

**Сергей СИЛКОВ,**

член Гильдии управляющих документацией (Россия)

## **Имплементация менеджмента знаний в библиотечно-информационную сферу**

В статье проанализированы основные аспекты имплементации менеджмента знаний (МЗ) в новейшие библиотечно-информационные окружения. Показаны сходство и отличия современного МЗ от традиционной «организации знаний», восприятие парадигмы МЗ библиотечно-информационным сообществом. Сделан вывод о том, что с реализацией интегральной базы знаний библиотечно-информационной сферы произойдет системный переход библиотек к целостным технологиям МЗ на уровне интеграции гуманитарных, естественно-научных и технических знаний.

**Ключевые слова:** библиотечно-информационная деятельность, библиотечно-информационная сфера, менеджмент знаний, организация знаний, управление информацией.

### **Введение**

**В** настоящее время информационные потребности всех обществ претерпевают существенную трансформацию: доступ к источникам знаний в электронной форме получил наиболее высокий приоритет в когнитивном обеспечении научных и образовательных программ. Радикальные социокультурные, политические и экономические трансформации изменили и социальный статус библиотек, резко расширили и усложнили их функции. Библиотеки стали фундаментальными компонентами знающей инфраструктуры нового типа: как устойчивый социальный институт именно они способны социализовать единое информационное пространство.

Сегодня библиотеки не только выполняют «функцию сохранения и передачи новым поколениям культурного наследия прошлого», они стали «важнейшими информационными центрами общества, которые аккумулируют и распространяют новые знания, открытия и технологические достижения, активно содействуют формированию в нем *новой информационной культуры*» [1].

Знаниеориентированная стратегия развития организаций (библиотечных в том числе) «нацелена на обеспечение открытости для инноваций и знаний в более широком смысле, и предусматривает инвестиции в элементы постоянного капитала, которые содержат знания, а также инвестиции в людей и институты, направленные на увеличение способности аккумулировать и использовать знания» [2].

Менеджмент знаний (Knowledge Management), интерпретируемый, в том числе, и как деятельность по организации знаний и их постоянному анализу, воплотился на современном этапе в когнитивные технологии – симбиоз научно-методологического и технологического обеспечения беспрепятственной генерации и циркулирования знаний в организациях и обществах.

### **1. Организация знаний и менеджмент знаний**

В Содружестве Независимых Государств слишком часто менеджмент знаний отождествляется с управлением знаниями. Однако МЗ – это целенаправленная *организация деятельности* всего предприятия, в котором знания рассматриваются в качестве стратегического фактора успеха. Управление знаниями – это функциональная задача управления ранее систематизированной информацией. Управление знаниями является важной составной частью МЗ как целенаправленной деятельности организации. МЗ охватывает не только управление знаниями, но и *управление всеми потенциальными интеллектуальными ресурсами в организации*. Поэтому под МЗ необходимо понимать *менеджмент, ориентированный на интеллектуальные ресурсы организации, которые возможно получить и которыми в принципе возможно управлять (знаниеориентированный менеджмент)*.

Под знаниями, которыми возможно управлять, автор понимает непрерывные процессы сравнительного анализа информации, ее получения (извлечения, формирования, приобретения), представления, дальнейшего структурирования, комментирования, синтеза, а также постоянной верификации релевантности вырабатываемых знаниевых упаковок генеральной миссии организации. Такой подход дает возможность анализа не только объективированных знаний высшей степени фактуальности, которые формализованы в виде документов (текстов культуры), но и личностных (неявных) знаний, которые фактически являются метазнаниями, с трудом поддаются формализации и не располагаются на внешних носителях профессиональных знаний (учебниках, учебно-методических пособиях, нормативных и др. документах организаций и т. п.).

Синтез интеллектуального, духовного и душевного потенциала личности каждого работника плюс конкретная индивидуальность плюс еще некая реальность, с которой совершенно необходимо считаться, составля-

ют свод неявных знаний организации, ценность которых должна быть обоснована как «часть человеческой культуры, охватывающей также человеческое искусство, право и религию ... Воспитанные внутри этой культуры ... усваивают ее, включая свой интеллект в ее структуру и переживая благодаря этому эмоции, которым их учит усвоенная ими культура» [3].

Эффективность приобретения знаний (умений, навыков) прямо зависит от личностного окружения. В отличие от обучения чему-либо по документам (книгам и др.) необходимой тематики, обучение тому же прямо у работника высокой квалификации позволит также получить дополнительные неявные знания, доступные для более широкого круга систем восприятия обучаемого (например, для подсознания). Существенные различия в уровне подготовки обучаемых определяют также существенные различия в уровне (объеме) воспринятой ими личностной информации.

Современное развитие библиотечных информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) невозможно без принципиально новых видов ресурсов информации и знаний, квинтэссенцией которых являются электронные библиотеки. Э- библиотеки вышли на качественно новый уровень обслуживания, являя собой особый вид хранения, производства и организации знаний и электронной информации с четко структурированной системой доступа к ним. Более того, они расширяют номенклатуру, доступность и качество услуг традиционных библиотек. За свою многовековую историю существования последние научились управлять документированной информацией и знаниями. Однако сейчас наступает этап развития управления тацитными (неявными, аморфными, виртуальными) знаниями.

Первые 50 МЗ-терминов (по частоте применения) выделены Э. Р. Сукиасяном: *адекватный, актуализация, анализ, аспект, блок, вероятность, вид, деятельность, динамика, дифференциация, задача, знание, интеграция, инфраструктура, информация, качество, количество, коммуникация, комплекс, концепция, кооперация, координация, кризис, метод, мышление, направление, объединение, оптимальность, организация, очевидное, передача знаний, поведение, позиция, порядок / беспорядок, проблема, прогресс, процесс, развитие, самоорганизация, синтез, система, совместимость, совокупность, состав, средства, структура, сумма, цель, экономичность, эффективность* [4, с. 19]. В базовую терминосистему МЗ не входит группа терминов, непосредственно связанных со знаниями: классификация, систематизация, объект, предмет, признак, связь, ряд, уровень, род, вид и т.п. Все эти термины вошли в терминосистему дисциплины «организация знаний» (Knowledge Organization). Однако необходимо учитывать, что «слова, – как отмечал Кацнельсон Берл, –

не создаются в словаре; словарь лишь фиксирует их. И только прошлое дает им смысл и значение».

Термин «организация знаний» (ОЗ) ввел библиотеквед Г. И. Блисс (США) еще в 1929 г. в публикации «Организация знаний и система наук». К библиотечно-информационной деятельности этот термин ученый применил в работе «Организация знаний в библиотеках» (1933). Согласно теории Г. И. Блисса, «*организованное знание*» – это система знаний, которая упорядочена в соответствии с научным и воспитательным подходом, и в которой каждый элемент имеет заранее определенное место и набор связей с другими элементами. Большинство проблем МЗ являются проблемами организации знаний: и в условиях циркуляции документированной информации, и в сфере мышления главным условием управления является априорное оформление, организация объекта. Поэтому, организовывать знания означает упорядочивать их для использования в любом месте и в любое время, сочетать процессы их накопления с постоянным обновлением.

Библиотечно-информационная деятельность является своеобразным «ядром» МЗ-концепции: и библиотекари, и МЗ-работники фактически оперируют в единой терминосистеме: классификация (кодификация, систематизация), сбор (поиск), распространение, создание каталогов (доступ), архив (хранилище), выдача (поток) знаний, создание указателей (картирование источников) и т. п. [5, с. 10].

Международная организация «International Society for Knowledge Organization» (ISKO) интерпретирует МЗ-тенденции развития библиотек в аспекте постоянного роста суммарных объемов человеческого знания. Поэтому высший приоритет получает то, что можно было бы очень приблизительно назвать «интенсификацией» приобретения (извлечения) знаний. «Речь идет, по сути дела, о методах получения, закрепления, усвоения, хранения, использования знаний. Все это и есть *организация знаний*» [4, с. 20].

Нельзя, при этом, противопоставлять МЗ и ОЗ: совпадая по объекту, они отличаются областями практических приложений. Стратегической целью МЗ является рост интеллектуального потенциала организации, а тактическими целями – эффективное решение оперативных задач. МЗ «требует действия – скорее, знания того, КАК, нежели того, ЧТО. Оно (МЗ. – С.С.) в значительной степени опирается на людей: очень важно формировать системы накопленного опыта, чтобы им могли воспользоваться другие. Эти экспертные системы могут стимулировать возможности сотрудничества и, наоборот, фиксировать результаты совместной работы независимо от того, каким образом это сотрудничество происходит – посредством e-mail, дискуссионных баз, чатов, досок сообщений, видеоконференций и т.д. Все это требует

наличия инфраструктуры, которая фиксирует документы, факты передачи опыта и проявления сотрудничества» [6].

В современном МЗ мы выделяем следующие базовые функции и базовые процессы, лежащие в основе МЗ.

*Базовые функции:*

1. *Общекогнитивные:* выработка внешних знаний о макроокружении организации (рынках, клиентах, конкурентах, ресурсах). Это функция когнитивной поддержки основной деятельности организации: интеграция продуцированных ее работниками дискретных инфоэлементов (технологий, документов и др.), элементов их личностных знаний в единую систему на основе высокоэффективного поиска Интернет-предложений, анализ потенциалов организации, её достоинств и недостатков на современных рынках, переработка предлагаемого массового информационного продукта в знания, релевантные внутренним действиям.

2. *Системно-стратегические:* а) прогнозирование и стратегическое планирование развития организации на различных уровнях; б) рационализация документационного обеспечения управленческой деятельности для согласования действий работников организации; в) решение оперативных вопросов рационализации процессов производства (переработки информации, управления персоналом, логистики и т. д.)

3. *Коммуникативные:* выбор адекватных для достижения целей организации форм коммуникаций для создания и поддержания системы взаимоотношений с клиентами и собственными работниками, характеристик информационных технологий, ресурсов, систем внутреннего документооборота, технических средств.

*Базовые процессы:*

1) создание новых знаний; 2) обеспечение доступа к ценным знаниям за пределами организации; 3) использование имеющихся знаний при принятии решений; 4) воплощение знаний в процессах, продуктах (услугах); 5) представление знаний в документах, базах данных и т. д.; 6) стимулирование роста знаний посредством организационной культуры и поощрений; 7) передача существующих знаний из одной части организации в другую; 8) измерение ценности интеллектуальных активов и (или) влияния управления знаниями на результаты бизнеса.

Три взаимосвязанных компонента МЗ:

1) конструктивная организационная культура знаний (фундирующий компонент);

2) базисная инфраструктура знаний (включающая знание структуры организации и ее деловых процессов, а также источники знаний);

3) технологии поддержки процессов МЗ.

Формирование *конструктивной организационной*

*культуры знаний*, которая соответствует специфике предприятия, включает в себя постоянное осознание важности роли человека как носителя знаний, и создание для работника условий, при которых для него будет очевидна его мотивация и заинтересованность в приобретении знаний и (или) в необходимости делиться ими.

Одним из начальных шагов в МЗ является приобретение (создание) знаний, происходящее эффективно только при наличии такой культуры в организации, которая «поощряет креативность, творческую деятельность и инновации, поскольку приобретение знаний – также творческие действия по созданию нового понимания, новых навыков, контактов и отношений» [7]. А. Л. Гапоненко справедливо полагает, что важнейшими компонентами культуры корпоративных знаний являются: «сотрудничество; готовность делиться знаниями; надежные коммуникации; единый язык; терпимость к ошибкам; делегирование полномочий; доверие; самостоятельность; готовность к изменениям; высокий статус знаний и желание учиться; желание и способность искать и впитывать новые знания» [8].

Проекты МЗ, направленные на изменение устоявшейся психологии работников высокого уровня профессиональных знаний, а также на активизацию обмена знаниями как на межличностном, так и на общекорпоративном уровне, связаны с созданием «организации знаний» и ведут к изменениям в структуре организации, системе административного управления, системе коммуникаций на формальном и неформальном уровне. Все ранее указанное, а также повышение уровня удовлетворенности работников деловой атмосферой организации призваны создавать «сообщества практиков обмена знаниями» – деятельность по добровольному обмену знаниями в сфере общекорпоративных интересов [9].

## 2. Парадигма ЗМ и библиотечно-информационное сообщество

МЗ-парадигма была очень активно воспринята мировым библиотечным сообществом еще в конце прошлого века: МЗ рассматривается как идея, заложенная в предназначение библиотек с момента их генерации, а тем более в информационном обществе. С того же времени ставятся вопросы и о лидерстве библиотекарей в обществе знания [10]. Так, в монографии Piyush Kanti Maharatra & Bhubaneswar Chakrabarti «Менеджмент знаний и библиотеки» (Индия, 2002 г.) МЗ интерпретирован в качестве миссии библиотек: библиотеки как «учреждения, призванные управлять знаниями», имеют дело с двумя видами знаний: 1) скрытыми, т.е. личностными знаниями, управление которыми происходит на уровне

персонала библиотеки; 2) явными знаниями – на уровне конечных пользователей [11].

Поэтому крайне необходим постоянный пересмотр функций МЗ – специалистов библиотек в управлении личностными знаниями в целом – менеджмента оборота интеллектуального капитала мировых и национальных библиотек (обеспечение сохранности, учета и взаимоиспользования их уникальных знаний), а также выявление актуальных знаний организации и ее работников (явных и неявных), генерирование МЗ-инфраструктуры отрасли.

В бизнес-сообществах давно пришли к выводу, что именно библиотекари больше всех соответствуют должности менеджеров знаний [5; 12]. Это вполне объяснимо, так как библиотекари в своей деятельности умеют: 1) управлять хранилищами знаний, организовывать документно-информационные потоки; 2) искать, отбирать, приобретать, организовывать, передавать, сохранять, защищать, предоставлять пользователям фиксированные в документах знания, привлекая к работе специальные возможности библиотек, в том числе баз данных и web-сайты; 3) анализировать, оценивать и синтезировать добытую информацию; 4) применять личностные явные и тацитные знания для генерирования новых знаний в профессиональной сфере, которые из тацитных трансформируются в явные (преимущественно в процессах выполнения запросов).

Вместе с тем трудно согласиться с утверждением, что библиотечным сообществом «такие вопросы управления знаниями, как управление собственными неявными знаниями, могут решаться уже сегодня» [13, с. 13]. По нашему мнению, такие вопросы не могут быть адекватно решены без снятия большого числа сопутствующих психокогнитивных, правовых, морально-этических и других проблем.

В силу специфики своей деятельности работники библиотек более всего подходят на должности директоров по управлению информацией, по менеджменту знаний, которые обычно занимают специалисты в области информационно-коммуникационных технологий (ИКТ). При этом сами библиотекари могут инициировать процесс МЗ в организации. Так, «Siemens» предлагает ряд МЗ-действий, которые можно реализовать в библиотеках: 1) управление ресурсами знаний; 2) совместное использование ресурсов и их циркуляция; 3) развитие ИКТ, пользовательских сервисов, управления персоналом [14]. В мировой библиотечной практике составляющими процесса МЗ являются: активный сбор, организация, переработка, хранение, распространение и трансфер знаний и информации внутри организации [Ассоциация специальных библиотек (США), Special Library Association; <http://www.sla.org>].

Достаточно удобным средством имплементации

МЗ-технологий в госорганах и бюджетных организациях становится реализация программ формирования и развития электронного правительства. Однако в настоящее время э-правительство представляется пока в виде структур обеспечения информационной открытости и прозрачности существующих отношений в госуправлении, а не как идея трансформации самих принципов организации управления информационным обществом. МЗ в условиях формирования э-правительства – это процессы, пронизывающие все сферы деятельности организации: 1) стратегическими целями и планами развития организации, организационной культурой, базисными ценностями и принципами ее деятельности; 2) нормативными документами (уставами, регламентами, положениями, инструкциями), текущими установками и распоряжениями руководства, которые непосредственно регламентируют порядок протекания процессов МЗ.

### 3. О базе знаний библиотечно-информационной сферы

Российский документовед М. В. Ларин отмечает, что «спрос на знания усиливает интерес к созданию и совершенствованию информационной системы в организации, которая позволяет целенаправленно использовать имеющийся как внутри, так и вне потенциал знаний для удовлетворения потребностей пользователей» [15]. Освоение МЗ дает возможность разрабатывать еще одно направление в деятельности библиотек – генерацию и ведение единой базы знаний библиотечно-информационной сферы (БЗБИС), которая обеспечивает процессы менеджмента и информатизации библиотечного дела.

Реализация БЗБИС, к которой смогут иметь доступ работники библиотек, а также аспиранты (студенты) соответствующих профилей обучения, создаст условия для оперативного получения необходимых знаний, существенного повышения эффективности различных приемов и методов библиотечного дела.

*Базовые проблемы, эффективно решаемые с применением БЗБИС:*

концентрация и доступность всего накопленного опыта профессионалов-библиотекарей в нужное время и в нужном месте; совместное применение ресурсов библиотечной отрасли (перераспределение лучшего опыта коллег; использование накопленного опыта для решения однотипных проблем, возникающих в библиотеках);

управление гибридными библиотеками (на основе электронных каталогов и др.);

управление документами (управление внутренней и внешней организационно-распорядительной и дру-

гой документацией; извлечение формализованных знаний);

любая современная организация – это непрерывно обучающийся производитель знаний. Поэтому БЗБИС должна эффективно решать проблему пере/обучения: управления квалификацией работников библиотек; взаимной поддержки и помощи во время совместного обучения; приобретения устойчивых навыков совместных действий и совместного применения всех полученных знаний, общения (обмен сообщениями, список адресатов). Кроме того она дает возможность сокращать период пополнения знаний и адаптации работников, подготовку специфических упаковок знаний, включающих в себя и «методики, технологии, процедуры, руководства, письма, новости, слабоформализуемые сведения о читательской аудитории и ее информационных потребностях» [13, с. 13].

*Базовые функции БЗБИС:*

точное формулирование вызревшей проблематики и путей поиска релевантных знаний (к примеру, методики выполнения библиографических запросов любой степени сложности) (процессы интернализации);

оперативное удовлетворение информационных потребностей пользователей – обеспечение выборок из всех (внешних и внутренних) хранилищ знаний (книги, документы, инструкции, регламенты, сообщения, интервью), сортировок по проблематике, выявление прецедентов и (или) аналогов, поиск различных готовых решений (идей, точек зрения) и др. (процессы экстернализации);

оценивание явных знаний (процессы интермедиации);

совместное применение знаний (процессы когитологии) [16].

*Виды автоматизированных систем, на основе которых возможна реализация БЗБИС:*

1) автоматизированная система документационно-обеспечения управления (ДООУ) библиотеками: подсистема управления внутренней и внешней перепиской, подсистема извлечения формализованных явных знаний;

2) система управления обучением работников (в т. ч., дистанционным);

3) система коллективного применения ресурсов (перераспределение позитивного опыта работников библиотек, получение полноценного оперативного доступа к результатам других работников и их применению).

«Совершенство и передавая собственные профессиональные знания, библиотечные специалисты практически участвуют в процессе МЗ, но пока без перехода к целостным его технологиям» [13, с. 14]. С реализацией БЗБИС ожидается системный переход библиотек к целостным технологиям МЗ на более

высоком уровне – уровне интеграции гуманитарных, естественно-научных и технических знаний.

**Заключение**

Изменяющуюся миссию работников библиотек в информационном обществе ученые характеризуют следующим образом: «Неизбежно изменится не только квалификация библиотечных работников, которые, по существу, будут наиболее подготовленными инженерами знаний, но и их мировоззрение. Им придется хорошо представлять, какие виды знаний являются наиболее актуальными, где они находятся в общемировом информационном пространстве, как осуществлять их семантический поиск и оперативную доставку потребителям» [1].

Методологией же интеграции гуманитарных, естественно-научных и технических знаний, происходящей в новейших библиотечно-информационных структурах, является широкий междисциплинарный подход на основе МЗ (рассматриваемого наукой в качестве основы современного менеджмента) к информатизации когнитивных процессов. Такой подход подразумевает постоянные инновации в структуре профессиональной подготовки, деятельности и управления квалификацией работников библиотек.

Дж. Брунер указывал, что в жизни «три вопроса повторяются неизменно: Что в человеке является собственно человеческим? Как он приобрел это человеческое? Как можно усилить в нем эту человеческую сущность?» [17]. Концепция менеджмента знаний как раз и предназначена для того, чтобы ответить на третий вопрос западного ученого-психолога.

**Список использованных источников**

1. Колин К. К. Библиотекари будущего – инженеры знаний // Библиотековедение. – 2000. – № 6. – С. 1.
2. Deutcher E., Kochendorfer-Lucius G. Towards the Global Knowledge and Information // Development & Cooperation. – 1999. – № 4.
3. Полани М. Личностное знание: на пути к посткритической философии. – М., 1985. – 344 с.
4. Сукиасян Э. Р. Управлять можно только организованными знаниями // Научные и технические библиотеки. – 2005. – № 9. – С. 17–21.
5. McInerney C. Knowledge Managers: History and Challenges // Managing Knowledge Critical Investigations of Work and Learning / ed. By Craig Prichard, Richard Hull, Mike Chumer. – N-Y.: St. Martin's Press, Macmillan Press Ltd, 2000. – P. 1–19.
6. Кантеев А. И. Менеджмент знаний: от теории к технологиям: научно-методич. пособие. – М.: Либерия-Библинформ, 2005. – Вып. 15. – С. 161. – (Серия «Библиотекарь и время. XXI век»).
7. Ухов Р. Влияние культуры организации на процессы управления знаниями // Отдел кадров. – авг. 2005. – № 8(55). – С. 133.

- 
8. Гапоненко А. Л. Управление знаниями. – М.: ИПК Госслужбы, 2001. – С. 5.
9. Силков С. В. Менеджмент, ориентированный на интеллектуальные ресурсы в организациях, и его приложения в архивном деле // Библиотекознание. Документозна- вство. Информология. – 2006. – № 2. – С. 71–78.
10. Corral Sheila. Knowledge Management. Are we in the Knowledge Management Business? // <http://www.ariadne.ac.uk/issue18/knowledge-mgt/>
11. <https://www.vedamsbooks.com/no24173.htm>
12. Davenport T. Knowledge Roles: The CKO and Beyond // CIO Magazine. – 1996. – April 1. [http://www.cio.com/archive/040196\\_davenport.html](http://www.cio.com/archive/040196_davenport.html)
13. Крымская А. С. Управление знаниями – перспектив- ная технология для библиотечно-информационных работ- ников // Научные и технические библиотеки. – 2005. – № 9. – С. 13.
14. Lee Hwa-Wei. Repositioning libraries in the Digital and Knowledge Age (The Role of Libraries in Knowledge Management) // [http://www.whiteclouds.com/incl/cliej/cl141ee\\_files/](http://www.whiteclouds.com/incl/cliej/cl141ee_files/)
15. Ларин М. В. Управление документацией и новые ин- формационные технологии. – М., 1998. – С. 56.
16. Силков Сергей. От управления документной инфор- мацией к менеджменту знаний: когитологический аспект // Библиотекознание. Документозна- вство. Информология. – 2007. – № 2. – С. 16–25.
17. Брунер Дж. Психология познания. – М. Прогресс, 1977. – С. 387.