации – ликвидация части производства с максимальной выгодой, снижение объемов, устранение возможных	Анализ приоритетных направлений деятельности предприятия	

Продолжение таблицы П.1

1	2	3	4
	убытков, поиск путей оптимизации деятельности; 5) стратегия круговорота – осуществление действий по сокращению затрат с целью выжить в ближайшее время и обрести стабильность на длительную перспективу, рассмотрение вопроса о реорганизации, избежание риска		
Организационная структура	Определяется по ряду типовых этапов своего становления: 1) возникновение – гибкая, но нечеткая организационная структура, неформальная и недифференцированная, отсутствие четких функциональных обязанностей, централизованная, характеризуется отсутствием среднего звена, отсутствуют строгие должностные обязанности, развито совмещение и пересечение функций; 2) рост и усложнение – происходит некоторая формализация структуры, функциональное разделение, отличается умеренной дифференциацией и менее централизована, руководитель делегирует полномочия, структуризация организации, создание среднего звена, подразделения выстраиваются в соответствии с властной иерархией, спецификой деятельности; 3) стабильность – организационная структура и система служебных полномочий сформирована и совершенствуется по мере развития новых бизнесов, формальная бюрократическая, с умеренной дифференциацией, умеренно централизована; 4) сокращение и упрощение – формальная, бюрократическая структура, организация становится более консервативной и предсказуемой в ответ на давление внешней среды, отсутствует функциональная ориентация подсистем организации	Анализ взаимоотношений уровней управления и функциональных областей	
Персонал	По мере развития организации персонал может проходить следующие этапы: 1) набор – один из подпроцессов управления персоналом, включающий определение требований к вакантной должности, привлечение кандидатов и т.д.; 2) рост численности – увеличение численности персонала, связанное, как правило, с ростом и усложнением организационной структуры; 3) стабильность – количество персонала организации остаётся примерно постоянным на протяжении длительного периода времени; 4) снижение численности – уменьшение численности персонала, связанное с сокращением или упрощением организационной структуры предприятия	Анализ численности персонала предприятия	

Продолжение таблицы П.1

1	2	3	4
Продуктовая линия	Определяется как: 1) базовая – разработка концепции продукта, ключевое значение имеют конструкция (дизайн), потребительские свойства товара, постепенное повышение качества продукции, ограниченное количество видов сырья; 2) разнообразная – отработка и расширение продуктовой линии, товары имеют технические и функциональные различия, качество товаров высокое, расширение номенклатуры товаров с применением более разнообразной сырьевой базы; 3) обновленная – обновление продуктовой линии, превосходное качество товаров, замедление изменений товаров; 4) сужающаяся – малая дифференциация между товарами, сокращение ассортимента, качество товаров нестабильное	Анализ показателей конкурентоспособности продукции, показателей производственной программы	
Технология производства	Соответствует следующим характеристикам на разных стадиях развития предприятия: 1) приобретение и освоение – упрощенный порядок проектирования продукции, конструкция продукции не сложная, налаживание технологических процессов производства, постепенное освоение технологических особенностей продукта, осторожное применение технологии, избыток и не загруженность производственных мощностей, выпуск товаров малыми и средними партиями; 2) расширение – применение дополнительных методов и способов проектирования продукции с использованием дополнительного оборудования, более уверенное внедрение технологии, производственных мощностей не хватает, сдвиг в сторону массового производства; 3) эволюция и замена – традиционные методы проектирования продукции, отработанный процесс производства, применяются стабильные, отработанные технологии, товар выпускается крупными партиями, некоторый избыток производственных мощностей; 4) старение и износ – достигнутый уровень технологии не востребован, применение минимально необходимой технологии производства, значительный избыток производственных мощностей	Анализ показателей производственной программы	

Окончание таблицы П.1

1	2	3	4
Состояние рынка	Во внешней среде можно различать следующие варианты состояния рынка: 1) развитие – наблюдается рост объема продаж на рынке, предприятие активно увеличивает свою рыночную долю, специализируясь на своем уникальном предложении, число конкурентов незначительно; 2) стабилизация – объем продаж максимален, предприятием осваивается найденная рыночная ниша, рынок постепенно насыщается продуктом, наблюдается проникновение на рынок большего числа конкурентов; 3) уменьшение – происходит спад сбыта продукта, возможна дифференциация товаров (рынков), отмечается большое число конкурентов, доминирующее положение занимают более могущественные соперники; 4) падение – резкое снижение объема продаж, отмечается ужесточение конкуренции, агрессивная политика соперничающих фирм, утрата конкурентного преимущества предприятия	Анализ рыночной активности конкурентов и качественных изменений спроса на рынке	

Приложение Р

(обязательное)

Форма проведения диагностики факторов, определяющие выбор оптимальной стадии развития самообучающейся организации

Таблица Р. 1 – Форма проведения диагностики факторов, определяющие выбор оптимальной стадии развития самообучающейся организации [87]

Наименование	Сущность	Способ оценки	Результат оценки
1	2	3	4
Характер выпускаемой продукции	Наибольший удельный вес в структуре себестоимости продукции имеют следующие виды затрат: 1) на проектирование изделий и технологии их изготовления (наукоемкая продукция); 2) на оплату труда и другие, имеющие социальный характер (трудоемкая продукция); 3) на сырье и материалы (материалоемкая продукция); 4) на амортизацию и содержание оборудования (фондоемкая продукция); 5) на тепловую и электрическую энергию (энергоемкая продукция)	Анализ структуры фактической себестоимости продукции	
Тип производства	Характеризуется широтой номенклатуры выпускаемой продукции и характером специализации рабочих мест. Массовый тип производства - это непрерывное изготовление ограниченной номенклатуры изделий на узкоспециализированных рабочих местах. Серийный тип - изготовление ограниченной номенклатуры изделий партиями (сериями), повторяющимися через определенные промежутки времени на рабочих местах с широкой специализацией (серийный тип подразделяется также на крупно-, средне- и мелкосерийный в зависимости от преобладающей группы рабочих мест). Единичный тип - изготовление широкой номенклатуры изделий в единичных количествах, повторяющихся через неопределенные промежутки времени или вовсе не повторяющиеся, на рабочих местах, не имеющих определенной специализации	Анализ разнообразия номенклатуры выпускаемой продукции. Анализ разнообразия трудовых операций на рабочих местах в основном производстве	

Продолжение таблицы Р.1

1	2	3	4
Степень ста- бильности внешней сре- ды организа- ции	Характеризуется подвижностью внешней среды, т. е. скоростью, с которой происходят изменения в окружении организации (прежде всего, в технологии и параметрах конкурентной борьбы). Высокая стабильность – среда мало изменяется (по экспертным оценкам, к этой группе относят мебельную промышленность, машиностроение, производство тары и упаковочных материалов, а также пищевых консервов). Средняя стабильность – среда меняется со средними темпами (по тем же экспертным оценкам к этой группе относят фармацевтическую, химическую, кондитерскую отрасли промышленности). Низкая стабильность – среда меняется быстро (по экспертным данным - это авиационно-космическая промышленность, производство компьютеров, биотехнологии и сфера телекоммуникаций)	Экспертные оценки ру- ководителей высшего звена, которые должны сравнить свое предпри- ятие с учетом его отрас- левой принадлежности с предприятиями других отраслей, имеющими вы- сокую, среднюю и низ- кую стабильность внеш- ней среды (см. 3 графу)	
Стратегия фирмы	Стратегия фирмы определяет долгосрочную цель фирмы и способ ее дости- жения. Стратегия концентрированного роста связана с изменением про- дукта и (или) рынка. Конкретизируется в 3-х стратегиях: 1) стратегия усиления позиции на рынке, при которой фирма делает все, что- бы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции; 2) стратегия развития рынка, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта; 3) стратегия развития продукта, предполагающая решение задачи роста за счет производства нового продукта, предполагает реализовать его на уже ос- военном фирмой рынке. Стратегия интегрированного роста связана с расширением фирмы путем добавления новых структур. Конкретизируется в 2-х стратегиях: 1) стратегия обратной вертикальной интеграции, направленная на рост фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над поставщиками, а также за счет создания дочерних структур, осуществляющих снабжение; 2) стратеги вперед идущей вертикальной интеграции, выражающаяся в росте фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над структурами, на- ходящимися между фирмой и конечным потребителем	Фактически принятая на фирме стратегия из числа известных (см. 3 графу) или их комбинация	

Продолжение таблицы Р.1

1	2	3	4
	т.е. над системами распределения и продажи. Стратегия диверсифицированного роста реализуется, если фирма дальше не может развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли. Конкретизируется в 3-х стратегиях: 1) стратегия центрированной диверсификации, базирующаяся на поиске и использовании заключенных в существующем бизнесе дополнительных возможностей для производства новых продуктов (используются возможности технологии или другие сильные стороны функционирования фирмы); 2) стратегия горизонтальной диверсификации, предполагающая поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой; 3) стратегия конгломеративной диверсификации, состоящая в том, что фирма расширяется за счет производства технологически не связанных с уже производимыми новыми продуктами, которые реализуются на новых рынках. Стратегия сокращения реализуется, когда фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике, например, структурная перестройка и т.п. Конкретизируется в 4-х стратегиях: 1) стратегия ликвидации, представляющая собой предельный случай стратегии сокращения и осуществляющаяся тогда, когда фирма не может вести дальнейший бизнес; 2) стратегия «сбора урожая», предполагающая отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе; 3) стратегия сокращения объемов, заключающаяся в том, что фирма закрывает или продает одно из своих подразделений для того, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса; 4) стратегия сокращения расходов, основной идеей которой является поиск возможностей уменьшения издержек и проведение соответствующих мероприятий по сокращению затрат		

Продолжение таблицы Р.1

1	2	3	4
Когнитивный потенциал работников предприятия	Когнитивный потенциал представляет собой совокупные способности работников предприятия, которые необходимы для того, чтобы выбирать, выполнять и координировать действия, обеспечивающие предприятию стратегические преимущества на рынках товаров, услуг и знаний. В данном случае когнитивный потенциал персонала предприятия можно определить на основе трех параметров: 1) удельный вес управленческих работников, имеющих более одного высшего образования, либо обучавшихся в аспирантуре, либо имеющих степень кандидата наук; 2) удельный вес управленческих работников с высшим образованием; 3) удельный вес управленческих работников, прошедших переподготовку в течение последних 3-х лет. В соответствии с указанными параметрами можно выделить следующие уровни когнитивного потенциала работников: 1) высокий – творческое использование различных знаний, умений и навыков с осознанием не только цели, но и мотивов, выбора способов достижения цели (работники, имеющие более одного высшего образования, либо обучавшихся в аспирантуре, либо имеющих степень кандидата наук, или с одним высшим образованием, постоянно проходящие переподготовку); 2) средний – ряд высокоразвитых, но узких умений, необходимых в различных видах деятельности (работники, имеющие, как правило, одно высшее образование, редко проходящие переподготовку; 3) низкий – осознание цели действия и поиск способов его выполнения, опирающихся на ранее приобретенные знания, умения и навыки (работники, не имеющие высшего образования)	Анализ отношения численности работников, имеющих более одного высшего образования, либо обучавшихся в аспирантуре, либо имеющих степень кандидата наук, или с высшим образованием или прошедших в течение последних 3-х лет переподготовку к общей численности управленческого персонала, %	

Продолжение таблицы Р.1

1	2	3	4
Уровень производственной инновационности	Уровень производственной инновационности является, как правило, результатом внедрения достижений научно-технического прогресса. Представляет собой оснащенность предприятия новыми технологиями и оборудованием, освоение новых видов продукции. Уровень производственной инновационности может быть определен на основе следующих факторов: 1) удельный вес новой продукции, освоенной за последние 3 года; 2) удельный вес новых технологий, освоенных за последние 3 года. По уровню инновационности предприятия подразделяются на следующие категории: 1) инновационно-пассивные – не осуществляли инноваций в данном году и не планируют их в ближайшие 3 года; 2) инновационно-непоследовательные – осуществляли инновации в данном году, но не планируют их в ближайшие 3 года, либо не осуществляли инноваций, но планируют их; 3) инновационно-активные – увеличили инновационную активность в текущем году по сравнению с предыдущим не менее чем на 10 %, и в ближайшие 3 года ожидают рост инноваций такими же темпами; 4) инновационно-динамичные – увеличили инновационную активность в текущем году по сравнению с предыдущим более чем на 10 %, и в ближайшие 3 года ожидают рост инноваций более чем 10 %-ми темпами	Анализ отношения выпуска новой продукции ко всей производимой на предприятии продукции или отношения новых технологий к общему количеству используемых на предприятии, %	
Уровень управленческой инновационности	Уровень управленческой инновационности определяется на основе следующих факторов: 1) количество и перечень инноваций в организации производства; 2) количество и перечень инноваций в организации управления. Управленческая инновационность в сфере организации производства может заключаться в укрупнении или разукрупнении цехов, в наличие внедрения за последние 3 года новых форм организации труда рабочих,	Анализ отношения инноваций в организации производства (управления) к общему количеству инноваций, осуществляемых на предприятии, %	

Окончание таблицы Р.1

1	2	3	4
	прогрессивных норм выработки, времени и т.д. Управленческая инновационность в сфере организации управления может заключаться в наличии внедрения за последние 3 года новой организационной структуры, программных продуктов, управленческих технологий и др. По уровню инновационности предприятия подразделяются на следующие категории: 1) инновационно-пассивные – не осуществляли инноваций в данном году и не планируют их в ближайшие 3 года; 2) инновационно-непоследовательные – осуществляли инновации в данном году, но не планируют их в ближайшие 3 года, либо не осуществляли инноваций, но планируют их; 3) инновационно-активные – увеличили инновационную активность в текущем году по сравнению с предыдущим не менее чем на 10%, и в ближайшие 3 года ожидают рост инноваций такими же темпами; 4) инновационно-динамичные – увеличили инновационную активность в текущем году по сравнению с предыдущим более чем на 10%, и в ближайшие 3 года ожидают рост инноваций более чем 10%-ми темпами		

Приложение С

(обязательное)

Анкета оценки фактического соответствия организации принципам самообучения

Таблица С.1 – Анкета оценки фактического соответствия организации принципам самообучения

Содержание утверждений	Полное соответ- ствие	Значи- тельное сходство	Умерен- ное сход- ство	Незначи- тельное сходство
	С	С	М	W
1	2	3	4	5
1. Мы тщательно изучаем любую перспективную идею, от кого бы она ни исходила	С	С	М	W
2. На нашем предприятии мы давно и успешно практикуем участие клиентов в создании и развитии новых продуктов и услуг	С	С	М	W
3. На предприятии разработаны способы документирования и обмена информацией между работниками	С	С	М	W
4. Цели и задачи предприятия широко обсуждаются между всеми его сотрудниками	С	С	М	W
5. На предприятии идет постоянный обмен знаниями при помощи совещаний по решению проблем и анализу работы над проектами, диалоговых сессий	С	С	М	W
6. Каждый работник на предприятии имеет представление об основных показателях финансовой деятельности	С	С	М	W
7. Чтобы лучше разобраться в ситуациях, с которыми сталкивается наш бизнес, мы используем деловые игры и моделирование	С	С	М	W
8. Наши представления о рынках и конкурентах меняются по мере поступления информации в зависимости от ситуации	С	С	М	W
9. Высшее руководство выносит свой взгляд на проблемы работы предприятия на производственные совещания	С	С	М	W
10. На собраниях и совещаниях никогда не случается конфликтных ситуаций на почве обсуждения деловых вопросов	С	С	М	W
11. По завершении проекта работники обычно собираются в своей рабочей группе и анализируют, что не получилось и что можно сделать лучше	С	С	М	W
12. Персонал использует для выполнения своей работы знания, приобретенные за пределами предприятия	С	С	М	W
13. Каждый, кто обладает продуктивными идеями, может получить на предприятии поддержку	С	С	М	W

Окончание таблицы С.1

1	2	3	4	5
14. Перспектива развития предприятия и методы достижения стратегических целей известны всему управленческому персоналу	С	С	М	W
15. Работники знают, где можно найти ту или иную информацию для работы и у кого о ней спросить	С	С	М	W
16. Работники используют свои идеи, развитые в прошлом, применительно к новым ситуациям	С	С	М	W
17. На нашем предприятии неудача рассматривается, как способ узнать что-то новое: мы учимся на ошибках	С	С	М	W
18. На предприятии принято обдумывать уроки, которые можно извлечь из опыта проделанной работы	С	С	М	W
19. Сотрудники предприятия принимают участие в научных конференциях и выставках, чтобы понять, насколько им нужны новые знания	С	С	М	W
20. Групповое обсуждение рабочих вопросов наиболее эффективно, чем принятие решений индивидуально	С	С	М	W
21. Сотрудников постоянно стимулируют и поощряют, чтобы они находили и решали проблемы, работая в команде, предлагали творческие идеи и делились ими с коллегами	С	С	М	W
22. Мы стараемся организовать работу так, чтобы обязанности работников пересекались, и они могли учиться друг у друга	С	С	М	W
23. Когда мы добиваемся большого успеха, мы коллективно обсуждаем, что лежит в его основе	С	С	М	W
24. Мы считаем, что сотрудничество с конкурентами весьма полезно для развития отрасли	С	С	М	W
25. На нашем предприятии поощряется, чтобы каждый высказывал свою точку зрения и новые идеи	С	С	М	W
26. Сотрудники нашего предприятия свободно взаимодействуют друг с другом	С	С	М	W
27. Отношения в нашем коллективе отличаются полным взаимопониманием	С	С	М	W
28. Персонал хорошо формулирует, аргументирует и объясняет свою точку зрения, свои решения и действия	С	С	М	W
29. Ведущие специалисты с желанием делятся своим опытом с молодыми работниками	С	С	М	W
30. Мои коллеги открыты для общения	С	С	М	W

Приложение Т
(обязательное)

**Анкета по оценке готовности персонала к принятию оптимальной
формы самообучающейся организации**

1. П - Что является основной причиной успешности Вашего предприятия?

- а) слаженная работа всего коллектива;
- б) личное мастерство руководителя;
- в) постоянное повышение квалификации всех сотрудников предприятия;
- г) хорошо организованный производственный процесс.

2. М - Какое из приведенных ниже высказываний характеризует в полной мере коллектив Вашего предприятия?

- а) мы самостоятельны и креативны;
- б) мы преданы своей работе;
- в) дисциплинированный коллектив;
- г) нам нужна сильная рука.

3. П - Как Вы относитесь к чужому мнению?

- а) я готов прислушаться и изменить свою позицию;
- б) стараюсь понять;
- в) редко соглашаюсь с другими;
- г) всегда стараюсь отстоять свое мнение.

4. П - Если завтра Вы вдруг уйдете с предприятия, какие знания будут утрачены?

- а) уникальные знания и опыт в разных областях деятельности, которыми я овладел;
- б) знания в той области, где я работаю;
- в) незаменимых людей нет;
- г) предприятие ничего не потеряет.

5. М - Вы испытываете необходимость в общении и обсуждении проблем своей работы с коллегами?

- а) я вижу смысл только в коллективном обсуждении проблем;

- б) я приветствую помощь коллег и ценю их мнение;
- в) я допускаю коллективные решения только некоторых вопросов;
- г) меня раздражает постороннее вмешательство в мою работу.

6. П - Случаются ли в Вашей организации дискуссии и разногласия по рабочим вопросам?

- а) дискуссии – постоянно, разногласия – редко;
- б) да, довольно часто;
- в) бывает, но не приветствуется;
- г) нет, свое мнение все держат при себе.

7. М - Насколько важны для организации Ваши личностные качества?

- а) они улучшают результат работы всего коллектива;
- б) руководство обращает на них внимание;
- в) от них зависит отношение ко мне со стороны коллег;
- г) не имеют значения.

8. П - Верно ли, что запросы потребителя должны интересовать всех сотрудников предприятия?

- а) да, без этого никуда;
- б) эта информация должна затрагивать некоторые сферы деятельности предприятия;
- в) это работа менеджеров;
- г) нет, это не обязательно.

9. П - Как Вы оцениваете результат Вашей деятельности?

- а) я решаю все поставленные передо мной задачи;
- б) чаще мне удается справляться со своими обязанностями;
- в) я сталкиваюсь с проблемами, которые ставят меня в «тупик»;
- г) мне иногда сложно понять, что от меня требуется.

10. М - Насколько для Вас важна сплоченность коллектива?

- а) для меня важна поддержка и понимание со стороны коллег и я всегда могу на них рассчитывать;
- б) мне приятно работать с единомышленниками, но это не всегда возможно;
- в) важна, но ее сложно добиться;
- г) я предпочитаю занимать независимую позицию.

11. П - Какие трудности Вы испытываете при обращении к другим сотрудникам предприятия и общении с ними?

- а) я открыт для общения и легко иду на контакт;
- б) могу обратиться к любому из своих коллег, но не всегда нахожу понимание;
- в) испытываю некоторые трудности в формулировке своей точки зрения;
- г) постоянно встречаю непонимание со стороны других.

12. М - Вы ощущаете собственную принадлежность к имиджу компании?

- а) да, конечно и для меня это очень важно;
- б) мне нравится обозначать причастность к своей компании;
- в) мне это интересно;
- г) меня это не касается.

13. П - Какие источники информации и знаний Вам необходимы для работы?

- а) опыт коллег, ресурсы информационной системы (базы данных, экспертные системы);
- б) тренинги на рабочих местах;
- в) курсы повышения квалификации;
- г) я занят решением более важных проблем.

14. М - Как можно оценить участие персонала в корпоративных мероприятиях?

- а) отмечается активное участие большинства, персонал видит в этом возможность общения, знакомства, обмена мнениями;
- б) большей частью персонала воспринимается, как возможность обсудить проблемы в непри-
нужденной обстановке;
- в) рассматривается как отдых за счет предприятия;
- г) отмечается пассивность персонала и безразличие.

15. П - Если бы Вы могли получить какие-то конкретные знания, которые недоступны для Вас в настоящее время, то, как это повлияло бы на Вашу работу и работу Вашего предприятия?

- а) это обеспечило бы наивысшие результаты нашей работы;
- б) работа значительно улучшилась бы;
- в) нас и так все устраивает;
- г) нас уже ничего не поменяет.

16. М - Считаете ли Вы, что Ваши идеи могли бы улучшить деятельность предприятия?

- а) я это подтверждаю практикой;
- б) да, уверен;
- в) в некоторых случаях;
- г) у меня не возникает собственных идей.

17. П - Насколько новые знания важны для выполнения Ваших должностных обязанностей?

- а) настолько, что приходится использовать любые возможности для их получения;
- б) служат основой для получения лучшего результата моей работы;
- в) только в отдельных ситуациях;
- г) достаточно тех знаний, которые уже имеются.

18. М - Как работники разных подразделений сотрудничают между собой?

- а) напрямую и достаточно эффективно;
- б) по мере необходимости;
- в) не всегда и не по всем вопросам;
- г) это приоритет начальства.

19. П - Каковы результаты совместного обсуждения проблем?

- а) создание новых идей;
- б) определение оптимального варианта решения проблемы;
- в) редко заканчивается конкретными предложениями;
- г) бесполезная трата времени.

20. М - Вас интересует профессиональный рост и уважение коллег?

- а) саморазвитие – моя цель;
- б) я использую любую возможность для проявления своих лучших качеств;
- в) я обращаю внимание на своих успешных коллег;
- г) я не знаю, что для этого делать.

21. М - Могут ли, на Ваш взгляд, высшее руководство и работники предприятия быть партнерами?

- а) да, безоговорочно и на постоянной основе;
- б) в этом периодически возникает потребность;

- в) возможно в некоторых случаях;
- г) в редких и исключительных ситуациях.

22. М - Каков Ваш девиз по поводу обучения?

- а) обучаться в любой ситуации и у каждого человека можно чему-то научиться;
- б) если это – что-то новое, надо обязательно попробовать;
- в) можно и поучиться;
- г) мы все это проходили.

23. П - Что Вы самостоятельно делаете для получения новых знаний и опыта?

- а) стараюсь получить ценную информацию при личном общении, при совместном выполнении заданий;
- б) работаю с базой данных предприятия;
- в) использую ресурсы Интернета (электронные книги, форумы, социальные сети);
- г) не трачу на это время.

24. М - Насколько Вам сложно выявлять и устранять причины возникающих проблем?

- а) справляюсь с этим достаточно успешно, постоянно анализирую ситуацию;
- б) мне нравится оценивать результат работы и делать его лучше;
- в) иногда мне это удается;
- г) это не входит в мои обязанности.

Спасибо за участие!

Приложение У

(обязательное)

Классификация организационных структур

Таблица У.1 – Классификация организационных структур (авторская версия)

Признак классификации	Типы оргструктур	Краткая характеристика
1	2	3
По внешнему виду иерархии	Моно-административные (пирамидальные)	У каждого исполнителя имеется один прямой начальник. Иногда допустимо существование нескольких функциональных руководителей, но все они работают на постоянной основе, то есть у одного и того же подчиненного не могут меняться начальники
	Поли-административные (матричные)	У конечных исполнителей всегда имеется не менее двух руководителей, каждый из которых осуществляет прямое руководство на постоянной или временной основе
По видам дробления при департаментализации организации	Дробление без специализации	Происходит при дроблении структурного блока, состоящего из сотрудников одинаковой квалификации и, соответственно, занимающихся выполнением похожих функций. Дробление происходит в виде разделения структурного блока на несколько (у каждого вновь образованного структурного блока, исходя из определения, появляется свой руководитель). Например, дробление всей массы рабочих на бригады происходит на уровне бригадиров
	Дробление по функциям	Осуществляется с целью формирования служб и структурных подразделений, специализирующихся на выполнении каких-либо определенных функций. Например, выделение финансового отдела, производственного отдела и отдела маркетинга происходит на уровне структурного блока заместителей директора предприятия и приводит к формированию соответствующих структурных подразделений и служб
	Дробление по видам продукции, по территориальному местоположению и по группам клиентов:	Применяется в случае невозможности по какой-либо причине объединить структурные подразделения, занимающиеся однотипными функциями в одно.

Продолжение таблицы У.1

1	2	3
	- по видам продукции; - по территориально-местоположению; - по группам клиентов	Осуществляется когда одно производственное подразделение не может осуществлять выпуск всей номенклатуры товаров. Поэтому возникает необходимость разбить его на несколько производств. Происходит дробление на филиалы. Дробление по группам клиентов бывает необходимо, если предприятие реализует продукцию настолько сильно различающимся группам потребителей (например, по доходу или по вкусу), что может потребоваться создание не только отдельных подразделений отдела маркетинга, но даже разных производств и под разными марками
По степени централизации	Централизованные	Сосредоточение основной власти находится на высшем уровне управления
	Децентрализованные	Все уровни управления, в том числе и исполнительный, активно участвуют в управлении организацией
По степени сложности	Простейшие (основные): - базовые;	Реализуют основные типы организационных отношений. <u>Схема «лента»</u> рекомендована для небольших организаций при условии высокого профессионализма руководителя, что обусловлено высокой концентрацией власти в его руках. <u>Схема «кольцо» («круг»)</u> звенья связаны друг с другом также последовательно, но «выход» последнего звена одновременно является «входом» первого. Предполагает выполнение каждым работником или подразделением определенной части работы. Руководитель не вмешивается в работу специалистов, а занимается в основном стратегическим планированием. Не прослеживается четкой линейной взаимосвязи между ее структурными элементами. <u>Схема «колесо»</u>, в отличие от кольцевой в центре (на месте «оси») имеется звено, связанное со всеми остальными. Предполагает функциональные связи между исполнителями и линейные связи руководителя с каждым исполнителем и отличается от предыдущих схем наличием такого элемента, как «консультант». Руководитель, кроме стратегических, должен заниматься тактическими и оперативными вопросами деятельности организации

Продолжение таблицы У.1

1	2	3
	- производные	<u>Схема «звезда»</u> - в отличие от структуры «колесо» отсутствуют периферийные связи («обод»), а звенья связаны между собой лишь через центр (центральное звено), между исполнителями не возникает никаких связей. Такая схема позволяет сохранять конфиденциальность и независимость функционирования от остальных каждого из исполнителей. Дает хорошие результаты при филиальной структуре организации, если существует необходимость обеспечения конфиденциальности в деятельности подразделений. <u>Схема «иерархическая»</u> характеризуется наличием иерархии управления, функционирует аналогично схеме "лента", по сути дела, являясь ее дальнейшим развитием. <u>Многосвязная</u>, в отличие от кольцевой структуры, каждое звено связано со всеми остальными. <u>Сотовая</u>, каждое звено связано либо с четырьмя другими (либо с тремя) и имеет один внешний «выход» («вход»), либо с двумя и имеет два внешних «выхода» («входа»)
	Сложные: - классические; - сборные (смешанные) или конгломераты (сочетающие несколько видов классических)	<u>Линейная</u> представляет особую иерархию индивидуальных и коллективных субъектов, выстроенную в порядке подчинения сверху вниз в порядке субординации. <u>Функциональная</u> – субъекты выстраиваются в органиграмме в соответствии со своим предназначением, функциональными обязанностями, где указываются их связи и отношения, называемые координацией <u>Линейно-функциональная</u> Связи и отношения субъектов характеризуются одновременно и субординацией и координацией. Такие структуры развиты и по вертикали и по горизонтали. <u>Линейно-штабная</u> Особенность данной структуры управления состоит в выделении всех или большинства функциональных звеньев в собственный штаб руководства.

Продолжение таблицы У.1

1	2	3
		Под организациями конгломеративного типа понимают организации, у которых в различных отделениях (подсистемах) наблюдаются различные структуры. Организация приобретает форму, которая лучше всего подходит для данной конкретной ситуации. Так, в одном отделении фирмы может использоваться продуктовая структура, в другом – функциональная структура, а в третьем – проектная или матричная организация. Руководство высшего звена корпорации отвечает за долгосрочное планирование, разработку политики, а также, за координацию и контроль действий в рамках всей организации. Эту центральную группу окружает ряд фирм, которые, как правило, являются либо независимыми экономическими единицами, либо фактически независимыми фирмами. Эти фирмы почти полностью автономны в отношении оперативных решений. Они подчинены основной компании, преимущественно в вопросах финансов
По степени детализации	Подробные	Детально проработанные оргструктуры, в полной мере отражающие все элементы и особенности процессов взаимодействия предприятия
	Глобальные	Отражают строение организации только на уровне структурных подразделений (т.е. не выделяют конечных исполнителей). Например, схема, отражающая структуру предприятия с большим количеством филиалов без приведения схем работы каждого из них в отдельности
По степени реагирования на внешнюю среду	Бюрократические (механистические)	Организация имеет вид вертикальной пирамидальной конструкции, в ней очень развита приверженность различным формальностям и традициям. Организации, деятельность которых основывается на формальных правилах и процедурах, централизованном принятии решении, узко определенной ответственности в трудовых операциях и жесткой иерархии власти. Организация оперирует в простой стабильной внешней среде, когда цель проста, труд достоверно измеряется и мотивирует работника, власть руководителя признается работниками как законная. Примеры: завод конвейерного типа, завод-автомат и др. Характеризуются высокой степенью разделения труда, развитой иерархией управления, многочисленными нормами и правилами поведения. Бюрократическая организация рассматривается, как вертикальная пирамидальная конструкция, функционирующая как единое целое на скалярной основе (предполагается, что объем полномочий и ответственности, делегированный каждому должностному лицу, в линейной цепи подчиненных, уменьшается пропорционально его удалению от главного управляющего (президента фирмы), т.е. скалярно)

Продолжение таблицы У.1

1	2	3
	Адаптивные (органические)	Главным свойством управленческих структур органического типа является их способность изменять свою форму, приспосабливаясь к изменяющимся условиям. При внедрении этих структур необходимо одновременно изменять и взаимоотношения между подразделениями предприятия, поддерживать стремление работников к саморазвитию, стимулировать высокое качество. Имеют много преимуществ и практически не имеют недостатков. Они в наибольшей степени отвечают задачам современного этапа развития экономики и могут быть рекомендованы для компаний, которые хотят обеспечить свою конкурентоспособность и финансовую устойчивость на долгие годы
По взаимодействию подразделений	Традиционные	<u>Линейные.</u> В организации выделяется верхний уровень – руководитель, и нижний уровень – исполнитель. Основы составляют так называемый «шахтный» принцип построения и специализация управления по функциональным подсистемам организации (маркетинг, производство, исследования и разработки, финансы, персонал и т.д.). По каждой подсистеме формируется иерархия служб (шахта), пронизывающая всю организацию сверху донизу. Управленческое воздействие, передающееся на другие уровни производства и управления, включает административные функции и процедуры. Эти воздействия формируют линейные связи. <u>Функциональные.</u> Строится по принципу распределения функций внутри организации. Выполнение отдельных функций по конкретным вопросам возлагается на специалистов, т.е. каждый орган управления (либо исполнитель) специализирован на выполнении отдельных видов деятельности. В организации, как правило, специалисты одного профиля объединяются в специализированные структурные подразделения (отделы), например, отдел маркетинга, плановый отдел, бухгалтерия и т.п. Таким образом, общая задача управления организацией делится, начиная со среднего уровня, по функциональному критерию. <u>Линейно-функциональные.</u> Всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, возглавляющий определенный коллектив. Ему при разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов помогает специальный аппарат, состоящий из функциональных подразделений (управлений, отделов, бюро и т. п.). В данном случае функциональные структуры подразделения находятся в подчинении главного линейного руководителя. Таким образом, линейно-функциональная структура включает в себя специальные подразделения при линейных руководителях, которые помогают им выполнять задачи организации

Продолжение таблицы У.1

1	2	3
		<u>Линейно-штабные</u> Включают в себя специализированные подразделения (штабы), которые не обладают правами принятия решений и руководства какими-либо нижестоящими подразделениями, а лишь помогают соответствующему руководителю в выполнении отдельных функций, прежде всего, функций стратегического планирования и анализа. В остальном эта структура соответствует линейной
	Дивизиональные	Разделение всей структуры фирмы на дивизионы. Дивизион – это крупное структурное подразделение предприятия, обладающее большой самостоятельностью за счет включения в себя всех необходимых служб. Иногда дивизионы принимают форму дочерних предприятий фирмы, даже юридически оформляются как отдельные юридические лица, на деле же являясь составными частями одного целого. Дивизионы могут строиться: 1) по продукту (дивизионально-продуктовые структуры) – по видам товаров и услуг (принцип «один продукт – одна структура»); 2) по региону (дивизионально-региональные структуры) – по географическим регионам (принцип «один регион – одна структура»); 3) по потребителю-клиенту (дивизионально-потребительские структуры) – по группам покупателей (сегмент потребительского рынка, принцип «одна группа потребителей – одна структура»); 4) по рынку сбыта (дивизионально-рыночные структуры)
	Матричные (функционально-временно-целевая, программно-целевые)	Направлена на реализацию целевых программ (проектов), стоящих перед организацией, для выполнения которых выделяются специальные руководители. Характерна для организаций, для которых проектная форма постоянна. В этом случае управленческая вертикаль строится соответственно отдельным сферам деятельности организации, а по горизонтали осуществляется управление проектами. Для матричной структуры характерно создание непосредственных связей между специалистами вне зависимости от их позиции в организации. Предполагает наличие нескольких групп проекта. Структура управления основана на принципе двойного подчинения. Является вариантом проектной и образуется путем наложения проектной на постоянную для данной организации функциональную структуру. Работа постоянно ведется по нескольким направлениям одновременно. Матричная организационная структура состоит из основных базисных структур типа «круг». Такие структуры редко носят постоянный характер, а в основном образуются в рамках предприятия для быстрого внедрения нескольких новшеств одновременно

Окончание таблицы У.1

1	2	3
	Проектные	Это временная структура, создаваемая для решения конкретной задачи. Смысл ее состоит в том, чтобы собрать в одну команду самых квалифицированных сотрудников организации для осуществления сложного проекта в установленные сроки с заданным уровнем качества, не выходя за пределы установленной сметы. Когда проект завершен, команда распускается. Ее члены переходят в новый проект, возвращаются к постоянной работе в своем «родном» отделе или уходят из этой организации
	Бригадные (кросс-функциональная)	Строится на следующих принципах: автономная работа рабочих групп (бригад); самостоятельное принятие решений рабочими группами и координация деятельности по горизонтали управления; замена жестких управленческих связей бюрократического типа гибкими связями; привлечение для разработки и решения задач сотрудников разных подразделений. Эти принципы способствуют развитию самостоятельности и ответственности людей и бригад, их нацеленности на общий результат деятельности
	Сетевые	Гибридное решение, объединяющее дивизиональную и матричную структуры, объединяющую преимущества и дивизиональной (адаптивность), и матричной (единое управление по основным функциям) структур. Обязательное условие сети – централизованное руководство, централизованные функциональные структурные подразделения по ключевым вопросам деятельности.
	Комбинированные (гибридные)	Например, функционально-продуктовая или географически-продуктовая и т.д. Организация подразделяется на отдельные участки. Соединяются воедино цели производства и общие корпоративные цели развития организации. Координация в рамках подразделений эффективна и обеспечивается централизованными функциональными отделами. Технология может быть как рутинной, так и нерутинной. Взаимозависимость между функциями реализуется на уровне каждой линии продукции. Размеры обычно крупные. Цели – удовлетворение запросов клиентов и инновационность, а также – производительность, рентабельность функциональных подразделений
По взаимодействию с человеком	Корпоративная организация	Замкнутая группа людей с ограниченным доступом, максимальной централизацией и авторитарностью руководства (не путать с корпорацией как субъектом права – юридическим лицом). Отличается доминированием иерархических властных структур. Единица управления – рабочая группа, коллектив, организация. Интересы производства доминируют над интересами человека
	Индивидуалистическая организация	Открытая организация на основе свободного и добровольного объединения индивидов, осуществляющих совместную деятельность. Единица управления – личность. Интересы производства согласовываются с интересами человека

Приложение Ф

(обязательное)

Возможность функционирования типов команд в разных формах самообучающейся организации

Таблица Ф.1 – Возможность функционирования типов команд в разных формах самообучающейся организации (авторская версия)

Авторы	Название команды	ЗО	КТО	ИО	НО
1	2	3	4	5	6
И. Нонака, Х. Такеучи	Рабочая группа	+	+	-	-
	Проектная команда гипертекст организации	-	-	+	+
П. Друкер (стиль работы с персоналом)	«Парный теннис»	-	-	-	-
	«Бейсбол»	-	-	-	-
	«Американский футбол»	-	-	-	-
Роберт Кейдель	«Бейсбол»	-	-	-	-
	«Американский футбол»	-	-	-	-
	«Баскетбол»	-	-	-	-
Джозеф Г. Бой- етт, Джимми Т. Бой- етт	Рабочие команды	+	+	+	+
	Команды повышения эффективности	-	+	+	+
	Интегрирующие команды	-	-	+	+
Хэкмен (по субъекту ответственности)	Управляемые менеджерами команды	+	+	-	-
	Самоуправляемые команды	-	-	+	-
	Команды, планирующие свою деятельность	-	-	+	+
	Команды, осуществляющие руководство своей деятельностью	+	+	+	+
Ричард Рэтлифф (по анализу по- токов рабочих процессов внут- ри группы)	Простая команда	-	-	-	-
	Команда смежников	-	-	-	-
	Интегрированная рабочая команда	-	-	-	-
	Команда для решения задач	-	-	+	+
Михеев В.	Команда проекта (КП)	+	+	-	-
	Команда управления проектом (КУП)	-	+	+	-
	Команда менеджмента проекта (КМП)	-	-	+	+

Окончание таблицы Ф.1

1	2	3	4	5	6
Карякин А.М.	Интрафункциональные	-	-	-	-
	Оперативные	+	+	-	-
	Кроссфункциональные	-	+	-	-
	Предпринимательские	+	+	-	-
	Исполнительные команды менеджеров	+	+	+	-
	Координационные команды менеджеров	-	-	-	+
	Самоуправляемые команды	-	-	+	+
	Самонаправляемые команды в производстве и сервисе	-	-	+	+
	Самонаправляемые команды в интеллектуальной сфере	-	-	+	+
	Виртуальные команды	-	-	-	+
Мильнер Б.З. (по назначению сообществ)	Целевые команды	-	-	+	+
	Проектные команды	-	+	+	+
	Научно-исследовательские команды	-	-	+	+
	Сообщества оказания помощи	-	+	+	+
	Сообщества лучшей практики	-	-	+	+
	Сообщества распоряжения объемом знаний	-	-	+	+
	Сообщества инноваций	-	-	+	+
Гапоненко А.Л.	Функциональные группы	+	+	-	-
	Проектные команды	-	-	+	+
	Сообщества профессионалов	Сообщества практиков		+	+
		Исследовательские (эпистемические) сообщества		-	+
Эрик Л. Лессер, Джон Сторк	Рабочая группа	+	+	-	-
	Сообщества практиков	-	-	+	+
Э. Венгер, У.М. Шнайдер	Сообщество практиков	-	-	+	+
	Формальная рабочая группа	+	+	-	-
	Команда проекта	-	+	+	+
	Сеть неформальных взаимоотношений	+	+	+	+

Приложение X

(обязательное)

Документы о результатах апробации исследования**Справка**

об апробации комплекса методик к адаптивному управлению самообучающейся организации на промышленном предприятии, разработанной Смирновой Е.В. под руководством к.э.н., доцента Кипень Н.А.

Руководство ООО «Мастер Грин» настоящей подтверждает, что результаты названного выше комплекса методик, разработанного Смирновой Е.В. в Костромском государственном технологическом университете под руководством к.э.н., доцента Кипень Н.А., имеют практическую значимость для деятельности предприятия.

В рамках запланированного исследования деятельности предприятия прошли апробацию методики по формированию самообучающейся организации и методики по развитию организации такого типа. Данная работа позволила провести детальный анализ результатов труда всего коллектива, определить стадию жизненного цикла предприятия, установить фактическую и необходимую форму самообучающейся организации, оценить готовность персонала принять дальнейшие изменения, обеспечивающие развитие организации как самообучающейся. Также методики обеспечили возможность выбрать оптимальный тип организационной структуры, выявить конкретные виды сотовых образований, функционирующие в условиях предприятия, проанализировать организацию труда и систему стимулирования персонала в процессе работы с базой данных и базой знаний.

По итогам исследования разработаны мероприятия по удержанию предприятия на стадии интенсивного роста за счет определенных маркетинговых технологий, привлечения новых сотрудников и ротации кадров. В силу того, что предприятие является самообучающейся организацией, предложены рекомендации по дальнейшему ее развитию согласно шести дисциплинам. Для предприятия также определена необходимость развития командной работы, создания условий для формирования сообщества практиков и расширения неформальных сетей. Таким образом, определено направление по совершенствованию организационной структуры предприятия. По отношению к интеллектуальным ресурсам предприятия предложены конкретные меры по повышению эффективности их использования за счет внедрения системы мотивации, ориентированной на обмен знаниями.

На предприятии проведены мероприятия по развитию навыков персонала работать в команде и способностей сотрудников согласно шести дисциплинам самообучающейся организации. Это позволило повысить показатель эффективности приращения знаний.

Проведенная работа доказала, что предложенные авторами методики являются не только достаточно простыми инструментами менеджмента знаний, но и вместе с тем очень информативными и результативными в практическом применении разработками.

Мероприятия, проводимые в рамках комплекса методик, позволили оценить систему менеджмента знаний на предприятии, усовершенствовать ее, повысить сплоченность коллектива и активность персонала по обмену знаниями, повысить адаптивность предприятия к внешнему воздействию и его конкурентоспособность.

17.12.2014

Директор ООО «Мастер Грин»



М.Г. Гасанова

Справка

О производственной проверке «Методики оценки необходимости выбора оптимальной формы самообучающейся организации в зависимости от стадии жизненного цикла промышленного предприятия», разработанной Смирновой Е.Ю. под руководством Жиганов Н.А.

Общество с ограниченной ответственностью «БКЛМ-Актив» г. Костромы настоящей справкой подтверждает, что разработанная методика была апробирована на предприятии.

Проведены исследования по диагностике факторов, влияющих на переход предприятия по стадиям жизненного цикла, а именно: объёму продаж, стратегии предприятия, организационной структуре, персоналу, продуктовой линии, технологии производства, состоянию рынка. Объективно определена стадия жизненного цикла предприятия. По результатам апробации выбрана оптимальная форма самообучающейся организации в зависимости от стадии жизненного цикла данного промышленного предприятия. Выбор формы осуществлялся в зависимости от следующих факторов: характер выпускаемой продукции, тип производства, степень стабильности внешней среды, стратегия предприятия, когнитивный потенциал работников предприятия, уровень производственной и управленческой инновационности. Исследования в этой области позволят предприятию более успешно адаптироваться к изменениям внешней среды и повысить свою конкурентоспособность.

В настоящее время ООО «БКЛМ-Актив» не планирует переход к самообучающейся организации, но результаты апробации подтвердили фактическое положение дел предприятия и приняты во внимание для дальнейшего внедрения.

30.10.2013.

Генеральный директор
ООО «БКЛМ-Актив»
Маутин В.Н.

*Засл. генерального
директора по персоналу*



Жиганов Н.А.

АКТ

Об апробации «Методики оценки необходимости формирования
самообучающейся организации»,
разработанной Смирновой Е.В. под руководством к.э.н., доцента Кипень Н.А.

Компания ООО СК «Алюпласт-Кострома» настоящим подтверждает, что результаты названной выше методики, разработанной Смирновой Е.В. в Костромском государственном технологическом университете под руководством к.э.н., доцента Кипень Н.А., имеют важное значение в практическом использовании и внедрении на предприятии.

Данная методика представляет очевидный практический интерес и позволяет использовать и развивать в дальнейшем инновационные формы управления организацией. Подход, отраженный в методике, позволяет определить существование необходимости внедрения на предприятии принципов самообучения, и заключается в эволюционном преобразовании организации, что положительно сказывается на развитии предприятия.

Апробация данной методики выявила необходимость проведения на предприятии следующих мероприятий: последовательный анализ факторов внешней и внутренней среды организации, диагностика факторов, определяющих стадию развития организации в ее жизненном цикле.

Смирновой Е.В. были проведены анализ фактической структуры себестоимости предоставляемых предприятием услуг, анализ структуры управленческого персонала по уровню образования, анализ качества и перечня инноваций в организации управления за последние 3 года.

Разработанная методика способствует поддержанию конкурентоспособности организации и дальнейшему совершенствованию системы ее управления.

03.06.2014.

Генеральный директор



Бочкарев Н.В.

АКТ

Об апробации «Методики оценки фактически существующей на предприятии формы самообучающейся организации»,
разработанной Смирновой Е.В. под руководством к.э.н., доцента Кипень Н.А.

Компания ООО СК «Алюпласт-Кострома» настоящим подтверждает, что результаты названной выше методики, разработанной Смирновой Е.В. в Костромском государственном технологическом университете под руководством к.э.н., доцента Кипень Н.А., имеют важную практическую значимость для деятельности предприятия.

Проведенные исследования по определению стадии развития самообучающейся организации, в наибольшей степени соответствующей особенностям предприятия, а именно: характеру предоставляемых услуг, степени стабильности внешней среды, стратегии деятельности предприятия, уровню кадрового потенциала, технологической и экономической инновационности, были востребованы предприятием и будут использоваться в дальнейшем с целью определения перспектив развития в качестве самообучающейся организации.

В ходе апробации методики Смирновой Е.В. оценено соответствие организации принципам самообучения. По результатам апробации определена фактически существующая на предприятии форма самообучающейся организации, что позволит ему более успешно адаптироваться к изменениям внешней среды.

Разработанная методика позволяет выявить потенциальные возможности организации для совершенствования систем управления своими интеллектуальными ресурсами и установить требования к своей деятельности, соблюдение которых способствует ускорению достижения поставленных целей.

03.06.2014

Генеральный директор



АКТ

Об апробации «Методики оценки готовности персонала к принятию соответствующей формы самообучающейся организации»,
разработанной Смирновой Е.В. под руководством к.э.н., доцента Кипень Н.А.

Компания ООО СК «Алюпласт-Кострома» настоящим подтверждает, что результаты названной выше методики, разработанной Смирновой Е.В. в Костромском государственном технологическом университете под руководством к.э.н., доцента Кипень Н.А., имеют реальное практическое значение для предприятия.

Предложенная методика позволяет сделать вывод о готовности персонала принять организационные изменения, определить настроения внутри коллектива, выявить степень одобрения сотрудниками важности обучения и самообучения, оценить способность к командной работе. Таким образом, она направлена на реализацию задач дальнейшего эффективного использования, развития и повышения кадрового потенциала предприятия, организации работы со знаниями.

Результаты проведения апробации по оценке готовности персонала к принятию стратегии самообучающейся организации представляют комплекс мероприятий по подготовке персонала к изменениям по отдельным направлениям: 1) формирование проблемных групп из сотрудников разных отделов для повышения эффективности их работы; 2) перераспределение функций наиболее загруженных работников; 3) внутрифирменное групповое обучение сотрудников; 4) проведение тренингов в направлении совершенствования мастерства коммуникации; 5) применение практики наставничества; 6) проведение с руководителями отделов предприятия тренингов по повышению эффективности руководства; 7) проведение психологических тренингов для развития творческих способностей работников. Разработанные рекомендации приняты к внедрению на предприятии.

Смирновой Е.В. были проведены социологическое исследование готовности персонала к принятию соответствующей формы самообучающейся организации, обработка и анализ его результатов и дана соответствующая оценка персонала предприятия.

Разработанная методика способствует реализации задач дальнейшего эффективного использования, развития и повышения кадрового потенциала предприятия, активизации процессов обмена и распространения организационными знаниями.

Генеральный директор

Вочкарев Н.В.

03.06.2014



АКТ

Об апробации «Методики разделения труда и стимулирования персонала самообучающейся организации в процессе работы с базой данных и базой знаний», разработанной Смирновой Е.В. под руководством к.э.н., доцента Кипень Н.А.

Компания ООО СК «Алюпласт-Кострома» настоящим подтверждает, что результаты названной выше методики, разработанной Смирновой Е.В. в Костромском государственном технологическом университете под руководством к.э.н., доцента Кипень Н.А. являются достаточно весомыми и значимыми с практической точки зрения для деятельности предприятия.

Предложенная методика представляет практическую ценность, так как раскрывает вопросы формирования и развития самообучающейся организации в условиях конкретного предприятия, ее применение позволяет реализовать задачу повышения активного и эффективного использования интеллектуальных ресурсов организации, таких как база данных и база знаний, тем самым ускорить процессы обработки данных, управления большим объемом информации, получения оптимального решения проблемы, распространения и приращения организационных знаний.

Апробация данной методики обозначила необходимость более тщательного подхода к вопросу формирования в организации баз данных и знаний и выявила необходимость проведения на предприятии следующих мероприятий: расширение круга пользователей баз данных и знаний и их консультирование, организация коммуникационных площадок, проведение мероприятий по извлечению, структурированию и формализации знаний, регулирование процессов непрерывного пополнения данных видов ресурсов, разработка системы стимулирования персонала по работе с ними.

Смирновой Е.В. были проведены анализ системы мотивации организации; анализ состояния баз данных и знаний; разработаны рекомендации по совершенствованию систем организации труда, и стимулирования персонала организации при работе с данными видами интеллектуальных ресурсов предприятия.

Разработанная методика способствует повышению качества управленческих решений, позволяет ускорить адаптацию вновь прибывающего персонала, упростить процедуры разработки и применения нормативной документации, создает условия для приращения организационных знаний.

03.06.2014.

Генеральный директор



АКТ

Об апробации «Методики выбора оптимальной организационной структуры предприятия», «Методики формирования и функционирования сотовых образований на предприятии», «Методики разделения труда и стимулированию персонала в процессе работы с базой данных и базой знаний», разработанной Смирновой Е.В.
под руководством к.э.н., доц. Кипень Н.А.

ЗАО «Пегас» настоящим подтверждает, что результаты названных выше методик, разработанных Смирновой Е.В. под руководством к.э.н., доц. Кипень Н.А. в Костромском государственном технологическом университете представляют практическую значимость для деятельности предприятия.

Предложенные методики вызывают практический интерес и позволяют установить соответствие организационной структуры современным тенденциям и требованиям, внести необходимые изменения по ее совершенствованию, оценить уровень командной работы, выявить ее результаты и недостатки, выявить виды сотовых образований, функционирующих на предприятии, оценить систему мотивации с целью ее дальнейшего преобразования ориентированного на распространение знаний и работе с интеллектуальными ресурсами организации.

Апробация предложенных методик выявила необходимость проведения на предприятии следующих мероприятий: формирования команд сотрудников разных отделов для решения определенных задач, создания условий для лучшего формального и неформального взаимодействия персонала с целью обмена и практического применения знаний, активизации работы сотрудников с базами данных и знаний.

Смирновой Е.В. были проведены анкетирование, тестирование, экспертный опрос персонала, использованы математические методы. Установлено фактическое состояние предприятия в сфере организации работы со знаниями и их управления. Разработаны рекомендации по развитию предприятия как самообучающейся организации, что позволит повысить ее конкурентоспособность.

21.05.2014г.

Начальник ПДО ЗАО «Пегас»



Бахарев А.В.

АКТ

Об апробации «Методики оценки эффективности приращения знаний
самообучающейся организации»,
разработанной Смирновой Е.В. под руководством к.э.н., доцента Кипень Н.А.

Управление по эксплуатации газового хозяйства ОАО «Костромаоблгаз» настоящим подтверждает, что результаты названной выше методики, разработанной Смирновой Е.В. в Костромском государственном технологическом университете под руководством к.э.н., доцента Кипень Н.А., имеет большое значение в практическом применении в деятельности предприятия.

Предложенная методика представляет очевидный практический интерес и позволяет использовать новые подходы к управлению организацией, максимально реализовывать кадровый потенциал, подключая к этим процессам интеллектуальные ресурсы предприятия и выстраивать, таким образом, всю систему менеджмента знаний организации.

Апробация данной методики выявила необходимость проведения на предприятии следующих мероприятий: активизации процессов приобретения, приращения и обмена знаниями между отдельными сотрудниками и подразделениями предприятия; устранения имеющихся барьеров, препятствующих распространению знаний; совершенствования организационной структуры и системы мотивации с ориентацией на повышение уровня организационных знаний в целом.

В рамках методики Смирновой Е.В. были проведены анализ социальных сетей, анкетирование и экспертный опрос персонала предприятия, а также дополнительно проведены анализ организационной структуры и сотовых образований, оценка эффективности работы персонала с базами данных и знаний.

Разработанная методика способствует определению стратегических задач организации в соответствии с современными подходами к управлению предприятием;

активизации использования нематериальных активов, что не только дает существенные конкурентные преимущества, но и, повышает рыночную стоимость предприятия.



Воронина Ю.А.

Экономист УЭГХ ОАО «Костромаоблгаз»

10.08.2014.