

# МЕНЕДЖМЕНТ ЗНАНИЙ: АКТУАЛЬНО ЛИ ЭТО ДЛЯ ВУЗОВ?



**Елена Юрьевна  
Игнатъева,**

кандидат педагогических наук, докторант, доцент Новгородского государственного университета им. Ярослава Мудрого. Сфера научных интересов: менеджмент качества в образовании, менеджмент знаний. Автор более 60 научных публикаций

## КОРНИ КОНЦЕПЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА ЗНАНИЙ

Теория и практика менеджмента развиваются по пути специализации, перемещая центр внимания на различные аспекты в деятельности организаций. Стратегический менеджмент, маркетинг-менеджмент, менеджмент качества стали необходимыми для вузов в условиях становления рынка образовательных услуг.

Особую актуальность приобретает менеджмент качества в связи с присоединением России к Болонской конвенции, рассматривающей обеспечение качества высшего образование как один из приоритетов при реформировании системы европейского образовательного пространства. Кроме того, наличие системы качества, как известно, в настоящее время является одним из показателей при аккредитации российских вузов.

Новое направление в менеджменте, получившее название менеджмента знаний (Knowledge Management), может рассматриваться как самостоятельное, но существует точка зрения о корнях данной концепции в менеджменте качества [1, 2].

Появление концепции менеджмента знаний обязано процессу интеллектуализации общества, являющемуся, в свою очередь, следствием технической и технологической революций. Интеллектуализация – процесс, который движется с колоссальной скоростью, приобретая характер тотального, неотвратимого. Как отмечал профессор Б. Санто в докладе на международной конференции

УАН «Общество, основанное на знаниях: новые вызовы науке и ученым», деятельность человека, его мышление, специализация, средства и методы, система общественных профессиональных, этических, моральных требований и условий приобретают все более интеллектуальный характер [3]. Интеллектуальное взаимодействие в глобальных размерах, получившее название информационной культуры, «взрывообразно перекроило краевые условия нашей деятельности, сдвинув ее в сторону интеллектуального образа жизни и преобладания интеллектуальных интересов» [3, с. 32].

Наша точка зрения относительно менеджмента знаний ближе к позиции тех авторов, кто усматривает ее связь с менеджментом качества. Качество результата любой деятельности, как и самого процесса деятельности, во многом определяется качеством ресурсов. В интеллектуальном обществе первостепенное значение приобретают интеллектуальные ресурсы. Поэтому вполне адекватным, на наш взгляд, является проекция положений менеджмента качества на знание как объект менеджмента.

## КЛАССИФИКАЦИЯ ИНФОРМАЦИИ

Но что есть «знание»? Все те же процессы информатизации и интеллектуализации общества привели к информационному буму, размыванию понятий «знания» и «информация», к постоянному круговороту «информация – знания – информация». Как отмечает А.М. Новиков, в таких условиях

предметом знания стала не реальность как таковая, а «некоторый ее срез, заданный через призму принятых теоретических и эмпирических средств и способов ее освоения познающим субъектом» [4, с. 17]. В контекст науки включается исследователь, что разнообразит результаты исследования особенностями индивидуального взаимодействия с предметом исследования, влиянием ценностно-целевых структур. К этому обстоятельству добавляется возрастающий объем прикладных исследований, актуальных в конкретных обстоятельствах и условиях. И тогда получаемое новое знание уже не претендует на статус унифицированного, оно приближается по своей сущности к информации, одним из свойств которой является ситуативная полезность.

Потенциально информация может быть доступна многим людям, но реально не всеми может быть усвоена, а «потребление информации тождественно формированию нового знания» [5, с. 47]. Но эта информация может так и не стать знанием. «Уникальность информации как производственного фактора обусловлена заключенной в ней дихотомией распространенности и редкости, неисчерпаемости и конечности» [5, с. 47].

Вспользуемся простой классификацией информации, удобной для первичного структурирования информации в организации в рамках системы менеджмента знаний в вузе: вся информация университета может быть условно разделена на внешнюю, внутреннюю и корпоративную [6].

Внешней информацией для университета будет: информация из Интернета; печатные издания, библиотечная информация; отчеты о посещении выставок, конференций и семинаров; отчеты о переговорах с заказчиками; результаты внешних аудитов; внешние стандарты, правовые и нормативные акты, касающиеся деятельности университетов и практика их применения; собеседование с нанимаемыми сотрудниками; результаты бенчмаркинга; патентная информация; оценки поставщиков абитуриентов – школ; оценки заказчиков научно-исследовательских работ, выпускников работодателями; маркетинговая информация; документация заказчиков.

Внутренней информацией и данными могут быть любые сведения, получаемые в результате внутренней деятельности предприятия и представляющие ценность для последующего использования. В вузе к внутренней информации относятся резуль-



таты внедрения разработок в производство, результаты научно-технических проектов, научно-методическое обеспечение, отчеты приемных комиссий по приему абитуриентов, отчеты по взаимодействию с работодателями, отчеты по самооценке, внутренняя документация, результаты различных испытаний студентов и т.д.

Если организация входит в корпорацию (для вузов это может быть университетский комплекс), то обычно существует общая корпоративная информация, используемая внутри корпорации и закрытая для сторонних организаций. Обычно такая информация распространяется по закрытой корпоративной системе и может включать: корпоративные инструкции и директивы; отчеты и переписку с вышестоящими организациями; информацию о корпоративных программах, стратегии, результатах корпоративной деятельности; опыт организаций, рекомендованный для распространения; информацию о заказчиках и партнерах; информацию о публикациях; информацию о дискуссиях и семинарах и т. д.

## ЛИЧНОСТНОЕ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ЗНАНИЕ

В университете, как и в любой другой организации, рассматриваются два различных знаниевых пласта – личностное и организационное знание. Источником формирования организационного знания, или «организационной памяти», является обработанная информация всех трех видов, приведенных выше. Личностное знание приобретает конкретным сотрудником в процессе обучения, деятельности, накопления опыта.

*Появление концепции менеджмента знаний обязано процессу интеллектуализации общества, являющемуся, в свою очередь, следствием технической и технологической революций.*



**Менеджмент знаний является средством стабилизации состояния и обеспечения уверенности в конкурентоспособности вуза путем уменьшения степени рисков для вуза. Тогда риски, связанные с зависимостью от конкретных персоналий, станут меньше, а знание можно будет свободно передавать, распространять и эффективно применять там, где это необходимо.**

Выявленное, оно вносит свой незаменимый вклад в организационное знание, пополняя единый интеллект организации, новую организационную культуру. Несомненную уникальность организационному знанию придают все-таки компоненты личностного знания сотрудников, особенно неявные знания. И далее совершается круговорот знаний: организационные знания, усвоенные сотрудниками, способствуют развитию их личностных знаний.

Итак, в менеджменте знаний различаются по крайней мере два типа знаний. Формализованное, или явное, знание – фактически информация, которая может быть зафиксирована на каком-либо носителе. Знанием она становится при переработке ее конкретным человеком. Поэтому первичная функция в менеджменте знаний связана именно с этим типом знания и заключается в сборе, обработке, структурировании, организации доступа к нему, распространению, переработке, генерации на его основе нового знания. Второй тип знания гораздо более сложен для понимания, фиксации и использования – неявное, или скрытое, знание. Это всегда компонент личностного знания конкретного человека. Когда специалист увольняется из организации, он уносит с собой как раз это уникальное знание. И хотя известно, что незаменимых людей нет, но также известно, что иного человека заменить бывает довольно трудно – именно потому, что он обладал знанием, наиболее цельным и пригодным для данного рода деятельности. Нам кажется логичным выделение третьего типа знания в организации – культурное знание, которое генерируется через ценности и убеждения, существующие в организации, представляя собой некоторое ментальное образование. Как и скрытые знания, оно трудно обнаруживаемо. Поэтому закономерна вторая главная функция в менеджменте знаний – создание корпоративной культуры, в которой бы культивировались доверие, открытость, стремление к обучению и распространению знания. Это культура, в которой естественно появление и принятие инноваций и знания служат для создания новых знаний.

Кстати, в российской прессе рассматриваемый вид деятельности организаций чаще обозначается понятием «управление знаниями». Нам кажется такое упрощение не совсем корректным, поскольку, согласно терминологии менеджмента качества, управление входит как составная часть в

более общее понятие «менеджмент качества», включающее в себя еще планирование, обеспечение и улучшение качества [7]. По аналогии управление знаниями является только частью в системе менеджмента знаний, связанной с управлением потоками формализованных знаний.

## **МЕНЕДЖМЕНТ ЗНАНИЙ КАК СРЕДСТВО ДЛЯ УМЕНЬШЕНИЯ РИСКОВ**

Мы предполагаем, что менеджмент знаний является реальным средством для уменьшения рисков всех заинтересованных сторон в качестве образования. При достижении своих целей, связанных с образованием, личность, вуз, общество, работодатели и государство сталкиваются с различными трудностями и попадают в рисковые ситуации. В теории рисков риск определяется как возможность возникновения потерь, вытекающая из специфики тех или иных явлений природы и видов человеческой деятельности; вероятность принятия неверных или непринятия нужных управленческих решений; вероятность получения незапланированных результатов при осуществлении той или иной деятельности. Результаты рискового случая могут быть различными: отрицательными, положительными или нулевыми, т.е. изменений в результатах не произошло.

Анализ связи показателей рисков со знаниями как для вуза, так и для личности [8] показал, что большая часть из них связана с проблемами, на которые ориентирован менеджмент знаний (таблица).

Мы полагаем, что менеджмент знаний является средством стабилизации состояния и обеспечения уверенности в конкурентоспособности вуза путем уменьшения степени рисков для вуза. Тогда риски, связанные с зависимостью от конкретных персоналий, станут меньше, а знание можно будет свободно передавать, распространять и эффективно применять там, где это необходимо.

## **ОТ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА – К МЕНЕДЖМЕНТУ ЗНАНИЙ**

Специалисты в области качества признают одним из эффективных инструментов обеспечения качества образования в вузе процедуру самооценки. Менеджмент знаний в вузе также оказывается тесно связанным с процессом самооценки. С одной стороны,

самооценка создает возможность получения разнообразной информации, позволяющей пополнить базы знаний университета, а с другой – менеджмент знаний создает условия для реализации самооценки, наиболее эффективным образом способствующей развитию вуза. Международный стандарт ISO 9000:2000 под самооценкой предлагает понимать всесторонний и систематический анализ деятельности организации и результатов по отношению к системе менеджмента качества или модели совершенства. Далее отмечается, что самооценка может дать общее представление о деятельности организации и степени развития системы менеджмента качества. Она может также помочь определить области, нуждающиеся в улучшении в организации, и приоритеты [7].

С позиций менеджмента знаний самооценка важна тем, что представляет механизм ежегодного сбора информации внутри организации. Эта информация может быть разного свойства, касаться различных сторон деятельности. Ее ценность в том, что она является основанием для улучшения и инноваций в организации.

Знание, приобретая статус экономической категории, становится и объектом менеджмента. Цель менеджмента знаний – обеспечение конкурентоспособности организации – фактически та же, что и у менеджмента качества. Но действуют они с разных сторон, ориентированы на разрешение различных противоречий. Менеджмент качества более акцентирует внимание на внешнем окружении. Хотя понятие внутреннего потребителя является одним из важных моментов в менеджменте качества, в частности, п. 6.2 стандарта ISO 9001:2000 обращает внимание на человеческие ресурсы [9]. Знания в данном контексте понимаются ресурсом, но не рассматриваются как капитал.

Менеджмент знаний сосредотачивает внимание на интеллектуальном капитале. В его состав включаются человеческий капитал (знания и умение их применять); структурный капитал (формы, методы, структуры, технологии, позволяющие осуществлять операции с формализованным знанием, – сбор, трансформацию, тестирование, аудит, селекцию, сохранение и распространение знания); потребительский капитал (результаты взаимо-

**Знание, приобретая статус экономической категории, становится и объектом менеджмента. Цель менеджмента знаний – обеспечение конкурентоспособности организации – фактически та же, что и у менеджмента качества. Но действуют они с разных сторон, ориентированы на разрешение различных противоречий.**

#### СВЯЗЬ ПОКАЗАТЕЛЕЙ РИСКА СО ЗНАНИЕМ В ОРГАНИЗАЦИИ

Показатель риска	Явное знание	Неявное знание	Культурное знание
Риски для вуза			
Риск недостатка квалифицированных педагогических кадров	*	*	*
Риск недостаточного информационного обеспечения научно-образовательного процесса	*		*
Риск несовершенства материально-технической базы	*		
Риск несоответствия учебно-методического обеспечения современным требованиям	*	*	
Риск низкого уровня подготовки абитуриентов	*	*	*
Риск отказа предприятий от сотрудничества с вузом и отсутствия в вузе программ практической подготовки		*	*
Риск низкого качества образовательных услуг	*	*	*
Риск недостаточного качества подготовки	*	*	*
Риск недостаточного уровня адаптивности и трудоустройства выпускников			*
Показатели рисков для личности			
Риск недостаточной теоретической базы	*		*
Риск недостаточного практического опыта		*	
Риск недостаточной квалификации	*	*	*

**Менеджмент качества, а мы рассматриваем его основой для развития деятельности по менеджменту знаний, пока еще не приобрел в России статуса идеологии, хотя и стали популярны и часто цитируемы слова русского философа И.А. Ильина: «Спасение России – в качестве».**

действия с окружением организации, приносящие доход, обеспечивающие превращение интеллектуального капитала в деньги) [10].

Зададим вновь вопрос, вынесенный в заголовок статьи. Итак, является ли сегодня актуальным для вузов менеджмент знаний?

Результаты анализа публикаций об организации деятельности по менеджменту знаний и внедрении идей концепции в практику российских предприятий, к сожалению, позволил констатировать факт наличия достаточно незначительной активности в этом направлении. Конечно, ситуация вполне прогнозируема, поскольку менеджмент качества, а мы рассматриваем его основой для развития деятельности по менеджменту знаний, пока еще не приобрел в России статуса идеологии, хотя и стали популярны и часто цитируемы слова русского философа И.А. Ильина: «Спасение России – в качестве».

Университеты в силу своей консервативности, в чем, несомненно, есть как положительные, так и отрицательные моменты, тем более университеты, находящиеся на государственном финансировании, не спешат с внедрением новых идей. Но, если рассматривать вузы как организации (согласно ISO 9000:2000 под организацией понимается группа работников и необходимых средств с распределением ответственности, полномочий и взаимоотношений, т.е. образова-

тельные учреждения вполне вписываются в данное определение [7]), то вряд ли можно найти иные, где бы было такое обилие и разнообразие знаний – теоретических, практических, междисциплинарных. Насколько эти знания структурированы, формализованы, удобны для хранения и как организован доступ к ним? В этой области, с нашей точки зрения, объем работ просто огромен. Но можно прогнозировать, что и эффект от этой работы будет адекватным. **Построение систем менеджмента качества в вузах, по сути, ведет к менеджменту знаний, поскольку будет осуществляться деятельность по идентификации, систематизации и описанию бизнес-процессов вуза, а вместе с тем и фиксирование разнообразной информации, с ними связанной.**

Одним из первых шагов по менеджменту знаний в вузе, после которого будет заметен эффект от данной деятельности и польза для сотрудников, является создание базы знаний и портала знаний.

База знаний организации, в ходе построения которой определяются ценные знания, структурируются по критериям ценности, области применения, позволяет быстро и точно отыскивать необходимые знания, а также концентрировать необходимые знания и сотрудников для решения нестандартных задач генерации новых знаний. Подобные базы содержат документированные знания, – приобретаемые из внешней и внутренней информации, находящейся в документообороте, идентифицированной и зарегистрированной по принятым в организации правилам. Они могут быть легко сформированы из электронных источников или вводиться путем сканирования с печатных текстов. Основная трудность – разработка и применение правил кодификации и декодификации, выполнение которых требуют специального обучения и опыта в сфере действия вводимого документа. Алгоритм создания базы знаний университета представлен в работе [11].

Портал знаний предназначен для обеспечения всех сотрудников организации единым ресурсом для обучения и обмена знаниями. Это удобно, потому что:

- ✓ вся необходимая для работы информация находится в одном месте;
- ✓ поскольку содержание портала разделено на объекты и существуют определенные связи между ними, необходимые ресурсы находятся достаточно просто и быстро, без помощи коллег;



✓ полезная информация выносится на портал, чтобы любой сотрудник мог воспользоваться имеющимся опытом в процессе решения задач;

✓ помогает оперативно построить взаимодействие сотрудников друг с другом;

✓ повышается производительность работы в связи с отсутствием потерь времени на поиск нужной информации.

Портал знаний является средством поиска нужной информации и средством коммуникации для сотрудников, организует доступ к данным и их обработку, рассылку, тем самым повышая производительность труда, компетентность и опыт персонала. Конечно, одной из проблем, возникающих при создании портала знаний, как и баз знаний университета, будет сохранение права интеллектуальной собственности – проблема, стоящая уже сейчас достаточно остро.

Итак, можно заключить, что менеджмент знаний, к сожалению, не является на сегодня достаточно актуальной проблемой для вузов. Но становление систем менеджмента качества постепенно подведет высшие учебные заведения к пониманию важности и необходимости данной деятельности, создаст для этого основу. Уже сегодня можно сделать вывод о неотвратимости этих изменений, потому что условия рынка образовательных услуг будут требовать от вузов внутренней перестройки, использования главного стратегического ресурса



постиндустриального общества – знаний. Значит, вузам придется заниматься и деятельностью, обозначенной как менеджмент знаний.

По аналогии с менеджментом качества мы также прогнозируем потенциальную полезность данной концепции для вуза в двух плоскостях: на уровне вуза как организации (данная статья посвящена этому аспекту) и на уровне образовательного процесса в нем.

**Уже сегодня можно сделать вывод о неотвратимости этих изменений, потому что условия рынка образовательных услуг будут требовать от вузов внутренней перестройки, использования главного стратегического ресурса постиндустриального общества – знаний. Значит, вузам придется заниматься и деятельностью, обозначенной как менеджмент знаний.**

## ЛИТЕРАТУРА

1. *Аванесов Е.К.* Японская модель устойчивого роста – основа пересмотра стандарта ISO 9004 [Текст] // Методы менеджмента качества. 2005. № 10.
2. *Чайка И.* Что будет со стандартами серии ИСО 9000 в 2008 году? [Текст] // Стандарты и качество. 2006. № 3.
3. *Санто Б.* Инновация и глобальный интеллектуализм [Текст] // Инновации. 2006. № 9 (96).
4. *Новиков А.* Наука и практика сегодня [Текст] // Высшее образование в России. 2006. № 6.
5. *Бекетов Н.В.* Роль информации и знаний в современном экономическом развитии общества [Текст] // Инновации. 2003. № 1 (958).
6. *Балашов Е.А.* Менеджмент знаний: подход к внедрению [Текст] // Методы менеджмента качества. 2002. № 7.
7. Международный стандарт ISO 9000:2000. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. Словарь [Текст] / пер. с англ. 2-е изд. 2000.
8. *Щеглов П.Е., Никитина Н.Ш.* Качество высшего образования. Риски при подготовке специалистов [Текст] // Университетское управление: практика и анализ. 2003. № 1.
9. Международный стандарт ISO 9001:2000. Системы менеджмента качества. Требования. Словарь [Текст] / пер. с англ. 2-е изд. 2000.
10. *Казакова Н.В.* Некоторые подходы к управлению знаниями и интеллектуальным капиталом в современной экономике [Текст] // Инновации. 2003. № 1 (58).
11. *Рузаев Е.Н., Рузаева П.Е.* Менеджмент качества образовательных услуг и менеджмент знаний в высшей школе [Текст] // Качество. Инновации. Образование. 2004. № 1.