

Интернет-журнал «Наукovedение» ISSN 2223-5167 <http://naukovedenie.ru/>
Выпуск 6 (25) 2014 ноябрь – декабрь <http://naukovedenie.ru/index.php?p=issue-6-14>
URL статьи: <http://naukovedenie.ru/PDF/39EVN614.pdf>
DOI: 10.15862/39EVN614 (<http://dx.doi.org/10.15862/39EVN614>)

УДК 334.024

Новичкова Александра Владимировна¹

ФГБОУ ВПО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при
Президенте Российской Федерации»
Россия, Москва
Нижегородский институт управления – филиал
Россия, Нижний Новгород²
Кандидат экономических наук, доцент
E-mail: ale-novichkova@yandex.ru

Воскресенская Юлия Викторовна³

ФГБОУ ВПО «Государственный университет управления»
Россия, Москва
Ассистент кафедры теории управления
E-mail: minosminor@list.ru

Сторителлинг как современный инструмент управления персоналом

¹ <http://www.viadeo.com/profile/0022374o748rgd1n/>

² 603137, Нижний Новгород, пр. Гагарина, 103 а, 26

³ <http://profi.ru/profile/VoskresenskayaUV2/>

Аннотация. В статье рассмотрен организационный сторителлинг как современный инструмент управления персоналом и элемент корпоративной памяти. Впервые обобщены сведения о понятии «сторителлинг»: приведены основные составляющие сторителлинга, сформулированы задачи использования, представлены области применения сторителлинга в компаниях. Кроме того, в статье рассмотрены технологии передачи, распространения и сохранения знаний и информации в корпоративной памяти компании с помощью сторителлинга.

Приведенный авторами анализ использования сторителлинга как современного инструмента управления персоналом позволил определить и обосновать следующие преимущества его применения в качестве элемента корпоративной памяти в организации: формирование культуры знаний, включая корпоративные традиции, нормы, ценности, идеологию, правила, способствующие эффективному поиску, обмену и применению организационных знаний; содействие в достижении стратегических целей организации; повышение эффективности бизнес-процессов в организации; мотивация и обучение сотрудников; повышение эффективности коммуникаций в организации, снижения уровня формализации; формирование положительного имиджа организации во внешней и внутренней среде; контроль проблематичных, кризисных периодов в функционировании организации, снижение сопротивления изменениям, повышение эффективности управления организационными изменениями.

Результаты анализа, приведенного в работе, расширили представление о сторителлинга как нового элемента корпоративной памяти в управлении человеческими ресурсами.

Ключевые слова: сторителлинг; менеджмент; корпоративные истории; мифы; легенды; знания; обучение; персонал; корпоративная память.

Ссылка для цитирования этой статьи:

Новичкова А.В., Вокресенская Ю.В. Сторителлинг как современный инструмент управления персоналом // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» 2014. № 6 <http://naukovedenie.ru/PDF/39EVN614.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ. DOI: 10.15862/39EVN614

Введение

Любая организация, как и любой человек, в процессе своего жизненного цикла «обрастает» различными историями, сталкиваясь с проблемами, решая их эффективно, либо наоборот, неудачно, попадая в новые ситуации, взаимодействуя с внешним окружением, преобразуя свою внутреннюю среду и т.д. Эти истории могут быть правдивы, слегка преувеличены, или же полностью вымышлены. Они могут влиять на организацию, ее членов и взаимодействие с деловыми партнерами положительно или отрицательно, способствовать выполнению целей и задач организации, либо препятствовать этому. Умение управлять этими историями, сохранять и развивать полезные истории, правильно и своевременно преподносить их нужным слушателям, нейтрализовать вредоносные истории, а порой и создавать новые – задачи современных менеджеров, стремящихся к повышению эффективности социальных отношений в организации через применение методов сторителлинга.

1. Сторителлинг. Понятие и сущность

Сторителлинг – это способ передачи информации и знаний, а также побуждение к желаемым действиям с помощью поучительных историй. Также, сторителлинг можно определить как искусство увлекательного рассказа.

Организационный сторителлинг – инструмент менеджмента, который используется для понимания, интерпретации и распространения ценностей, норм, правил и принципов организационной культуры через использование корпоративных историй, мифов, легенд. Это могут быть рассказы о прошлых действиях руководства, взаимодействии сотрудников или о каких-то событиях, которые чаще всего передаются в организации неофициально. Сторителлинг позволяет целенаправленно влиять на сотрудников, как уже работающих, так и недавно принятых в компанию, при помощи корпоративных историй, мифов, легенд.

Сторителлинг – это также *неформальный метод обучения персонала*. Сегодня наблюдается активное использование сторителлинга в психотерапии, коучинге, бизнесе (корпоративный сторителлинг) и во многих других областях.

Под *историей* понимается любое сюжетно связанное повествование, которое является выражением определенного принципа или ценности компании. История – это носитель и передатчик корпоративных знаний. История должна содержать четыре обязательных *элемента*, без которых она не произведет необходимого воздействия на слушателя (рисунок 1):

- послание (мораль, вывод, который может сделать слушатель, выслушав историю; требует четкой и ясной формулировки).
- конфликт (нарушение равновесия, проблема, требующая решения, борьба персонажей, как друг с другом, так и с такими факторами как время, ограниченность в средствах и т.д., которая побуждает к определенным действиям);
- герои (персонажи, с которыми слушатель может ассоциировать себя; героев может быть как один, так и несколько),
- сюжет (например, рабочая ситуация, в которую слушатель может попасть или ситуация, характеризующая компанию с определенной стороны – ответственность, забота о сотрудниках/потребителях, готовность к переменам и т.д.).

Мифы и легенды компании играют очень важную роль в организационной культуре. *Мифы* представляют собой истории, которые частично основаны на реальных фактах, частично

придуманы и преподносят события определенным образом. Они имеют направленность в желаемое будущее и обязательно показывают сотрудникам перспективу. Корпоративные легенды могут, в свою очередь, не быть основаны на реально произошедших в компании событиях, а напротив, полностью выдуманы с целью манипуляции общественным мнением или мнением отдельного коллектива. Использование корпоративных мифов и легенд для управления организационной культурой также называют внутренним пиаром.

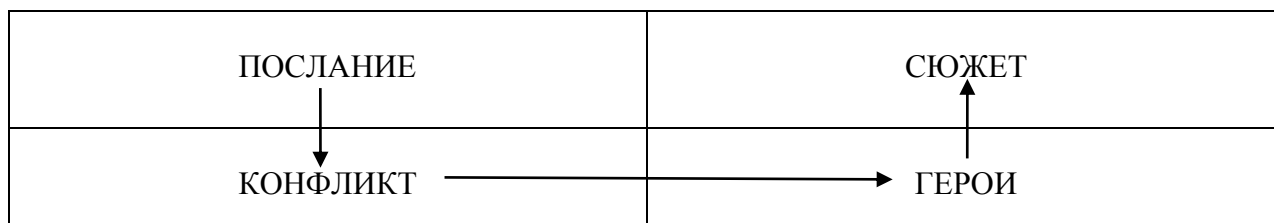


Рис. 1. Четыре элемента истории в сторителлинге [1]

Героями корпоративных историй могут быть: основатели компании, которые своим энтузиазмом привели ее к успеху, менеджеры компании, умело осуществившие какие-либо проекты, любые сотрудники, которые смогли справиться с трудной или необычной проблемой, либо просто проявили себя в определенной ситуации.

Метод сторителлинга в корпоративном управлении был впервые применен Дэвидом Армстронгом [2], главой международной компании Армстронг интернэшнл. Также, идея управления сотрудниками при помощи историй была также взята на вооружение профессором Бирмингемского университета Кевином Томпсоном при разработке концепции вовлечения, где рассказывание историй является одним из методов воодушевления персонала. В настоящее время существует профессиональные бизнес-консультанты по управлению сторителлингом, предлагающие свои услуги компаниям (например, А. Симмонс). Успех многих руководителей компаний зависит также и от их публичных выступлений и умения рассказывать истории (например, С. Джобс, К. Мацусита).

Интересные истории хорошо запоминаются и впоследствии распространяются с необходимой руководству моралью и побуждением к конкретным действиям. Эффективно преподнесенная история рождает цепочку «эмоция–вывод–действие». Человек представляет образы, сопоставляет со всеми личными переживаниями по этому поводу, со своими возможностями и опытом, делает соответствующие выводы, которые впоследствии должны перейти в действия.

2. Сторителлинг как элемент корпоративной памяти

Сторителлинг использует устный метод передачи информации и знаний как самый эффективный, поскольку дает возможность непосредственного общения со всеми его преимуществами, а также в письменном виде, например, на бумажных или электронных носителях. Основой для сохранения и использования знаний на различных носителях в компании является построение модели корпоративной памяти.

Корпоративная память – это способность организации сохранять, накапливать и воспроизводить неформализованные и формализованные организационные знания, составляющие её опыт и традиции, которые необходимы для формирования компетенций организации. Использование знаний корпоративной памяти обеспечивает налаженное взаимодействие между подразделениями компании, эффективное управление персоналом и работу с клиентами [6]. Поскольку знания существуют в двух формах – неявные (человеческий опыт и практика) и формализованные (документы и электронные носители), корпоративная

память определяет как культурный, так и технологический процесс сбора, хранения, совместного использования, оценки и повторного применения знаний.

Функционирование корпоративной памяти предполагает существование структурного подразделения, которое собирает и обрабатывает знания в организации, облегчает их распространение через административные барьеры и интегрирует их в операционные бизнес-процессы. Тем самым создаются условия для появления нового знания, сохранения и распространения полученного и имеющегося знания, объединения и использования всех доступных знаний [6]. Кроме того, облегчается обмен знаниями, так как новшества, реализуемые в одном подразделении, становятся доступными другим отделам, если они сохраняются в памяти организации. В сторителлинге, ответственным за написание и распространение мифов, историй, легенд среди сотрудников может быть кто угодно в компании, начиная от менеджера по персоналу или специалиста по внутреннему пиару, заканчивая самим директором или собственником.

Целями формирования корпоративной памяти могут быть:

- предотвращение утраты знаний с уходом из компании тех или иных специалистов;
- использование опыта, приобретенного в ходе выполнения проектов, извлечение уроков из прошлого, предотвращение ошибок в будущем;
- использование карты знаний организации для создания корпоративной стратегии: регулярный учет того, что компания знает, должен повысить способность организации адекватно реагировать на изменение внешних условий и адаптироваться к ним;
- повышение скорости циркуляции информации и знаний, повышение эффективности коммуникаций в организации;
- совершенствование системы обучения персонала;
- анализ и применение опыта других компаний в деятельности организации.

Главное преимущество, которое получает компания использующая модель корпоративной памяти – возможность концентрации знаний в едином комплексном носителе, быстрый доступ к ним, ускорение сделок, снижение времени и затрат на обработку одного знания, снижение рисков человеческого фактора.

3. Сторителлинг как инструмент управления персоналом

К основным *задачам* сторителлинга в организации относятся:

1. Передача сформировавшихся традиций в организации, укрепление ранее принятой корпоративной идеологии. Сторителлинг позволяет создать взаимосвязь между прошлым, настоящим и будущим. Использование историй помогает лучше осознать корпоративные ценности и принципы компании и следовать им. Значительно повышается лояльность работников, когда каждый трудящийся любит и гордится своей компанией, уменьшаются издержки на материальное поощрение.

Как известно, доступ к неявным знаниям (около 80% всех знаний организации) может быть получен только в процессе взаимодействия людей. Основным механизмом для создания высокоценных знаний и их применения является личное общение сотрудников, которые

работают в данной организации, и полностью находится в сфере влияния сообществ[3], в которых циркулируют корпоративные истории.

2. Внедрение новой корпоративной идеологии. Использование историй позволяет новым сотрудникам быстрее понять корпоративную идеологию, нормы поведения и работы. Часто компании используют для ознакомления сотрудников кодексы поведения, корпоративные справочники и т.д., но рассказывание историй помогает новым сотрудникам глубже «прочувствовать ситуацию» и найти свою роль в корпоративном сообществе.
3. Обучение сотрудников с помощью описания успешных и неудачных примеров в работе. Благодаря историям о положительном/неудачном опыте, происходит обмен навыками и опытом между сотрудниками, снижается количество повторений старых ошибок, а также нивелируется стресс у новых сотрудников в случае неудач. Неявные знания, которые сопровождают любой вид профессиональной деятельности и не фиксируются ни в одной инструкции или базе знаний компании, лучше всего передаются неформальным путем.
4. Мотивация сотрудников примером личных истории. Сегодня практически любая западная компания, просуществовавшая на рынке какое-то время, может поделиться воодушевляющими историями о своих мудрых основателях, решительных руководителях и предприимчивых сотрудниках. Многие российские компании (например, IBS, РОСНО) приняли концепцию сохранения информации об основных достижениях ведущих менеджеров. Эти истории позволяют сотрудникам прочувствовать культуру компании, направленную на поощрение новых идей, инициативы, стремление к самообразованию, повышению компетентности и интеллектуального потенциала сотрудников, что, в свою очередь, повышает чувство значимости сотрудников и снижает текучесть [4].
5. Повышение уважения менеджеров подчиненными, придания авторитета, формирования образца для подражания. Сторителлинг расширяет арсенал средств мотивации персонала, укрепляет репутацию лидера.
6. Контроль отношения сотрудников к ошибкам руководителей и проблематичным ситуациям, с которыми периодически сталкивается компания. Корпоративные истории эффективны, если распространять их среди сотрудников в тяжелые для компании времена.
7. Повышение эффективности коммуникаций на разных уровнях, в том числе между руководителями и подчиненными. Снижение формальности в отношениях позволяет улучшить взаимопонимание в коллективе.

Компании, которые используют сторителлинг и поддерживают корпоративные мифы, формируют эффективную организационную культуру и существенно повышают мотивацию сотрудников [5].

Для *обогащения* корпоративных историй, хранящихся в корпоративной памяти, лучшей наглядности и информативности, рекомендуется использование иллюстрационного материала. Существует три основных типа визуального контента, которые могут быть использованы в сторителлинге: иллюстрации и фотографии, сопровождающие текст и добавляющие ему динамики (в том числе эскизы, графики и диаграммы); фоновые изображения — задают презентации или сайту настроение, делают его целостным; инфографика — графический способ передачи знаний.

Сторителлинг включает себя следующие *виды историй*:

1. Описание как лучших, так и неудачных примеров работы (так называемых best/worst practice). Методика осуществления самых удачных проектов компании – чрезвычайно ценный материал, который обязательно должен сохраняться. Особенно эффективны такие кейсы в областях работы с клиентами и управления проектами. Истории неудач не менее важны, а порой имеют и большую ценность, чем истории успеха. Например, рассказ топ-менеджера о своём первом неудачном опыте продаж может существенно снизить стресс у новых сотрудников. Сюда же относятся истории для выделения стратегических моментов в жизни организации.
2. Истории, которые продвигают корпоративные ценности и принципы внутри компании. Если ценности, нормы и правила корпоративной культуры преподнести их в виде историй, то они запомнятся лучше, будут переработаны, и их будут считать более реальными, чем те, что поддерживаются абстрактными данными. Подобные рассказы позволяют сотрудникам понять, что ожидает от них руководство, какое поведение принято считать эталоном.
3. Истории-персоналии - рассказы о построении карьеры каким-либо сотрудником, мифы об отцах-основателях компании и пр. Такие истории чрезвычайно популярны в западных компаниях, работающих в самых разнообразных сферах. В советской культуре подобные сюжеты о человеке, начинавшем «с низов», также были распространены и очень ценились как воодушевляющие и побуждающие к действию.
4. Антиистории и истории-антивирусы. Это циничная естественная реакция на официальную «положительную» версию. Исследование Нойхаузера, охватывающее 100 сотрудников в различных организациях, показало, что 90% из них рассказывают о своих компаниях негативные истории. Противостоять влиянию антиисторий можно с помощью историй-антивирусов. Это особая форма работы со сторителлингом и её нужно использовать очень осторожно, но в случае профессионального обращения, этот инструмент может стать залогом успешного управления знаниями в компании.

Истории-антивирусы включают следующие виды: сократический диалог, цель которого в том, чтобы задать такой вопрос, который нейтрализует антиисторию, доведение до абсурда (выбор слабой стороны антиистории и «раздувание» её до размеров фарса), резкая метафора (этот старый способ применяют популярные ораторы в случае, если их перебивают: например, они ассоциируют критику с какой-нибудь несущимся), преувеличение (изменение ключевого аспекта истории с целью заставить слушателей рассмеяться) [7].

Существуют конкретные методы и инструменты для сбора, распространения и применения корпоративных историй.

Корпоративные конкурсы историй на праздниках или отдельный конкурс на лучшую историю, рассказанную сотрудником, а также состязания между различными компаниями. За рубежом состязания по сторителлингу и конкурсы лучших рассказчиков, в частности и в корпоративной среде, давно уже завоевали популярность. В России сегодня также можно найти достаточно много сообществ, организующих подобные мероприятия.

Сторителлинг также активно используется на *тренингах*. Например, поочерёдные «воспоминания» сотрудников о том, как и когда они пришли в компанию, как начали в ней работать. Подобные истории позволяют сотрудникам лучше узнать друг друга, спланируют коллектив.

Плэй-бэк (play-back) театр - сравнительно новый инструмент в российском корпоративном управлении. Он заключается в том, что пока один из сотрудников компании рассказывает историю, группа других сотрудников-актеров синхронно спонтанно проигрывает её на глазах у участников тренинга. В дальнейшем сотрудники могут поменяться ролями. Этот активный метод сторителлинга позволяет соединить элементы индивидуального видения ситуации в общую картину, оценить ситуацию со стороны, собрать фрагменты индивидуального видения (личный вариант истории) в целостную мозаику (историю, вписанную в общий контекст).

Также к *инструментам хранения и трансляции историй* относятся: корпоративная книга историй, которую могут использовать менеджеры высшего и среднего звена в работе с сотрудниками, внутренний сайт, пополняемый историями сотрудников и редактирующийся модератором, корпоративная газета или журнал – один из наиболее доступных способов продвижения корпоративных историй в коллективе.

Эффективное применение сторителлинга подразумевает руководство определенными *принципами* (таблица 1).

Таблица 1

Принципы сторителлинга

Принцип	Содержание принципа
Убедительность	Тот, кто рассказывает историю, должен делать это убедительно. Такую задачу стоит поручать более опытным сотрудникам по сравнению со слушателями. Если история повествуется достаточно увлекательно – окружающие хорошо ее воспримут.
Детальность	Использование деталей в общении позволяет ярче передать эмоции. Именно с помощью деталей рассказчик управляет чувствами слушателя.
Драматичность	Следует выбирать темы для истории, в которых есть хотя бы маленькая драма. Драматическая ситуация – это событие, в котором герои рассказа попадают в условия, когда внешние силы и проблема кажутся больше, чем силы героев.
Динамичность	В процессе рассказа необходимо делать регулярные эмоциональные переходы. В противном случае, слушатель привыкает к однородному эмоциональному воздействию и, если не происходит нового переключения эмоций, его внимание начинает рассеиваться.
Выразительность	Следует использовать в общении жесты, мимику и интонацию. Каждый успешный оратор постоянно транслирует свою вовлеченность в процесс мимикой и жестами.
Лаконичность	Рассказы не должны быть слишком долгими и утомительными. В истории делается акцент на главной мысли. Важно, чтобы рассказ завершился поучением.
Ненавязчивость	Корпоративный сторителлинг должен быть максимально ненавязчивым. Не следует рассказывать одну и ту же историю по несколько раз. Будет полезным внести какие-то новые факты, которые ранее игнорировались, иначе такие рассказы могут со временем наскучить сотрудникам.
Распространенность	Чтобы сторителлинг был эффективным, надо делать рассказы сквозными. То есть знакомить с ними нужно сотрудников на

Принцип	Содержание принципа
	всех уровнях. Однако для каждого уровня интерпретация должна быть своя.
Постоянная практика	Рекомендуется рассказывать истории как можно большему числу людей и следить за реакцией. Постоянная практика и обратная связь помогут развить навык сторителлинга и уверенность в своих силах.

Так, сторителлинг можно определить одновременно и как науку, и как искусство. Он сочетает в себе и психологические, и управленческие аспекты. Успешный рассказчик, как и наставник, посвящает учению много времени и сил – ведь только в этом случае сторителлинг становится эффективным методом управления корпоративной культурой компании и неформального обучения.

Заключение

В результате авторами определены и обоснованы следующие преимущества применения сторителлинга как элемента корпоративной памяти в организации:

- формирование культуры знаний, включая корпоративные традиции, нормы, ценности, идеологию, правила, лидерство; содействие в достижении стратегических целей организации;
- управление мотивацией и обучением сотрудников;
- повышение эффективности бизнес-процессов по распространению, сохранению и использованию информации и знаний;
- повышение эффективности коммуникаций в организации, снижения уровня формализации;
- формирование положительного имиджа организации во внешней и внутренней среде, сторителлинг – важный инструмент в связях с общественностью и в пиаре;
- контроль проблематичных, кризисных периодов в функционировании организации, снижение сопротивления изменениям, повышение эффективности управления организационными изменениями.

Сохранение знаний в корпоративной памяти позволяет объединять ресурсы в единой точке доступа для всех сотрудников, структурирует знания в соответствии с их значимостью, кастомизирует знания, дает возможность анализа и прогнозирования деятельности организации. Кроме того, сохранение знаний позволяет избежать прошлых ошибок; опыт взаимоотношений с клиентами, с сотрудниками и другими лицами, связанными с организацией, может оказывать существенную помощь в будущей работе. Он может быть представлен как в виде формализованных, так неформализованных знаниях сотрудников, в частности, в корпоративных историях, мифах, легендах.

ЛИТЕРАТУРА

1. Fog K., Budtz C., Yakaboylu B. Storytelling: Branding in Practice, Springer, 2006, p.31
2. David G. Armstrong, Managing by Storying Around: A New Method of Leadership, New York: Doubleday, ©1992.
3. Мильнер, Б.З. Управление знаниями: первые итоги, уроки и перспективы / Б.З. Мильнер. // Проблемы теории и практики управления. – 2010. – № 06.
4. Новичкова, А.В. Корпорации знания / А.В. Новичкова. // Вестник ИНЖЭКОНА (Санкт-Петербургский инженерно-экономический университет), № 2 (29) – СПб. 2009.
5. Смирнова В. Г., Воскресенская Ю. В., Учебное пособие «Управление знаниями в инновационной экономике» Под ред. д.э.н., проф. Б.З.Мильнера - Экономика, М. 2009г. / глава 28 «Роль организационной культуры в управлении знаниями».
6. Новичкова, А.В. Формирование модели корпоративной памяти в системе управления знаниями инновационных организаций: Диссертация кандидата экономических наук. – М., ГУУ, 2012.
7. Герасименко О. Сторителлинг - эффективный вариант неформального обучения, Trainings.ru, 2006. <http://www.trainings.ru/library/articles/?id=6330>.
8. Новичков, Н.В. От бизнеса к творчеству / Н.В. Новичков. // Свободная мысль. – № 9. – 2010.
9. Совет. Как управлять знаниями сотрудников // Личные деньги № 6 2008.
10. Управление знаниями
[//http://www.kmtec.ru/publications/library/select/urpavl_znaniyam.shtml](http://www.kmtec.ru/publications/library/select/urpavl_znaniyam.shtml).
11. Huynh, M., Popkin, L. Constructing a corporate memory infrastructure from Internet Discovery Technologies / M. Huynh, L. Popkin. – (<http://www.ncsa.uiuc.edu/SDG/IT94/Proceedings/CorInfSys/huynh/cmi.html>)
12. Storytelling in Organizations by Laurence Prusak, Katalina Groh, Stephen Denning, John Seely Brown Storytelling in Organizations (Elsevier, 2004).
13. Smirnova V., Voskresenskaya Y, Global Business and Technology Association Eleventh Annual Conference «Business Strategies and Technological Innovations for Sustainable Development: Creating Global Prosperity for Humanity», thesis «KNOWLEDGE CULTURE AS KEY FACTOR OF KNOWLEDGE MANAGEMENT» Prague, Czech Republic, 2009.

Рецензент: Морозова Галина Алексеевна, доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой управления и маркетинга Нижегородского института управления – филиала РАНХиГС.

Novichkova Alexandra Vladimirovna

Russian presidential academy of national economy and public administration (RANEPA)

Russia, Moscow

E-mail: ale-novichkova@yandex.ru

Voskresenskaya Yulia Viktorovna

State University of Management

Russia, Moscow

E-mail: minosminor@list.ru

Storytelling as Modern Personnel Management Tool

Abstract. In this article, we consider organizational storytelling as a modern tool of personnel management. Its major components, objectives and areas of application in companies are defined. The concept information of storytelling is pioneer colligated: the technologies of knowledge and information transfer, distribution and storage in corporate memory with the help of storytelling.

The provided analysis of storytelling implementation as modern instrument of human resource management allowed defining the following advantages of its application as an element of corporate memory in the organization: knowledge culture generation, including the corporate traditions, norms, values, ideology, rules which promote effective search, exchange and application of organizational knowledge; assistance in achievement of strategic objectives of the organization; increase of business processes efficiency in the organization; employees motivation and training; increase of communications efficiency in the organization, formalization decrease; formation of positive image of the organization in the external and internal environment; control of the problematic, crisis periods in organization functioning, changes resistance decrease, change management effectiveness.

The results of the analysis provided in the article have expanded the conception of storytelling as a new element of corporate memory in personnel management.

Keywords: storytelling; management; corporate stories; myths; legends; knowledge; training; personnel; corporate memory.

REFERENCES

1. Fog K., Budtz C., Yakaboylu B. Storytelling: Branding in Practice, Springer, 2006, p.31
2. David G. Armstrong, Managing by Storying Around: A New Method of Leadership, New York: Doubleday, ©1992.
3. Mil'ner, B.Z. Upravlenie znaniyami: pervye itogi, uroki i perspektivy / B.Z Mil'ner. // Problemy teorii i praktiki upravleniya. – 2010. – № 06.
4. Novichkova, A.V. Korporatsii znaniya / A.V. Novichkova. // Vestnik INZhEKONA (Sankt- Peterburgskiy inzhenerno-ekonomicheskii universitet), № 2 (29) – SPb. 2009.
5. Smirnova V. G., Voskresenskaya Yu. V., Uchebnoe posobie «Upravlenie znaniyami v innovatsionnoy ekonomike» Pod red. d.e.n., prof. B.Z.Mil'nera - Ekonomika, M. 2009g. / glava 28 «Rol' organizatsionnoy kul'tury v upravlenii znaniyami».
6. Novichkova, A.V. Formirovanie modeli korporativnoy pamyati v sisteme upravleniya znaniyami innovatsionnykh organizatsiy: Dissertatsiya kandidata ekonomicheskikh nauk. – M., GUU, 2012.
7. Gerasimenko O. Storitelling - effektivnyy variant neformal'nogo obucheniya, Trainings.ru, 2006. <http://www.trainings.ru/library/articles/?id=6330>.
8. Novichkov, N.V. Ot biznesa k tvorchestvu / N.V. Novichkov. // Svobodnaya mysl'. – № 9. – 2010.
9. Sovet. Kak upravlyat' znaniyami sotrudnikov // Lichnye den'gi № 6 2008.
10. Upravlenie znaniyami
[//http://www.kmtec.ru/publications/library/select/urpavl_znaniyam.shtml](http://www.kmtec.ru/publications/library/select/urpavl_znaniyam.shtml).
11. Huynh, M., Popkin, L. Constructing a corporate memory infrastructure from Internet Discovery Technologies / M. Huynh, L. Popkin. – (<http://www.ncsa.uiuc.edu/SDG/IT94/Proceedings/CorInfSys/huynh/cmi.html>)
12. Storytelling in Organizations by Laurence Prusak, Katalina Groh, Stephen Denning, John Seely Brown Storytelling in Organizations (Elsevier, 2004).
13. Smirnova V., Voskresenskaya Y, Global Business and Technology Association Eleventh Annual Conference «Business Strategies and Technological Innovations for Sustainable Development: Creating Global Prosperity for Humanity», thesis «KNOWLEDGE CULTURE AS KEY FACTOR OF KNOWLEDGE MANAGEMENT» Prague, Czech Republic, 2009.