

УДК 658.311: 338.24 (043.3)

**УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ЗНАНИЕМ  
В РАМКАХ КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ****В.В. ЧЕРЕВКО***(Полоцкий государственный университет)*

*Рассмотрено значение и содержание комплекса работ по управлению организационным знанием. Представлены результаты оценки управления знаниями на ОАО «Нафтан». Исследование позволило провести оценку реализации этапов управления организационным знанием и определить интегральный показатель уровня управления знаниями на ОАО «Нафтан» в целом, а также выявить наиболее проблемные составляющие данного процесса. При реализации стратегии необходимо учитывать возможность возникновения и такого специфического вида хозяйственных рисков, как кадровые риски, которые могут оказать негативное влияние на реализацию стратегии управления организационным знанием и кадровой стратегии в целом. Предложены рекомендации по управлению организационным знанием в рамках реализации кадровой стратегии организации.*

**Введение.** С развитием в конце XX века ресурсного подхода к управлению всё большее значение в формировании конкурентных преимуществ на предприятиях и в организациях стало придаваться такому виду ресурсов, как трудовые ресурсы. Данный подход актуален и для предприятий Республики Беларусь. В наши дни на отечественном рынке труда качественный человеческий труд часто дефицитен. Предприятия, как правило, работают в условиях нехватки квалифицированной рабочей силы, а это требует рациональной организации работы с персоналом. На фоне высокой степени износа основных средств именно кадровый потенциал предприятия с его способностями и знаниями становится одним из главных факторов роста конкурентоспособности.

Для эффективного использования кадрового потенциала необходим стратегический подход к управлению персоналом организации, т.е. разработка и реализация кадровой стратегии.

А.Я. Кибанов придерживается следующего определения кадровой стратегии: это управление формированием конкурентоспособного трудового потенциала организации с учетом происходящих и предстоящих изменений в её внешней и внутренней среде, позволяющее организации выживать, развиваться и достигать своих целей в долгосрочной перспективе [1, с. 203].

В.И. Маслов под кадровой стратегией понимает совокупность организационных действий, осуществляемых по отношению к персоналу лицами, принимающими управленческие решения на предприятии, и ориентированные на долгосрочные целевые установки [2, с. 91].

По мнению С. Шулера, кадровая стратегия – это набор действий по оптимальному использованию человеческих ресурсов для достижения организационных целей [3, с. 58].

На наш взгляд, под кадровой стратегией необходимо понимать комплекс приоритетных направлений действий, ориентированных на формирование и эффективное использование человеческого капитала организации с учётом её стратегических задач и ресурсных возможностей.

Схематично процесс формирования кадровой стратегии может быть проиллюстрирован рисунком 1. Из данной схемы видно, что кадровая стратегия включает управление развитием персонала, где особое внимание уделяется сущности и эффективности управления организационным знанием.

В российской и особенно зарубежной научной литературе в последнее время уделяется большое внимание значению знаний и в частности организационному знанию в деятельности предприятий и организаций. Данные вопросы в своих трудах рассматривают: П. Сенге, Г. фон Круг, М. Венцин, Дж. Стоунхаус, Э. Рюли, У. Букович, Р. Уильямс, В.В. Глухов, С.Б. Коробко, Т.В. Маринина, В. Щетинин и др.

По нашему мнению, организационное знание представляет собой актуальные, управляемые индивидуальные знания сотрудников организации в виде опыта, способностей и навыков и преобразованные в ключевые компетенции с учётом организационной культуры данной организации.

Рассмотрение организационного знания как фактора стратегического успеха предприятия на рынке обуславливает необходимость стратегического подхода к управлению знанием.

Анализ отечественной литературы показал, что на предприятиях Республики Беларусь пока не сложилось стратегий управления организационным знанием. Определённые задачи управления знанием организации решаются в рамках тех или иных видов функциональных стратегий. Но для того чтобы организационное знание стало конкурентным преимуществом предприятия, необходим комплексный подход к управлению этим предприятием, который может заключаться в управлении организационным знанием на уровне конкурентных (или, по крайней мере, функциональных) стратегий предприятия.

На западных предприятиях данные стратегии уже получили широкое распространение в форме менеджмента знаний (Knowledge Management). На белорусских же предприятиях работа в данной области сводится в основном лишь к обучению персонала, повышению его квалификации. Но для того чтобы полученные знания сотрудников приносили большую отдачу предприятию, необходимо не только осуществлять процесс накопления знаний, но и эффективно управлять ими. Необходимость внедрения менеджмента знаний в деятельность предприятий обусловлено следующими обстоятельствами:

- знания становятся основным ресурсом экономического роста;
- знания занимают всё больший удельный вес в структуре стоимости продукции;
- люди, обладая знаниями, не распространяют их в коллективе, а это снижает эффективность использования знаний на практике;
- без передачи знаний происходит потеря опыта;
- часть скрытых знаний сотрудников оказывается непреобразованной в явные знания и, как следствие, теряется.



Рис. 1. Схема процесса формирования кадровой стратегии

Эффективность управления организационным знанием в качестве конкурентной стратегии подтверждает ряд примеров из мировой практики. Например, такие компании, как Херох, IBM, Gillette, имеют лидерство на мировом рынке не из-за снижения стоимости своей продукции (лидерство по издержкам), не из-за работы лишь на определённом сегменте потребительского рынка (захват рыночной ниши)

или дифференциации своей деятельности, а в первую очередь в силу того, что деятельность всех сотрудников нацелена на получение новых знаний о своей продукции и внедрении их на практике. На первый план выходят технические и технологические ноу-хау, дизайн продукта, маркетинговые исследования, выявление истинных нужд клиентов. Именно знания дают устойчивое конкурентное преимущество этим компаниям.

Существуют различные подходы к выделению этапов управления знаниями. Но можно утверждать, что в каждом из них существуют схожие блоки: формирование знаний, использование, развитие знаний, мотивация персонала, аудит знаний.

1. На этапе формирования знаний необходимо сопоставить цели предприятия и задачи, которые должны быть решены в рамках стратегии управления организационным знанием.

Это один из наиболее сложных и трудоёмких этапов, от его успешности зависит дальнейшая реализация стратегии. В ходе данного этапа необходимо преобразовать имеющиеся знания в интеллектуальные активы предприятия.

2. Использование знаний подразумевает эффективное распространение их среди сотрудников, так как даже хорошо структурированное знание, не будучи доступным его потенциальным потребителям, мало эффективно.

3. Развитие знаний. Данный этап связан с организацией процесса подготовки персонала на предприятии: выбором форм и методов обучения.

4. Мотивация персонала. Создание менеджмента знаний сопряжено с изменениями культуры в организации и невозможно без создания специальных механизмов, позволяющих мотивировать проведение работ по созданию менеджмента знаний и его эффективному использованию. Менеджмент знаний предполагает желание делиться полученными знаниями, достигая синергетического эффекта, и, следовательно, требует более высокого уровня мотивации, чем просто денежное вознаграждение. Здесь должны применяться такие способы мотивации, которые опираются на высшие уровни иерархии потребностей человека: признание и самовыражение. Стратегия управления знаниями должна предоставлять сотрудникам широкие возможности для самообучения и дальнейшего продвижения по службе.

5. Аудит знаний. Это оценка ресурсов информации и знаний и их соответствие реальным потребностям сотрудников. Аудирование нужно производить для того, чтобы определить, соответствуют ли внешние источники информации реальным потребностям, насколько эффективно используются знания сотрудников.

Необходимо отметить, что данные этапы в стратегии управления организационным знанием не являются универсальными: для каждого предприятия данная стратегия уникальна.

Для того чтобы разработать эффективную стратегию управления организационным знанием, необходимо провести диагностику процесса управления знанием в организации. Нами было проведено данное исследование на ОАО «Нафтан» – одном из ведущих предприятий Республики Беларусь.

С этой целью на основании методики оценки управления знаниями на предприятии У. Букович, Р. Уилльямс [4] нами была разработана анкета, в которой респондентам предлагалось оценить эффективность управления знаниями в разрезе следующих этапов:

Этап 1. Получение информации.

Этап 2. Использование информации.

Этап 3. Обучение.

Этап 4. Развитие знаний на основе полученной информации.

Этап 5. Оценка управления знаниями.

Этап 6. Обновление знаний и отказ от ненужных знаний.

Анкетирование проводилось среди специалистов предприятия, которым предлагалось по представленным ситуациям выставить одну из трёх степеней соответствия данных ситуаций положению дел на предприятии.

При анкетировании была применена случайная бесповторная выборка. Численность специалистов ОАО «Нафтан» – 960 человек. Численность выборочной совокупности составила 20 человек.

По каждому из вышеприведённых этапов респондентам предлагался ряд ситуаций, на основании которых необходимо было оценить их соответствие реальному положению дел в организации или подразделении. Ситуации оценивались по значительному, умеренному и слабому соответствию. Далее при обработке результатов исследования за значительное соответствие существующему положению дел по каждой предложенной ситуации начислялось 3 балла, за умеренное – 2, за слабое – 1 балл. Затем по каждому этапу рассчитывался процентный показатель: полученное количество баллов делилось на максимально возможное.

В таблице представлены суммы набранных баллов по каждому этапу управления организационным знанием и проведена оценка интегрального показателя уровня управления знанием на ОАО «Нафтан».

Интегральная оценка уровня управления знаниями на ОАО «Нафтан»

Этапы, показатели	Количество баллов
Этап 1. Получение информации	427
Этап 2. Использование информации	266
Этап 3. Обучение	349
Этап 4. Развитие знаний на основе полученной информации	255
Этап 5. Оценка управления знаниями	200
Этап 6. Обновление знаний и отказ от ненужных знаний	422
Сумма набранных баллов	1919
Максимально возможная сумма баллов	2640
Интегральный процентный показатель состояния управления знаниями (набранная сумма баллов, деленная на максимально возможную, в %)	72,7

Таким образом, анализ управления организационным знанием на ОАО «Нафтан» показал, что интегральный показатель данного процесса составил 72,7 %.

Проведенный по схожей методике анализ западноевропейских компаний показал, что средним уровнем управления организационным знанием является показатель 55 %, а уровень оценки отдельных этапов управления не превышал, как правило, 70 % [4, с. 25]. На основании этого можно сказать, что проводимая на ОАО «Нафтан» работа по управлению знаниями находится на достаточно высоком уровне, что может быть основой для разработки стратегии управления организационным знанием.

На рисунке 2 представлены результаты оценки уровня управления знанием на ОАО «Нафтан» в разрезе отдельных этапов.

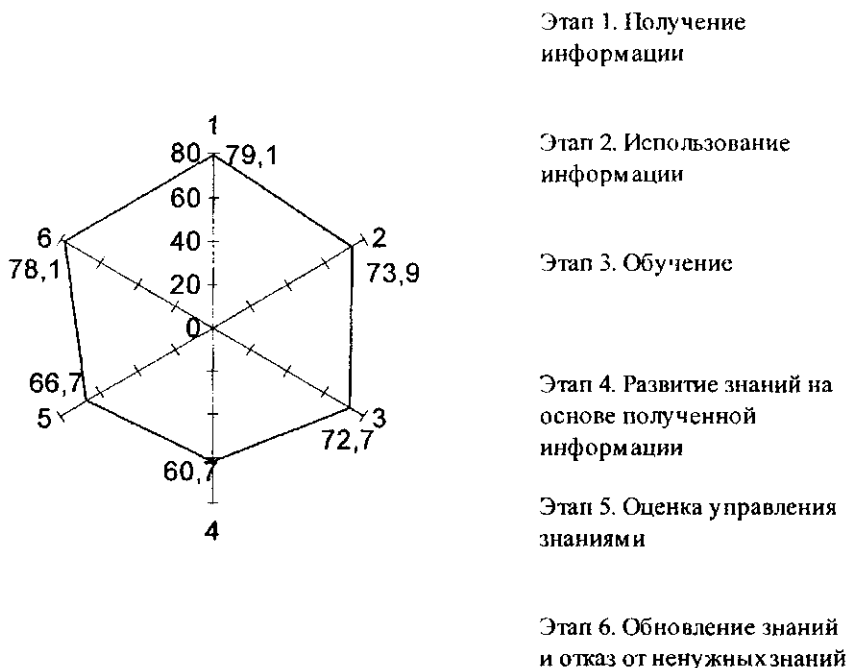


Рис. 2. Оценка уровня управления организационным знанием на отдельных этапах, %

Из рисунка 2 видно, что наилучшим образом на ОАО «Нафтан» организован процесс получения информации (данный этап набрал более 79 % возможных баллов), а на этапах развития знаний и оценки управления знаниями процесс слабоорганизованный (60,7 и 66,7 % соответственно). Наибольшие проблемы, по мнению опрошенных, на этих этапах возникают с организацией обмена знаниями и количественной оценкой процесса управления знаниями. Так, анализ этапа развития знаний на основе полученной

информации выявил, что вопросу о наличии на предприятии формальных и неформальных групп работников, облегчающих процесс обмена знаниями в организации, соответствуют 33 балла из 60 возможных (55 %). Такой же процент баллов и у вопроса о стремлении работников к распространению своих знаний среди сотрудников предприятия. Это говорит о наличии барьеров в обмене знаниями на ОАО «Нафтан».

При анализе этапа оценки управления знаниями выявлено, что наибольшие проблемы на предприятии возникают с количественной оценкой результатов управления знаниями (55 % максимально возможных баллов).

Очевидно, что резерв повышения качества управления знаниями кроется в совершенствовании этих этапов. Отметим, что пока не входит в число трёх лучших по оценке эффективности реализации и процесс обучения, которому на предприятии уделяется достаточно большое внимание.

Проведённое нами исследование позволило провести оценку реализации этапов управления организационным знанием и определить интегральный показатель уровня управления знаниями на ОАО «Нафтан» в целом, а также выявить наиболее проблемные составляющие данного процесса.

На основании проведённого исследования можно утверждать, что на ОАО «Нафтан» существуют определённые предпосылки по формированию стратегии управления организационным знанием (необходимый для этого кадровый потенциал, осознанность со стороны руководства важности обучения персонала для развития организации, высокая интегральная оценка уровня управления знаниями на предприятии и др.). На наш взгляд, данная стратегия должна включать следующие этапы:

- 1) взаимосвязь управления знаниями со стратегией предприятия и кадровой стратегией;
- 2) определение целей и задач стратегии управления знаниями;
- 3) формирование знаний;
- 4) распространение и использование знаний;
- 5) мотивация персонала;
- 6) обновление знаний;
- 7) оценка эффективности приобретаемых знаний и стратегии управления знаниями;
- 8) учёт кадровых рисков.

Важным моментом при управлении организационным знанием, на наш взгляд, должна быть тесная связь с общей конкурентной стратегией предприятия. Стратегические цели деятельности ОАО «Нафтан» должны находить своё отражение в управлении организационным знанием.

Исходя из обеспечения общей стратегии развития организации необходимыми знаниями, мы считаем, что управление организационным знанием должно решать следующий комплекс задач:

1. Обеспечение взаимосвязи управления знаниями со стратегией компании:
  - установление причинно-следственных связей между знаниями и потребностями внутренней и внешней среды;
  - определение ключевых знаний, которые необходимы для реализации стратегии;
  - выявление недостающих ключевых знаний.
2. Определение источников знаний и методов их извлечения (разработка карты знаний, которая описывает источники как скрытых, так и явных знаний, а также методов их получения и трансформации в организационное знание и способов их использования).
3. Организация деятельности по управлению знаниями:
  - разработка способов управления знаниями;
  - аудит текущего состояния управления знаниями.
4. Обеспечение соответствия организационной культуры и организационной структуры предприятия требованиям управления знаниями:
  - организация ознакомительных мероприятий и тренингов по управлению знаниями;
  - поддержка управления знаниями со стороны руководства;
  - организация необходимых структурных изменений;
  - развитие коммуникаций и стимулирование работы в командах.
5. Технологическая поддержка процессов управления знаниями:
  - аудит и оценка информационных систем управления знаниями;
  - использование соответствующего программного обеспечения.

Только при комплексном решении вышеперечисленных задач управление организационным знанием будет наиболее эффективным.

На ОАО «Нафтан» ведётся достаточно большая работа по формированию и обновлению знаний своих работников. Ежегодно разрабатываются и утверждаются годовые планы обучения. Отбор на обучение рабочих осуществляется на основе сформированных требований к работникам со стороны Проматомнадзора, согласно которым каждый рабочий должен проходить профессиональное обучение и курс обучения по технике безопасности как минимум один раз в три года. На предприятии используют две формы обучения: внешнее и внутрифирменное.

Обучение за пределами организации (курсы повышения квалификации и переподготовки, семинары, получение высшего образования и т.д.) проходят в основном инженерно-технические работники. Отбор на обучение осуществляется на основании заявок руководителей структурных подразделений.

Среди методов внутрифирменного обучения преобладают лекции и семинары, а также обучение на рабочем месте. На наш взгляд, недостатком обучения на предприятии является не использование современных методов обучения, в первую очередь для подготовки инженерно-технического персонала, особенно таких методов, как тренинги, деловые игры, рассмотрение практических ситуаций (кейсов), «круглый стол» и др. Для реализации этих методов обучения можно приглашать сторонних специалистов. Что касается распространения знаний, то необходимо отметить, что отдельные компоненты стратегии управления организационным знанием уже активно реализуются на ОАО «Нафтан». Например, для распространения и использования знаний существует развитая локальная сеть, соответствующее программное обеспечение, высококвалифицированный персонал. Нужно лишь обеспечить более эффективное взаимодействие сотрудников.

Этап мотивации в стратегии управления организационным знанием выступает в качестве стимулирующего этапа, без которого будет трудно достичь высокой эффективности управления организационным знанием. На предприятии должна быть налажена система, предоставляющая сотрудникам широкие возможности для самообучения и дальнейшего продвижения по службе. Необходимо повысить эффективность работы с кадровым резервом, что может стать хорошим стимулом для работников по развитию индивидуальных знаний.

Руководство ОАО «Нафтан» уделяет достаточно большое внимание обучению своего персонала. Об этом свидетельствует тот факт, что за 10 лет ежегодные затраты на обучение выросли с 0,5 до 1,9 % от ФЗП в 2004 году. Но в то же время на предприятии не осуществляется оценка эффективности этих затрат, т.е. эффективности обучения. Следует сказать, что определение эффективности обучения персонала – достаточно сложная задача. Это связано с тем, что организация обучения и применение на практике знаний, полученных в процессе учебы, как правило, в значительной степени отдалены во времени.

Из проведенного нами исследования было установлено, что этап оценки управления знаниями на предприятии наряду с этапом развития знаний организован на ОАО «Нафтан» наименее эффективно. Наибольшие проблемы при оценке управления знаниями возникают с количественной оценкой результатов обучения и управления знаниями (55 % максимально возможных баллов). На наш взгляд, можно использовать количественную и качественную оценку эффективности обучения.

Для количественной оценки эффективности обучения нами разработана формула рентабельности обучения. Её можно представить в следующем виде:

$$R_{\text{обуч}} = \left[ \frac{\Delta Q T d_N}{NZ} - 1 \right] \cdot 100 \%,$$

где  $\Delta Q$  – прирост объёма производства бригады после обучения, руб. в месяц;  $T$  – период воздействия обучения на результативность труда, мес. (определяется на основе степени охвата обучением работников данной специальности (на ОАО «Нафтан» для рабочих эта цифра составляет 21 месяц));  $d_N$  – доля рабочих в бригаде, прошедших обучение, чел.;  $N$  – число обученных работников, чел.;  $Z$  – затраты на обучение одного работника, руб.

Эта формула отражает эффективность, которую может получить предприятие от обучения своих работников за период времени до их следующего обучения.

Однако эта формула имеет и некоторые ограничения:

- оценивает рентабельность обучения лишь рабочих;
- применяться может лишь на тех производствах, где можно определить выработку бригады;
- не учитывает коэффициент трудового участия работников бригады, что в незначительной степени может снизить её точность.

Данную формулу можно использовать для оценки эффективности обучения рабочих ОАО «Нафтан». Но для других категорий работников она не подходит. Считаем, что эффективность обучения руководителей, специалистов и прочих служащих можно оценить качественным методом с помощью оценки эффективности той или иной программы обучения. Для этого предлагается применять специально разработанные нами анкеты по оценке эффективности как в целом учебных курсов, проводимых на предприятии, так и отдельных занятий. Но качественная или количественная оценка эффективности результатов обучения может являться лишь составной частью оценки эффективности реализации стратегии управления организационным знанием.

Данную оценку даёт разработанная нами диагностика процесса управления организационным знанием на предприятии в разрезе этапов управления, которая была проведена на ОАО «Нафтан».

При реализации стратегии необходимо учитывать возможность возникновения и такого специфического вида хозяйственных рисков, как кадровые риски, которые могут оказать негативное влияние на реализацию стратегии управления организационным знанием и кадровой стратегии в целом.

Анализ отечественной и зарубежной литературы показал, что наряду с достаточно детальным освещением производственных, финансовых, инвестиционных и других видов рисков, в риск-менеджменте не уделяется должного внимания кадровым рискам. На наш взгляд, кадровые риски можно определить как опасность недостижения организацией поставленных тактических и стратегических целей ввиду несоответствия кадрового потенциала необходимому уровню.

Для предотвращения или уменьшения негативного влияния данных рисков на реализацию кадровой стратегии и стратегии управления организационным знанием необходимо выявлять факторы, обуславливающие их возникновение, а также идентифицировать кадровые риски, чему способствует классификация данных рисков.

Можно выделить следующие факторы возникновения кадровых рисков:

- инертность экономического мышления руководящих работников. Это выражается, например, в нежелании руководителей многих предприятий всерьез заниматься вопросами подготовки квалифицированных работников, а кадровые службы предприятий сузили свою деятельность до регистрации приема и увольнения работников. Данный фактор тесно связан со следующим фактором;

- несоответствие кадровой политики руководства организации требованиям современных концепций управления персоналом;

- уровень профессиональной компетентности работников, на которых возложена реализация кадровой политики;

- существующий уровень квалификации персонала предприятия;

- ситуация на рынке труда. Это внешний фактор, который включает в себя демографическую ситуацию в регионе, существующий уровень безработицы и т.д.

В зависимости от различных признаков предлагаем использовать следующую классификацию кадровых рисков.

1. По времени возникновения:

1.1. Единовременные. Это риски, которые связаны с моментами подбора и высвобождения работников.

1.2. Постоянные. Связаны с использованием человеческих ресурсов.

2. По времени проявления:

2.1. Оперативные. Это риски, которые проявляются в краткосрочные периоды.

2.2. Стратегические. Риски, последствия которых могут наблюдаться на протяжении длительного периода времени.

3. По стадиям развития организации:

3.1. Стадия формирования:

- риск недоукомплектованности состава;

- риск неэффективности корпоративных принципов работы с персоналом;

- риск неверности источников подбора персонала.

3.2. Стадия роста:

- риск управляемости кадровым составом;

- риск отторжения организационной культуры, в первую очередь со стороны новых сотрудников;

- риск «размывания» организационной культуры новыми сотрудниками. Если отторжение организационной культуры и не произошло, то, тем не менее, подбор нового персонала способен изменить уже сформировавшуюся организационную культуру. А поскольку организация преодолела стадию формирования и вышла на стадию роста, то в её организационной культуре гораздо больше положительных черт, чем отрицательных. Наплыв же нового персонала может уничтожить в ней много хорошего (хотя и не обязательно);

- адаптационный риск. Данная проблема стоит перед организацией наиболее остро именно на этом этапе развития организации, так как на стадии роста необходимо привлечение большого числа новых сотрудников.

3.3. Стадия стабилизации:

- риск перегрузки персонала;

- риск сопротивления изменениям. Для того, чтобы извлечь максимально большую выгоду и максимально дольше удержаться на стадии стабилизации руководство предприятия вынуждено осуществлять ряд инноваций, в том числе в кадровой сфере, что порождает ряд изменений: изменения в знаниях, изменения в индивидуальных установках, изменения в индивидуальном и групповом поведении.

- 3.4. Стадия спада:
- риск демотивации персонала;
  - риск потери персонала;
  - риск падения имиджа организации на рынке труда.
4. По этапам управления персоналом:
- 4.1. Подбор и отбор персонала:
- риск неоптимальности кадрового состава. Он может быть выражен в неправильном определении потребности в персонале;
  - риск неполноты охвата потенциальных кандидатов;
  - риск неэффективности критериев отбора.
- 4.2. Адаптация персонала:
- риск несоответствия индивидуальных и групповых установок;
  - риск психологической несовместимости нового работника с коллективом.
- 4.3. Обучение:
- риск нечёткости формулировки целей обучения. Неверно или нечётко сформулированные цели обучения могут привести к неэффективности самого процесса обучения;
  - риск сопротивления обучению. Это может привести к тому, что вложенные в обучение работника средства не принесут отдачи в связи с отсутствием у него склонности к обучению;
  - риск неэффективности формы обучения.
- 4.4. Оценка персонала:
- риск неэффективности выбора критериев оценки персонала;
  - риск компетенции оценщика;
  - риск объективности оценки.
- 4.5. Продвижение:
- риск справедливости карьерного продвижения.
- 4.6. Высвобождение:
- риск возникновения конфликтов;
  - риск нестабильности кадрового состава;
  - риск поддержания имиджа организации.
5. Большинство кадровых рисков можно разбить на две группы:
- 5.1. Риски качественного состава:
- недостаточная профессиональная квалификация персонала;
  - низкий исполнительский уровень;
  - недостаточная ответственность персонала;
  - недостаток практического опыта;
  - неприятие инноваций;
  - отсутствие различных личностных качеств.
- 5.2. Риски количественного состава:
- избыточность персонала (этот риск может быть связан со скрытой безработицей);
  - недостаточность персонала;
  - диспропорция между списочной численностью и реальной потребностью в персонале.

**Заключение.** Учёт вышеприведённых факторов, а также использование представленной классификации способствует эффективному управлению кадровыми рисками. Предложенный нами алгоритм управления организационным знанием поможет ОАО «Нафтан» сделать организационное знание одним из ключевых конкурентных факторов, а также повысит эффективность кадровой стратегии.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Управление персоналом организации / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 512 с.
2. Маслов, В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры / В.И. Маслов. – М.: Финпресс, 2004. – 228 с.
3. Schuler, S. Strategic human resource management: linking the people with the strategic needs of the business in Readings in human resource management / S. Schuler; ed. by R.A. Noe. – Homewood: Austen press, 1994. – 690 p.
4. Букович, У. Управление знаниями: руководство к действию / У. Букович, Р. Уилльямс; пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 504 с.

Поступила 19.02.2008