

К вопросу о подготовке специалистов по управлению знаниями¹

Статья посвящена выявлению ключевых особенностей обучения специалистов по управлению знаниями и систематизации доступных им источников информации. Актуальность тематики связана с растущей потребностью в управленческих кадрах, способных организовать работу со знаниями на предприятии с целью достижения конкурентных преимуществ.

В рамках исследования были рассмотрены определения, связанные с управлением знаниями в зарубежной и отечественной литературе, проанализировано количество преподаваемых профильных дисциплин в российских ВУЗах, выявлено преобладание неформального образования над образованием в ВУЗах. Изучен феномен преподавания управления знаниями в рамках таких смежных дисциплин как информационные технологии и управление персоналом. В статье также систематизированы тренды, в рамках которых реализуются проекты по управлению знаниями. На базе вышеуказанной специфики,

выдвинуто предположение, что основным драйвером развития неформального образования в этой сфере является предпринимательская инициатива экспертов. Отмечены направления, в которых вклад российской науки в развитие управления знаниями как дисциплины проявляется в особой степени. Таковыми являются сферы интеллектуального капитала и информационных технологий.

Статья будет интересна исследователям и практикам, чьи профессиональные интересы лежат в сфере управления знаниями. В заключении предложены пути совершенствования систем образования в ВУЗах и неформального образования для повышения компетентности всех специалистов, которые работают в сфере управления знаниями.

Ключевые слова: управление знаниями, менеджмент знаний, специалист по управлению знаниями, образование, самообучение

Elvira Y. Grinberg, Anastasia Y. Pleshkova

Graduate School of Management, Saint Petersburg State University, Saint Petersburg, Russia

To the question of knowledge managers' education

The article is devoted to the identification of key features of training specialists in knowledge management and systematization of information sources available to them. The relevance of the subject is related to the growing need for managerial personnel, capable of organizing work with knowledge at the enterprise in order to achieve competitive advantages.

The study examined the definitions associated with the management of knowledge in the foreign and domestic literature, analyzed the number of subjects taught in Russian specialized universities, revealed the predominance of non-formal education over education in universities. The phenomenon of teaching knowledge management within the framework of such related disciplines as information technology and personnel management has been studied. The article also systematizes the trends in which knowledge management projects are implemented. Based on the above specifics, it is

suggested that the main driver of the development of non-formal education in this area is the entrepreneurial initiative of experts. The directions in which the contribution of Russian science to the development of knowledge management as a discipline is manifested to a special extent. Such spheres are the intellectual capital and information technologies.

The article is intended for researchers and practitioners whose professional interests lie in the field of knowledge management. In conclusion, ways of improving education systems in higher education institutions and non-formal education are proposed to increase the competence of all specialists who work in the field of knowledge management.

Keywords: knowledge management, knowledge manager, education, lifelong learning

1. Введение

Тематика управления знаниями (УЗ) становится все более актуальной с каждым десятилетием. В теории фирмы, основанной на знаниях (knowledge-based view of the firm), знания являются самым ценным ресурсом для создания устойчивого конкурентного

преимущества [1]. Современные экономические тенденции (цифровизация бизнеса, глобализация и технологическая эволюция, рост высоко-диверсифицированных продуктов) меняют структуру рынка таким образом, что фирма не может оставаться конкурентоспособной, базируя свою стратегию на традиционных источниках

преимуществ компании таких как база лояльных потребителей или надежные поставщики. Эти тенденции повышают значимость УЗ, т.к. только обладание стратегически-важным знанием позволяет получить преимущество не только в качестве, но и во времени [2].

Различия в производительности компаний можно объяс-

¹ Исследование выполнено частично за счет гранта Российского фонда фундаментальных исследований (проект № 17-07-00228).

нить, в том числе и тем, как они управляют своими знанияемыми ресурсами. Именно по этой причине в последнее десятилетие в области УЗ неуклонно растет количество публикаций в международных академических журналах [3]. Основные результаты исследований указывают на влияние УЗ на результаты деятельности компании, инновационную активность, удержание ценных кадров внутри компании.

Одной из ключевых задач современного этапа развития системы образования в России является задача повышения практической направленности подготовки специалистов для современного рынка труда [4]. Растущий спрос организаций на наличие новых навыков у современных специалистов по управлению знаниями требует соответствующего предложения от сектора образования. В целом, этот спрос не является удовлетворенным должным образом. Основные критические замечания в зарубежной литературе и практике направлены на содержание преподаваемого контента, который не отражает связи управления знаниями с перекрестными дисциплинами, например, управлением персоналом, не имеет никакой базы в реальности и не культивирует у будущих сотрудников необходимые способности к созданию и распространению знаний, навыки решения проблем [5].

Цель данного исследования может быть сформулирована следующим образом: необходимо выяснить особенности и тренды существующей системы подготовки специалистов по УЗ в России. В дальнейшем это поможет понять, как действующие возможности образования влияют на конфигурацию системы управления знаниями фирмы и, соответственно, как это в целом влияет на развитие управления знаниями в российских реалиях.

Данный вопрос весьма актуален, поскольку российские компании используют выгоды от управления знаниями, а зрелая и развитая система управления знаниями повышает конкурентоспособность и прибыльность компании [6], однако, такая система не может существовать без квалифицированных кадров. Таким образом, перед руководителем, желающим успешно внедрить/эксплуатировать систему управления знаниями, встает задача поиска и/или обучения такого специалиста. Данная статья поможет ответить на следующий вопрос:

Каковы ключевые особенности подготовки специалистов по управлению знаниями в России на данный момент?

Для того чтобы ответить на данный вопрос, необходимо, во-первых, задать ключевые определения специалистов по управлению знаниями, во-вторых, проанализировать количество преподаваемых дисциплин в российских ВУЗах, а также предложить авторские

рекомендации. В данной статье анализируется роль формального и неформального образования в формировании текущих навыков специалистов по управлению знаниями в российской практике.

Формальное образование – это процесс, при котором знания усваиваются в определенном институциональном заведении (школа, институт, университет), то есть долгосрочную программу или кратковременный курс, по завершении которых у выпускника, успешно сдавшего итоговые экзамены/аттестацию, возникает совокупность законодательно установленных прав (например, право заниматься оплачиваемой трудовой деятельностью по профилю пройденного курса обучения, право занимать более высокую должность в служебной иерархии, право поступать в учебные заведения более высокого ранга).

Основным признаком неформального образования является отсутствие единых, в той или иной мере стан-



Рис. 1. Разделение образование в сфере УЗ в России

дартизированных требований к результатам учебной деятельности. Таким образом, в неформальном образовании могут наличествовать все другие признаки обучения – целесообразность, процедура зачисления, лекционно-семинарские занятия, система оценивания успешности, сертификат об окончании с указанием содержания пройденного курса. Однако последний, как правило, не дает права заниматься трудовой деятельностью на профессиональных началах или поступать в учебные заведения, где требуется документальное подтверждение уровня академической квалификации.

В зарубежной литературе выделяют также третью ветвь: термин «информальное образование», который употребляется преимущественно теоретиками в области общих проблем образования и мало знаком широкому кругу практических работников. Однако реалья, которую он отражает, хорошо известна всем – это обучение и учение в процессе повседневной жизнедеятельности. Информальное образование – это освоение социально-культурного опыта, происходящее вне рамок педагогически организованного процесса и лишенное его основных атрибутов. В данной статье мы не рассматриваем данный вид образования. Далее мы рассмотрим более подробно, каким образом осуществляется подготовка специалистов по управлению знаниями в сфере формального и неформального образования (см. рис. 1).

Далее статья построена следующим образом: рассматривается специфика управления знаниями, проводится анализ преподавания дисциплины в крупнейших ВУЗах России, приводится анализ неформального обучения и в заключении формируются основные рекомендации.

**Роли сотрудников, связанных с управлением знаниями
(составлено авторами)**

Название должности	Роль в системе управления знаниями	Функции
Знаниевый работник	Объект управления	Применение имеющихся и создание новых знаний
Координатор знаний	Управление контентом	Управление интранетом, веб-сайтами, базами данных и другими системами хранения информации
Менеджер знаний/ Специалист по управлению знаниями	Управление людьми (знаниевыми сотрудниками) и процессами	Организация процессов управления знаниями; в том числе: освоением новыми сотрудниками ключевых знаний компании, приобретение ими необходимых и квалификаций необходимых для работы со знаниями, развитие знаниевых бизнес-процессов компании за счет разработки и включения в деятельность стандартов предприятия, сбор и анализ извлеченных уроков и лучших практик, построенных на основе
Специалист по управлению интеллектуальными активами	Управление результатами интеллектуальной деятельности	Доведение результатов интеллектуальной деятельности до стадии коммерциализации. Сокращение потерь компании от несоблюдения правил безопасности в отношении управления интеллектуальными активами компании, соблюдение режима коммерческой тайны, разъяснение и контроль применения патентного законодательства.
Системный аналитик/ инженер знаний	Извлечение, структурирование и кодификация знаний	Разработка единого тезауруса для обеспечения эффективной коммуникации между заинтересованными лицами. Сбор, анализ и проверка требований по изменению знаниевых бизнес-процессов, регламентов и информационных систем. Использование аналитических методов в работе с разнородными знаниями с целью определения проблем и потенциалов роста бизнеса
Директор по управлению знаниями	Разработка и внедрение знаниевой стратегии	Организационная часть управления знаниями, развитие основных идей среди работников, проведение обучения персонала в едином сетевом информационном пространстве компании, а также разработка инновационных методов использования корпоративного знания, защита знаний компании, увеличение полезности их использования, создание и совершенствование организационных знаний

2. Специфика управления знаниями как сферы деятельности

Управление знаниями сформировалось как самостоятельная дисциплина в начале 1990-х годов. Основными драйверами этого процесса

выступили три «Си»: вычисления, консультанты и конференции (на англ.: computing, consultants and conferences). Помимо роста доступности вычислительной техники, распространения лучших практик через консалтинговые фирмы и продвижения на конферен-

циях была также и четвертая «Си» – торговля (commerce). Первые три движущие силы обеспечили сильный коммерческий толчок к позиционированию управления знаниями в качестве нового организационного инструмента.

В целях данного исследования необходимо систематизировать существующие определения сотрудников, которые занимаются вопросами УЗ в компании. В зарубежной литературе этот тип сотрудников (knowledge managers) называется «менеджер знаний», а в российской практике существует множество возможных определений для работников, в зоне ответственности которых находится сфера УЗ: «координатор знаний», «аналитик», «менеджер знаний», «специалист по управлению знаниями», «специалист по управлению интеллектуальными активами» и др. (см. табл.1). В данной статье мы будем использовать определение «специалист по управлению знаниями» как наиболее ёмкое и вмещающее в себя основные функции данного направления деятельности.

В зарубежной практике проекты по управлению знаниями возглавляют вице-президент или директор по стратегическому развитию, то есть человек, занимающий позицию в топ-менеджменте компании. В практике российских компаний управлением информацией/данными/знаниями занимаются ИТ или HR директора компаний (зачастую эти руководители и являются инициаторами запуска программ по управлению знаниями). То есть само понятие «специалист по управлению знаниями» (knowledge manager) в практике российских компаний определяется достаточно размыто, однако единая классификация определений и соответствующей ей степени ответственности во многом поможет компаниям грамотно управлять именно этими активами.

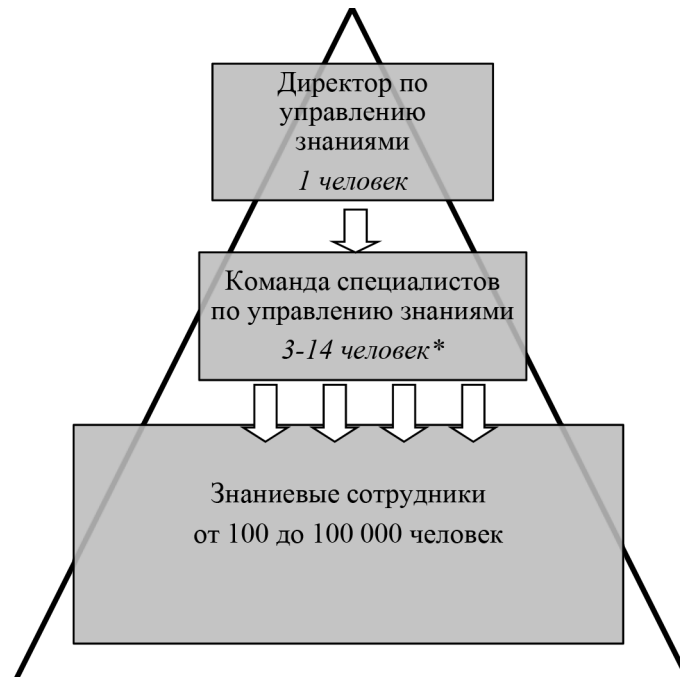


Рис. 2. Распределение ролей в системе управления знаниями

*Размер команды УЗ приведен по материалам «2017 Knoco Global Survey of Knowledge Management»: Размер команды в зависимости от размера компании при среднем уровне зрелости системы УЗ.

Должность «Директор по управлению знаниями» (Chief Knowledge Officer – СКО) подразумевает наличие понимания у лидера проекта по управлению знаниями стратегии компании и всех связанных с ней бизнес-процессов. Этот человек определяет, какая информация носит ценность для компании, а какая создаёт дополнительную нагрузку на функцию обработки информации. Таким образом, специалисту по управлению знаниями необходима базовая подготовка в области информационных технологий – а именно понимание процессов обработки информации, умение кодифицировать и графически воспроизводить полученную/накопленную информацию. С другой стороны, поскольку знания находятся у ключевых сотрудников, у специалиста такого профиля должны быть базовые представления о работе с персоналом компании, о развитии ключевых компетенций, о справедливом материальном/нематериальном поощрении труда сотрудников

организации. Так же наличие коммуникативных и презентационных навыков позволит специалисту по управлению знаниями эффективно общаться с руководителем проекта/компании. Профиль компетенций СКО (chief knowledge officer) содержит требования к уровню управленческих навыков, глубокому пониманию стратегических приоритетов бизнеса, владению методами исследования системы управления, методами принятия управленческих решений [7].

Специалист по управлению знаниями – это зачастую сотрудник с магистерской степенью, а не бакалавр или специалист. Для подготовки таких специалистов необходимо не только качественное образование в ВУЗе с наличием профильных дисциплин, но и наличие релевантного практического опыта либо получение второй ступени высшего образования. Данная точка зрения поддерживается и в других исследованиях [8].

Специфика управления знаниями как дисциплины за-

ключается в том, что инициативы сложны в реализации, медленно приживаются, и на получение значимых результатов уходят годы. В сочетании с текучестью кадров и отсутствием доступа к хорошей теоретической базе это может вызвать низкий уровень удовлетворенности внедрением практик управления знаниями или привести к перепоручению инициатив по управлению знаниями специалистам, которые имеют весьма размытые представления о предмете. Еще один вывод западного исследования по УЗ показал, что две трети руководителей высшего руководства либо не знали, либо не интересовались управлением знаниями, имели только базовую осведомленность или были амбивалентными по отношению к этому феномену [9]. В России эта тенденция имеет еще более выраженные формы.

Существует условное разделение специалистов по управлению знаниями (Handzic, 2007): по умению создавать, приобретать и передавать знания и соответственно изменять и адаптировать собственное поведение, по способности постоянно наращивать способность создавать желаемые результаты, развивать новые шаблоны мышления, устанавливать свободные коллективные устремления и учиться вместе; и по возможности изобретать новые знание как способ поведения или бытия [10]. Также необходимо учитывать близость управления знаниями к другим основополагающим конструктам деятельности компании (см. табл.2). Знания – человеческий или организационный актив, позволяющий принимать решения с учетом определенных сложившихся обстоятельств, однако эксплуатация знаний невозможна без правильных инструментов, без квалифицированных специалистов и без стратегического курса

Взаимосвязь управления знаниями со смежными направлениями исследования (составлено авторами)

Направления исследования	Связь с управлением знаниями	Направление влияния
Информационные технологии	Информационные технологии обеспечивают УЗ различными инструментами для гибкой и надежной работы, например средствами совместной работы, системами управления контентом, технологиями доступа к информации, наполнению и структурированию накопленных данных и знаний [11]	ИТ → УЗ
Организационное обучение	Основной целью организационного обучения является постоянное развитие новых знаний, при этом существующие знания обновляются, объединяются и улучшаются. И наоборот, обучение происходит, когда знания создаются, распространяются и используются [12]	ОО ↔ УЗ
Управление персоналом	Стратегия УП и общая стратегия фирмы являются частями общей стратегии УЗ и оказывают определенное влияние на процесс УЗ [13]. Ориентированные на знания практики УП влияют на УЗ, поскольку предоставляют сотрудникам возможности для обучения, тем самым повышая их приверженность организации и готовность общаться с коллегами и делиться своими знаниями [14]	УП ↔ УЗ
Инновации	УЗ помогает в осуществлении функции обмена знаниями при создании инноваций, которая состоит в необходимости выстраивания системы взаимоотношений с различными участниками инновационного процесса для осуществления полного цикла, в результате которого креативная идея превращается в коммерциализированную инновацию. Создание нового потока знаний, способных сформировать новые потребности и изменить существующий технологический уклад экономики [15]	УЗ → Инновации

компании на повышение своей инновационности. Именно поэтому при дальнейшем анализе преподавания дисциплины «управление знаниями» мы включали в поиск и дисциплины из смежных сфер (ИТ – информационные технологии, УЗ – управление знаниями, УП – управление персоналом, И – инновации).

3. Обучение управлению знаниями в ВУЗах

Образование, полученное в ВУЗе, равно как и неформальное образование, включая обучение на протяжении всей жизни, оказывает большое экономическое воздействие на все возрастные группы. По словам педагога Кассандры Б. Вите,

пожизненные учащиеся, включая лиц с академическим или профессиональным стажем, склонны находить более высокооплачиваемые профессии, оказывая финансовое, культурное и предпринимательское воздействие на общество [16]. Для бизнеса образованные и высококвалифицированные специалисты по управлению знаниями способствуют повышению производительности. На общественном уровне образование способствует созданию социального и институционального капитала, который оказывает сильное влияние на инвестиционный климат и рост компаний [17].

Для того, чтобы оценить степень подготовки российских специалистов по управлению

Преподаваемые дисциплины, связанные с УЗ

Группы дисциплин	Количество преподаваемых предметов	Примеры преподаваемых предметов
Информационные технологии	61	«Информатика», «Базы данных», «Анализ больших данных», «Управление ИТ-сервисами и контентом», «Управление ценностью информационных систем», «Программирование и обработка данных»
Инновации	54	«Инновационный менеджмент», «Организационные формы и технологии развития инновационной деятельности», «Управление инновационными проектами», «Technology Innovation», «Экономика инвестиций и инноваций», «Анализ эффективности инновационных проектов»
Управление знаниями	51	«Управление знаниями», «Knowledge engineering», «Управление информационными ресурсами и знаниями», «Управление интеллектуальной собственностью», «Экономика программной инженерии», «Оценка интеллектуальной собственности и нематериальных активов»
Управление персоналом	22	«Организационное поведение», «Управление человеческими ресурсами», «Развитие навыков взаимодействия», «Современные управленческие технологии», «Управление организационными компетенциями», «Управление развитием персонала»

знаниями на данный момент было проведено исследование по вторичным данным. Для анализа преподаваемых дисциплин были проанализированы учебные планы, находящиеся в открытом доступе, всех предлагаемых образовательных программ (очной формы обучения) по 12 передовым ВУЗам России: Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, Московский государственный технический университет им. Н. Э. Баумана, Санкт-Петербургский государственный университет, Московский физико-технический институт (национальный исследовательский университет, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Московский энергетический институт (национальный исследовательский университет, Национальный исследовательский ядерный университет МИФИ, Национальный исследовательский Томский политехнический университет, Санкт-Петербургский государственный политехнический университет (национальный исследовательский университет), Новосибирский национальный исследовательский государственный университет, РЭУ им. Г.В. Плеханова, Санкт-Петербургский национальный исследовательский университет информационных технологий, механики и оптики (ИТМО).

В рамках данного анализа учебных планов преподаваемых в ВУЗах дисциплинах были выделены те, которые могут быть так или иначе связаны с предметом «управление знаниями». При этом был сделан акцент на выявление принадлежности к следующим сферам: непосредственно управление знаниями, управление персоналом, информационные технологии и инновации.

В результате поиска профильных предметов (см. Рис.1)

по состоянию на 2018 год в высших учебных заведениях преподают дисциплины, которые больше связаны со сферой информационных технологий (см. табл. 3). Также есть дисциплины, которые можно назвать смежными по своей предметной тематике, например:

- ИТ и УЗ (24 предмета, например, «Структурное проектирование автоматизированных систем обработки информации и управления», «Введение в интеллектуальные системы и технологии», «Методы и технологии работы с потоковыми и неструктурированными данными»),

- ИТ и Инновации (например, «ИТ технологии организации международной коммуникации и корпоративный информационный менеджмент», «Информационное обеспечение инновационной деятельности», «Информационные системы в управлении инновационной деятельностью»),

- УП и Инновации (например, «Методы мотивации в инновационной деятельности», «Развитие креативного и инновационного потенциала», «Управление персоналом в инновационной фирме»),

- ИТ и УП (например, «Групповая динамика и коммуникации в профессиональной практике программной инженерии», «Информационные системы в управлении персоналом»),

- УЗ и УП (например, «Managing Intellectual Capital for Business Value Creation»).

Анализ разделения преподаваемых дисциплин по бакалаврским и магистерским программам показал, что в рамках реализации бакалаврских программ делается фокус на использование ИТ-технологий в рамках изучения работы с данными/информацией/знаниями. Присутствует умеренное количество профильных дисциплин по управлению знаниями. На магистерских программах наоборот, фокус

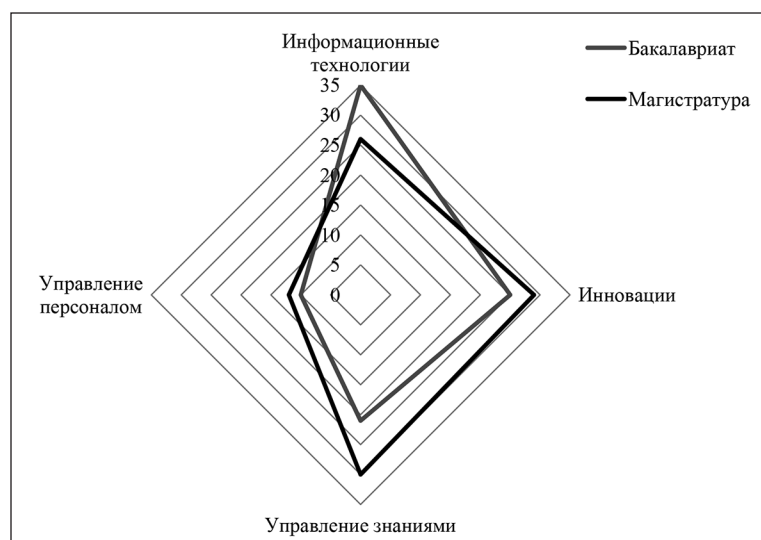


Рис. 3. Диаграмма распределения количества предметов (составлено авторами)

сдвигается в сторону инноваций, также добавляются профильные предметы по дисциплине «управление знаниями». Количество предметов по управлению персоналом относительно невысокое как на бакалаврских, так и на магистерских программах.

В качестве основных рекомендаций в рамках развития и усиления интереса использования управления знаниями в компаниях можно предложить увеличение количества предметов, которые охватывали бы смежные дисциплины (например, управление знаниями и управление персоналом).

На данный момент образовательная сфера России претерпевает целый ряд изменений, которые касаются изменения образовательных программ в соответствии с реалиями современной экономики: разработка и внедрение новых образовательных стандартов; внедрение новых уровней образования; прогнозирование, формирование заказа и анализ результата на основании реализации образовательной программы; глубокое вовлечение в формирование заказа на подготовку кадров заинтересованных сторон; акцент на удовлетворении региональных потребностей, под-

держка развития региональных образовательных систем [18]. Также необходимо ориентироваться на поколение, которому оказываются данные образовательные услуги – поколение Z предъявляет иные требования к процессу обучения, поскольку получение знаний «из сети» для этого поколения является органичным и понятным, поэтому введение практико-ориентированных междисциплинарных курсов в концепции нового обучения SMART [19] также позволит усилить подготовку специалистов по управлению знаниями.

4. Неформальное обучение управлению знаниями

Формальное образование актуально для студентов, не имеющих опыта работы. Однако, согласно множеству исследований в области андрагогики, традиционный, формальный подход к обучению не принесет желаемых результатов в случае работы с более зрелым контингентом, имеющим определенный опыт работы и способным самостоятельно определять цели своего развития. Таким образом, обучение сотрудников – это прежде всего система помощь в обучении, а не образование

как таковое. Обучение лиц, которые уже получили высшее профильное образование, должно строиться на принципах, отличных от формального образования. Здесь требуется обязательное сочетание трех принципов:

1) практическая значимость передаваемых знаний и сформированные навыки,

2) познавательная активность обучаемых и

3) их непосредственное участие в реализации учебного процесса [20]. Понимание основ андрагогики позволяет выбрать оптимальный формат обучения и может объяснить текущее преобладание неформального обучения над формальным в области управления знаниями.

Как это было указано ранее, в части неформального образования существуют следующие опции:

- Тренинги
- Онлайн-курсы
- Книги
- Статьи
- Очные курсы
- Конференции и форумы
- Профессиональные сообщества

Эти варианты рассмотрены далее в двух разделах: возможности индивидуального самообучения, включающие в себя тренинги, онлайн-курсы, книги и статьи; возможности получения дополнительного образования, включающие в себя очные курсы, конференции, семинары и форумы, а также получение знаний и рекомендаций по саморазвитию в профильном сообществе практики.

Самообучение

Самообучение – это процесс, при котором учащийся полностью контролирует учебный путь и процесс, выбирает форму и сроки обучения, и определяет, что будет изучено и как оно будет изучено. Ввиду упомянутых особенностей обучения взрослых, самообучение

возможно только в том случае, если учащийся предполагает получение определённых выгод от этого процесса в текущий момент или в будущем. В том случае, если учащийся предполагает возвращение инвестиций, он готов вложить в образование своё время и материальные средства. В качестве возможных выгод можно упомянуть повышение зарплаты, приобретение новой профессии, приобретение нового статуса.

С этой точки зрения развитие платных курсов и разработка контента на данный момент является востребованным и перспективным направлением развития специалистов по управлению знаниями. Онлайн-курсы по УЗ в русскоязычном Интернет-пространстве предлагаются чаще всего как часть обучения в сфере управления персоналом, либо как прикладное направление в информационных технологиях. Отдельной ветвью стоит выделить семинары, посвященные решению конкретных управленческих задач или внедрения УЗ-практик, например: e-learning, построение сообщества практики в компании, разработка внутрикорпоративной Википедии, вопросы синхронизации системы развития персонала и системы управления знаниями и т.п.

Отметим, что все перечисленные вопросы относятся к управлению знаниями на операционном уровне и не затрагивают задач разработки знаниевой стратегии, и ее стыковки со стратегией компании. Последнему вопросу посвящены значимые исследования в международной литературе, часть из которых переведена на русский язык. Эта ситуация касается не только онлайн-курсов, но и книг.

Особым направлением в неформальном образовании являются тренинги по подготовке инженеров по зна-

ниям и бизнес-аналитиков, осуществляемые в различных модификациях — для студентов-программистов, студентов-менеджеров, специалистов различных профилей и руководителей предприятий [21].

Особым спросом среди специалистов по управлению знаниями пользуются книги, насыщенные практическими рекомендациями и описанием инструментов, практик, подходов. Здесь стоит отметить такие публикации как «Управление знаниями на 100%» преподавателя МИРБИС Марии Мариничевой, книга «Учитель летать» Криса Коллисона и Джеффа Парселла, «Пятая дисциплина» Петера Сенге. Всего на данный момент существует около двух десятков книг, большая часть из которых является переводом мировых бестселлеров. Наиболее часто упоминаемыми зарубежными авторами являются Нонака и Такеучи. Это может быть объяснено большим русскоязычным тиражом их книги «Организация — Создатель знания», которая распространилась в бизнес-среде в том числе и бесплатно. Однако, применимость японских концепций как основа для практик управления знаниями, заимствованных на западе, вызывает сомнения и требует отдельного изучения.

Специфика самообучения заключается в том, что оно основано на совместном участии других заинтересованных в предмете лиц. Обучение должно выходить за рамки личной конструкции смысла. Так, например, изучение практики педагогического образования, осуществляемой в рамках проекта самообучения, может быть проверено на степень, в которой оно резонирует с коллегами. В случае изучения такого нового для российской среды направления, как управление знаниями, эта специфика приобретает особую значимость.

Сообщества экспертов

Социальные источники информации дополняют описанные выше возможности для развития, поскольку самообразование требует дальнейшего осмысления и обсуждения изученного материала в профильном сообществе и «...передачи полученных знаний и понимания ...как это может быть оспорено, расширено и преобразовано другими...»[22].

Значимую роль в этом процессе играют конференции и форумы. Эти мероприятия имеют своей заявленной целью свободный обмен информацией, поэтому очевидно, что они могут быть ценным источником информации, связанной с возможностями для экспертов выстраивать новые социальные связи, находить единомышленников для реализации новых проектов и корректировки своего курса в применении тех или иных практик управления знаниями. Одна из основных причин, по которой специалисты посещают такие мероприятия, заключается в получении информации о последних тенденциях и событиях в профессиональной сфере. Новички также могут извлечь выгоду из участия в такой деятельности, т.к. на данных мероприятиях эксперты делятся информацией, необходимой для выявления жизнеспособных бизнес-практик и возможностей.

Следует отметить, что отечественные организаторы мероприятий активно привлекают к сотрудничеству зарубежные консалтинговые компании и международных экспертов, таких как Рон Янг, Нэнси Диксон, Ларри Прусак, Хейнз Годдар, Джеймс Гутри и др. Чаще всего на профильных ресурсах можно встретить упоминания и материалы выступлений Рона Янга.

По оценкам слушателей, наиболее ценными в выступлениях отечественных экспертов являются презентации

внедренных и работающих решений. Возможность получить рекомендации по выбору того или иного подхода, а также изучить апробированные практики, которые учитывают особенности российской бизнес-среды, является одним из ключевых драйверов организации семинаров и конференций, а также формирования профессиональных сообществ по управлению знаниями.

Профессиональные сообщества специалистов по УЗ активно развиваются в Интернете. Это является следствием того, что развитие компьютерных коммуникаций привело к изменениям в учебных средах. В литературе по профессиональному развитию подчеркиваются понятия «обучающиеся сообщества» и «сообщества практики» с асинхронной и синхронной коммуникацией, поскольку технология позволяет учащимся, независимо от различий во времени и местах, более активно и эффективно участвовать во взаимодействии с коллегами. Специалисты могут взаимодействовать с экспертами в своей области, в сообществе может также присутствовать ментор, инструктором. Благодаря электронной почте, чатам, доскам объявлений и видеоконференциям участники могут обсуждать проблемы, делиться своими знаниями и опытом и отзывами. Для взрослых, обучающихся на рабочем месте, эта возможность общения может быть важна с точки зрения мотивации, самоидентификации и социализации. По мнению авторов, на данный момент профессиональные сообщества оказывают значительное влияние на развитие информационного поля, связанного с управлением знаниями. Сообщества практики формируются вокруг офлайн мероприятий, на которых устанавливаются прочные социальные связи. Инициаторами этих мероприятий могут выступать:

ВУЗы, специализирующиеся в области менеджмента, такие как НИУ Высшая Школа Экономики, Высшая Школа Менеджмента СПбГУ, Стокгольмская Школа Экономики и другие. Они организуют семинары; приглашают практиков, внедряющих инструменты УЗ в качестве спикеров на программы магистратуры и МВА; обеспечивают тесное сотрудничество бизнеса и науки.

Профильные ассоциации по управлению знаниями, например, КМ Альянс в Москве.

Многопрофильные бизнес-ассоциации такие как ММБА и СПИБА.

Помимо организаций, центрами формирования сообщества практики могут выступать

Эксперты, обладающие опытом внедрения системы управления знаниями или отдельных её элементов в российских компаниях.

Преподаватели, областью исследования которых являются направления, тесно связанные с управлением знаниями.

Профильные ассоциации и эксперты по УЗ (как из академической так и из бизнес-среды) доносят свои идеи не только посредством общения в сообществах, но и путем организации курсов дополнительного образования, форумов и конференций, а также очных курсов. Очные курсы и семинары по управлению знаниями предоставляются бизнес-школами на программах МВА, некоммерческими организациями и консалтинговыми компаниями. Некоторые промышленные компании также предлагают обучение в сфере УЗ в качестве готового курса для внешних слушателей. Примером системного подхода к образованию менеджеров знаний является модульная программа компании Росатом (Академия РОСАТОМА), которая предлагается не только внутри Госкорпорации, но и планируется для предоставления бизнес-партнерам в России и за рубежом.

Выводы и рекомендации

На основе всего вышесказанного можно сформировать практические рекомендации по поиску единомышленников и учебных материалов по предмету. Новичку, который стремится освоить специальность менеджера знаний, можно предложить следующий алгоритм действий:

1) Вступить в одну из групп в социальных сетях, посвященных обмену опытом в сфере УЗ. На данный момент есть активная группа в фейсбуке, набирают популярность дискуссии в мессенджере Telegram;

2) Прослушать несколько специализированных дистанционных курсов;

3) Определить свой первоначальный фокус в сфере управления знаниями, который базируется на уже полученном базовом образовании и опыте. Так, психологу будет проще начать с таких трендов как построение сообщества практики, а программисту — с вопросов построения базы знаний;

4) Посетить профильную конференцию, форум, бизнес-завтрак или другое тематическое мероприятие. Рекомендацию о том, какое мероприятие посетить, можно получить в Интернет-сообществе, выбранном на первом шаге. На данном этапе важно установить личный контакт с заочно знакомыми специалистами и создать новые связи;

5) После того как новичок становится членом сравнительно небольшого круга тех, кто интересуется вопросами управления знаниями, он ищет возможность включиться в практическую деятельность, применить полученные теоретические знания на практике.

На сегодняшний день пятый этап зачастую предшествует первому — сначала сотрудник начинает реализовывать ту или иную функцию, связанную с УЗ, а затем, почувствовав нехватку знаний, начинает читать различные форумы и

сайты. Такой путь может принести положительный результат, если цели обучения будут сформулированы достаточно грамотно. Навигатором в море противоречивой и не всегда качественной информации могут стать так называемые «сообщества практиков».

5. Заключение

На основании проведенного анализа можно прийти к ряду выводов. Формальное образование, предлагаемое в России на данный момент, предполагает базовую подготовку для будущих специалистов по управлению знаниями. Междисциплинарные предметы (например, связь управления знаниями с управлением персоналом и т.п.) представлены в единичных курсах по основным образовательным программам. На данный момент лидерами мнений (opinion leaders) в сфере УЗ в России являются люди, которые по объективным причинам не могли получить профильное образование в данной области. Более того, сейчас согласно «Перечню специальностей и направлений подготовки высшего образования» такого направления подготовки как «управление знаниями» не существует.

При этом, на текущий момент неформальное обучение играет ведущую роль в формировании навыков специалиста по управлению знаниями. Среди возможностей неформального обучения наиболее эффективными, по мнению авторов, являются возможности получения дополнительного образования в тесной связи с сообществом экспертов. Таковыми являются: очные курсы по управлению знаниями, в том числе на программах МВА. Курсы МВА носят ярко выраженный прикладной характер и сфокусированы на возможностях применения тех или иных инструментов УЗ.

В целом, образование в сфере УЗ носит фрагментарный характер, и ориентировано на решение узкоспециализированных прикладных задач как то: формирование сообщества практики, построение базы знаний предприятия, разработка системы мотивации для знаниевых сотрудников. Высокая ориентированность на практику УЗ в ущерб теории сказывается на характере научных работ в этой области. Небольшое количество российских исследователей занимается теоретической работой и вопросами возможности адаптации западного опыта к отечественным реалиям. Вклад российской науки в развитие управления знаниями как дисциплины наиболее ярко проявляется в сфере интеллектуального капитала и информационных технологий. В области стратегического управления знаниями исследования носят характер обзоров и обобщений западной литературы.

Основным драйвером развития неформального образования в сфере управления знаниями является предпринимательская инициатива экспертов по управлению знаниями. Будучи заинтересованными в продаже своих знаний и навыков, они проводят просветительскую работу и выступают инициаторами проведения профильных мероприятий. На данный момент управление знаниями не признается ни как отдельная дисциплина на уровне системы образования, ни как отдельная функция в большинстве компаний. Однако, инициативные специалисты, заинтересованные в предмете, могут найти множество возможностей для саморазвития в этой области. Высшее образование в данном случае является обязательным условием, которое формирует определенную специализацию менеджера знаний. Значительным преимуществом при этом является ученая степень.

Практически обязательным условием успешного овладения профессией на данный момент является знание английского языка на высоком уровне (advanced level), которое позволяет получить доступ к накопленному обширной теоретической базе и международному опыту по управлению знаниями.

Одним из предложенных улучшений системы образования именно для специалистов управления знаниями может быть введение специальных обязательных курсов или организация кафедр по профилю. Таким образом, работодатели смогут нанимать готовых специалистов с системными знаниями сразу после их выпуска. Другим решением могли бы стать интеллектуальные системы электронного обучения (intelligent e-learning systems) управлению знаниями. Эти системы предлагают материалы, пригодные для ученика с учетом его стиля обучения, уровня знаний, интересов и способностей, они способны адаптировать среду обучения к предпочтениям учащегося и предлагать тесты, соответствующие текущему уровню знаний учащегося. Они гибкие во времени и не привязаны к определенному месту, что актуально ввиду географических особенностей России.

В целом, ввиду разрозненности и фрагментарности существующих источников информации по управлению знаниями, можно предположить, что для большой компании наиболее эффективным решением будет создание команды специалистов, которая будет содержать экспертов как в сфере ИТ и управления персоналом, так и в области управления процессами и проектами, маркетологов или специалистов по внутренним коммуникациям. Средний и малый бизнес может привлекать одного-двух менеджеров, специализирующихся на тех

аспектах УЗ, которые наиболее актуальны на текущий момент.

Ограничения и дальнейшие пути развития исследования

В рамках данной статьи были представлены возможности обучения специалистов по управлению знаниями. Исследование имеет определённые ограничения — прежде всего это список рассматриваемых ВУЗов — в данной работе были проанализированы учебные планы 12 крупных ВУЗов России, однако список может быть дополнен другими образовательными учреждениями, которые не являются крупными, однако могут иметь в своём обучающем арсенале узконаправленные курсы по рассматриваемой дисциплине. В рамках проведенного анализа была изучена информация, находящаяся в открытых источниках, одна-

ко на нескольких официальных сайтах информация по учебным планам могла быть неполной либо устаревшей. Также исследование ограничено рассматриваемым регионом — в основном, в выборку попали учебные учреждения Москвы и Санкт-Петербурга. Такой фокус исследования отражает, по мнению авторов, сложившуюся на текущий момент ситуацию в сфере управления знаниями.

В контексте развития предложенного исследования можно выделить следующие направления:

- Проведение масштабных опросов с целью выявления существующих практик управления знаниями и определения общего уровня внедрения систем управления знаниями в России;
- Проведение глубинных интервью с экспертами в сфере управления знаниями с целью

обобщения их опыта и разработки рекомендаций для различных отраслей экономики;

- Подробное изучение лидирующих компаний, осуществляющих системное управление знаниями.

Множество эмпирических исследований указывает на положительное влияние менеджмента знаний на эффективность фирмы. Практика управления знаниями оказывает влияние на работу организации, которая в свою очередь оказывает влияние на результаты финансовой деятельности. Также, управление знаниями и обучающаяся организация оказывают влияние на производительность фирмы и на её стоимость. В связи с этим, необходимо изучить возможности, которые существуют у Российских компаний для повышения производительности за счет внедрения практик управления знаниями.

Литература

1. Grant R. Toward a knowledge-based view of the firm // *Strategic Management Journal*. 1996 b. Vol. 17 No. 4. P. 109–122.
2. Ragab M. and Arisha, A. Knowledge management and measurement: a critical review // *Journal of Knowledge Management*. 2013. Vol. 17. Issue 6. P. 873–901.
3. Serenko A. and Bontis N. Global ranking of knowledge management and intellectual capital academic journals: 2013 update // *Journal of Knowledge Management*. 2013. Vol. 17 Issue 2. P. 307–326.
4. Гаспарян М.С., Лебедев С.А., Тельнов Ю.Ф. Инжиниринг образовательных программ на основе применения интеллектуальных технологий // *Открытое образование*. 2017. № 1 С. 14–19. DOI:10.21686/1818-4243-2017-1-14-19
5. Handzic M., Edwards J., Moffett S., Garcia-Perez A., Kianto A. and Bolisani E. Knowledge Management Education: Five Ws and One H. *Procedia Computer Science*. 2016. Special issue No. 99. P. 213–214.
6. Inkinen H., Kianto A. and Vanhala M. Knowledge management practices and innovation performance in Finland // *Baltic Journal of Management*. 2015. Vol. 10 Issue 4. P. 432–455. URL: <https://doi.org/10.1108/BJM-10-2014-0178>
7. Нолидж-менеджмент: стратегия и тактика — Мария Мариничева. *Профессиональное управ-*

References

1. Grant R. Toward a knowledge-based view of the firm. *Strategic Management Journal*. 1996 b. Vol. 17. No. 4. P. 109–122.
2. Ragab M. and Arisha A. Knowledge management and measurement: a critical review. *Journal of Knowledge Management*. 2013. Vol. 17. Issue 6. P. 873–901.
3. Serenko A. and Bontis N. Global ranking of knowledge management and intellectual capital academic journals: 2013 update. *Journal of Knowledge Management*. 2013. Vol. 17 Issue 2. P. 307–326.
4. Gasparian M.S., Lebedev S.A., Tel'nov Yu.F. Inzhiniring obrazovatel'nykh programm na osnove primeneniya intellektual'nykh tekhnologiy. *Otkrytoe obrazovanie*. 2017. No. 1. P. 14–19. DOI:10.21686/1818-4243-2017-1-14-19 (In Russ.)
5. Handzic M., Edwards J., Moffett S., Garcia-Perez A., Kianto A. and Bolisani E. Knowledge Management Education: Five Ws and One H. *Procedia Computer Science*. 2016. Special issue No. 99. P. 213–214.
6. Inkinen H., Kianto A. and Vanhala M. Knowledge management practices and innovation performance in Finland. *Baltic Journal of Management*. 2015. Vol. 10 Issue 4. P. 432–455. URL: <https://doi.org/10.1108/BJM-10-2014-0178>
7. Nolidzh-menedzhment: strategiya i taktika — Mariya Marinicheva. *Professional'noe upravlenie*

правление знаниями из первых рук. URL: <https://kak-upravliat-znaniyami.com/stati/spetsialisty-upravleniya-znaniyami/nolidzh-menedzhment-strategiya-i-taktika/>

8. В поисках директора по управлению знаниями. Мария Мариничева. Статьи. URL: <https://www.e-executive.ru/career/labormarket/345813-v-poiskah-direktora-po-upravleniu-znaniyami>

9. Lambe P. The unacknowledged parentage of knowledge management // *Journal of Knowledge Management*. 2011. Vol. 15 Issue 2. P. 175–197. URL: <https://doi.org/10.1108/13673271111119646>

10. Kelly G., Mastroeni M., Conway E., Monks K., Truss K., Flood P. and Hannon E. Combining diverse knowledge: knowledge workers' experience of specialist and generalist roles // *Personnel Review*. 2011. Vol. 40 Issue 5. P. 607–624. URL: <https://doi.org/10.1108/00483481111154469>

11. Гаврилова Т.А., Лешева И.А., Кудрявцев Д.В. Использование моделей инженерии знаний для подготовки специалистов в области информационных технологий // *Системное программирование*. 2012. Т. 7. № 1. С. 90–105.

12. Moustaghfir K., Schiuma G. Knowledge, learning, and innovation: research and perspectives // *Journal of Knowledge Management*. 2013. Vol. 17 No. 4. P. 495–510. URL: <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2013-0141>.

13. Permanent Edvardsson, I. HRM and knowledge management. *Employee Relations*. 2008. Vol. 30 Issue 5. P. 553–561. URL: <https://doi.org/10.1108/01425450810888303>.

14. Jimenez-Jimenez D. and Sanz-Valle R. Studying the effect of HRM practices on the knowledge management process // *Personnel Review*. 2012. Vol. 42 Issue 1. P. 28–49. URL: <https://doi.org/10.1108/00483481311285219>

15. Системный подход к управлению инновационным развитием промышленных предприятий. Современные технологии управления. URL: <http://sovman.ru/article/1703/>

16. Whyte C. Great Expectations for Higher Education. Speech at Higher Education Round Table Event. 2002. Oxford, England.

17. Гаврилова Т.А., Лешева И.А. Системный взгляд на подготовку инженеров по знаниями и аналитиков. В сборнике: Пятнадцатая национальная конференция по искусственному интеллекту с международным участием Труды конференции: в 3 томах. Российская ассоциация искусственного интеллекта. 2016. С. 16–23.

18. Тихомирова Н.В. Будущее развитие российского образования: взгляд ректора. Открытое образование. 2014. №2 (103). С. 4–8. DOI:10.21686/1818-4243-2014-2(103-4-8)

19. Данченко Л.А., Невоструев П.Ю. SMART-обучение: основные принципы организации учебного процесса. Открытое образование. 2014. № 1 (102). С. 70–74. DOI:10.21686/1818-4243-2014-1(102-70-74)

znaniyami iz pervykh ruk. URL: <https://kak-upravliat-znaniyami.com/stati/spetsialisty-upravleniya-znaniyami/nolidzh-menedzhment-strategiya-i-taktika/> (In Russ.)

8. V poiskakh direktora po upravleniyu znaniyami. Mariya Marinicheva. Stat'i. URL: <https://www.e-executive.ru/career/labormarket/345813-v-poiskah-direktora-po-upravleniu-znaniyami> (In Russ.)

9. Lambe P. The unacknowledged parentage of knowledge management. *Journal of Knowledge Management*. 2011. Vol. 15 Issue 2. P. 175–197. URL: <https://doi.org/10.1108/13673271111119646>

10. Kelly G., Mastroeni M., Conway E., Monks K., Truss K., Flood P. and Hannon E. Combining diverse knowledge: knowledge workers' experience of specialist and generalist roles. *Personnel Review*. 2011. Vol. 40 Issue 5. P. 607–624. URL: <https://doi.org/10.1108/00483481111154469>

11. Gavrilova T.A., Leshcheva I.A., Kudryavtsev D.V. Ispol'zovanie modeley inzhenerii znaniy dlya podgotovki spetsialistov v oblasti informatsionnykh tekhnologiy. *Sistemnoe programmirovaniye*. 2012. Vol. 7. No. 1. P. 90–105. (In Russ.)

12. Moustaghfir K., Schiuma G. Knowledge, learning, and innovation: research and perspectives. *Journal of Knowledge Management*. 2013. Vol. 17 No. 4. P. 495–510. URL: <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2013-0141>.

13. Permanent Edvardsson, I. HRM and knowledge management. *Employee Relations*. 2008. Vol. 30 Issue 5. P. 553–561. URL: <https://doi.org/10.1108/01425450810888303>.

14. Jimenez-Jimenez D. and Sanz-Valle R. Studying the effect of HRM practices on the knowledge management process. *Personnel Review*. 2012. Vol. 42. Issue 1. P. 28–49. URL: <https://doi.org/10.1108/00483481311285219>

15. Sistemnyy podkhod k upravleniyu innovatsionnym razvitiem promyshlennykh predpriyatiy. *Sovremennye tekhnologii upravleniya*. URL: <http://sovman.ru/article/1703/> (In Russ.)

16. Whyte C. Great Expectations for Higher Education. Speech at Higher Education Round Table Event. 2002. Oxford, England.

17. Gavrilova T.A., Leshcheva I.A. Sistemnyy vzglyad na podgotovku inzhenerov po znaniyami i analitikov. In: *Pyatnadtsataya natsional'naya konferentsiya po iskusstvennomu intellektu s mezhdunarodnym uchastiem Trudy konferentsii: v 3 tomakh*. Rossiyskaya assotsiatsiya iskusstvennogo intellekta. 2016. P. 16–23. (In Russ.)

18. Tikhomirova N.V. Budushchee razvitie rossiyskogo obrazovaniya: vzglyad rektora. *Otkrytoe obrazovanie*. 2014. No.2 (103). P. 4–8. DOI:10.21686/1818-4243-2014-2(103-4-8) (In Russ.)

19. Danchenok L.A., Nevostruyev P.Yu. SMART-obuchenie: osnovnyye printsipy organizatsii uchebnogo protsessa. *Otkrytoe obrazovanie*. 2014. No. 1(102). P. 70–74. DOI:10.21686/1818-4243-2014-1(102-70-74) (In Russ.)

20. Knowles M. S. The Adult Learner: a Neglected Species (4th edition). 1990. Houston: Gulf Publishing.

21. Гаврилова Т.А., Лещёва И.А. Системный взгляд на аналитика // Труды 14-ой национальной конференции по искусственному интеллекту с международным участием КИИ-2016. 2016. С. 16–23.

22. Gavrilova T., Gorovoy V., and Petrashen E. Merging Wiki and ontological approach to e-learning portal design. International Book Series «Information Science and Computing». Proceedings of the Fourth International Conference «Modern (e-) Learning MeL 2009, Varna, Bulgaria, June-July 2009. P. 131–135.

20. Knowles M. P. The Adult Learner: a Neglected Species (4th edition). 1990. Houston: Gulf Publishing.

21. Gavrilova T.A., Leshcheva I.A. Sistemnyy vzglyad na analitika. Trudy 14-oy natsional'noy konferentsii po iskusstvennomu intellektu s mezhdunarodnym uchastiem KII-2016. 2016. P. 16–23. (In Russ.)

22. Gavrilova T., Gorovoy V., and Petrashen E. Merging Wiki and ontological approach to e-learning portal design. International Book Series “Information Science and Computing”. Proceedings of the Fourth International Conference “Modern (e-) Learning MeL 2009, Varna, Bulgaria, June-July 2009. P. 131–135.

Сведения об авторах

Эльвира Яковлевна Гринберг

Аспирант, Кафедра информационных технологий в менеджменте

Высшая Школа Менеджмента,
Санкт-Петербургский Государственный
Университет, Санкт-Петербург, Россия
Эл. почта: st057454@student.spbu.ru

Анастасия Юрьевна Плешкова

Лаборант-исследователь, Кафедра
информационных технологий в менеджменте
Высшая Школа Менеджмента,
Санкт-Петербургский Государственный
Университет, Санкт-Петербург, Россия
Эл. почта: pleshkova@gsom.spbu.ru

Information about the authors

Elvira Y. Grinberg

Post-graduate student,
Chair of Information Technologies in Management
Graduate School of Management,
Saint Petersburg State University,
Saint Petersburg, Russia
E-mail: st057454@student.spbu.ru

Anastasia Y. Pleshkova

Laboratory Research,
Department of Information Technologies
in Management
Graduate School of Management, Saint Petersburg
State University, Saint Petersburg, Russia
E-mail: pleshkova@gsom.spbu.ru