

УДК 005.94

**В.И. Постол**

## **МЕНЕДЖМЕНТ ЗНАНИЙ: ЛОВУШКИ БЕНЧМАРКИНГА**

*Анализируется концептуальная проблематика управления знанием. Определено место «менеджмента знаний» в новой философии рынка. Рассмотрена специфика управления интеллектуальными ресурсами. Основной акцент сделан на формировании обучаемых организаций. Показаны барьеры, сдерживающие передачу знаний.*

Ключевые слова: *менеджмент знаний, обучаемая организация, ловушки бенчмаркинга.*

Менеджмент знаний (knowledge management) стал новым подходом в объяснении источников конкурентных преимуществ в 90-е гг. XX в. Ядром его проблематики стало формирование обучаемых организаций. Согласно концепции Р. Сенге, компания, способная к непрерывному самообучению, должна в совершенстве знать пять дисциплин: системное мышление (system thinking); личное мастерство каждого члена организации (personal mastery); умение работать с «ментальными моделями» (mental models); построение в организации совместного видения (shared vision); способность познавать в команде (team learning) [1]. В результате произошло смещение акцентов в области знаний: если раньше внимание исследователей сосредоточивалось преимущественно на избранных ими предметных областях, то теперь начали изучать то, как знания создаются, используются и воспроизводятся внутри организации. Отныне фирма – это «святилище», где общество создает новые знания, а менеджер – «жрец», способствующий их добыче.

Важным вкладом в менеджмент знаний стало прояснение сути организационного знания. Опираясь на концепцию неявного знания, К. Polanyi, I. Nonaka и Н. Takeuchi противопоставили явное, или высказанное (explicit knowledge), и скрытое, или умалчиваемое знание (tacit knowledge). Авторы идеи выделили четыре познавательных процесса, образующих спираль знаний: «социализация (socialization) предполагает перенос неявных знаний от одного человека к другому при их взаимодействии; экстернализация (externalization) означает перевод неявных индивидуальных знаний в явные организационные знания; комбинирование (combination) означает перенос явных знаний в явные путем соединения и преобразования существующих знаний в форму, обеспечивающую прямой доступ пользователям; интернализация (internalization) предполагает трансформацию человеком явных знаний в неявные, формирование нового прикладного знания» [2].

Ключевая составляющая знаний – это скрытые, неявные знания, на долю которых, между прочим, приходится 90 % всех знаний компании (E. Smith). Скрытые знания нельзя изложить на каких-либо носителях или даже высказать словами. Любопытно, что G. Krogh, K. Ichijo и I. Nonaka назвали бессмысленным словосочетание «управление знаниями». Учитывая «мягкую» природу знаний, авторы идеи предложили использовать глагол «давать воз-

можность» вместо традиционного – «управлять» [1]. Действительно, нельзя управлять скрытыми знаниями, но можно способствовать их рождению. Таким образом, область управления знаниями существенно расширилась – в ней переплелись «управление информацией (IT track) и управление людьми (people track)» [3. С. 16].

Следует сказать, что соотношение между знаниями и информацией – одна из самых актуальных тем, обсуждаемых в рамках управления знаниями. Ранее считалось, что информация и эффективное управление ею – это и есть ключ к успеху. Вот одно из типичных утверждений того времени: «Знания – любая форма представления частей реального и предполагаемого мира на некотором носителе» (F. Machlup). Но 1990-е гг. принесли новую идею: информация и знания – «две большие разницы» (I. Nonaka, H. Takeuchi). Компании основывают свои действия на знаниях, а не на информации. Знания – более широкая категория. Информация по отношению к знаниям играет вспомогательную роль. Решение стали искать не в технологической сфере, а «в сфере оригинальных организационных решений, в которых информационным технологиям отводится вспомогательная роль» [1].

Неизбежной стала формализация такого сложного объекта управления, как «интеллектуальный капитал» (T. Stewart). Рациональной аппроксимацией объекта управления стала следующая аналитическая конструкция: интеллектуальный капитал включает в себя «кадровый капитал» и «интеллектуальную собственность»; кадровый капитал подразделяется на «человеческие активы» и «структурные активы»; интеллектуальная собственность – на «маркетинговые активы» и «производительные активы». Чтобы лучше понять специфику управления нематериальными активами, необходимо уяснить суть кадрового капитала: «*Человеческие активы* – это знания, опыт (навыки) и профессиональные качества сотрудников организации, специалистов, которые наделены природой определенными способностями и характером, получили то или иное воспитание и имеют соответствующий культурный уровень. Именно эта часть интеллектуального капитала является его базовой составляющей и представляет собой инструментарий, обеспечивающий создание интеллектуальной собственности (второй составляющей ИК)»; «*Структурные активы* определяют тот потенциал творческой активности коллектива сотрудников, который обеспечивает успешное и полное использование человеческих активов организации таким образом, что результат коллективной работы становится больше, чем просто сумма результатов отдельных специалистов. При этом чем выше уровень структурных активов, тем больше синергетический эффект коллективной работы» [4]. Очевидно, что знание создается только индивидуумами и собственностью компании является не человеческий, а структурный капитал. Управление знаниями в организации сводится к тому, чтобы поддерживать и поощрять процесс создания знания на индивидуальном уровне.

Продолжая раскрытие темы, познакомим читателя с таким инструментом управления, как бенчмаркинг (от англ. bench mark – начало отсчета). Термин «бенчмаркинг» имеет множество определений, но в основном он включает в себя обучение, обмен информацией и адаптацию опыта работы лучших (первоклассных) организаций-аналогов [5]. Можно выделить следующие типы

бенчмаркинга в зависимости от того, с кем идет сравнение: «*Внутренний бенчмаркинг*. Это – сравнение с самым лучшим, что есть внутри самой организации. Такое сравнение называют бенчмаркингом внутри своего класса. *Конкурентный бенчмаркинг*. Это – сравнение с самыми лучшими прямыми конкурентами. Такое сравнение называют бенчмаркингом в параллельном классе. *Функциональный бенчмаркинг*. Это – сравнение с другими предприятиями, не обязательно конкурентами. Эти предприятия выполняют родственные работы в той же самой технологической области. По аналогии со «школой» можно назвать это бенчмаркингом с кем-то из другой школы того же типа. *Общий бенчмаркинг*. Это – сравнение с самым лучшим вообще, вне зависимости от отрасли и вида рынка. Такое сравнение называют бенчмаркинг с совершенно новой школой» [6].

Никто не знает времени возникновения «бенчмарка» как образца для сравнения. Можно лишь сказать, что на новую высоту это понятие подняли японцы. После Второй мировой войны они объездили весь мир, проводя бенчмаркинг всех лучших организаций. Правда, называли они свои поездки «индустриальными турами», но принцип был тот же: изучение опубликованных данных для определения наилучшего варианта; установление контакта с лучшими компаниями и договоренность о посещении; посещение наилучших компаний и тщательный выбор относящихся к делу данных; адаптация их в японских организациях с целью получения конкурентных преимуществ [7].

В дальнейшем и здесь произошло смещение акцентов: целью инструментов бенчмаркинга стало «создание саморазвивающейся организации на базе эффективного использования творческих способностей всех сотрудников и не только в пределах выполняемых ими функций» [8]. Однако на пути к этой цели оказалось множество ловушек (опасностей или трудностей, которых нелегко избежать). Перечень ловушек с трудом поддается исчислению. Мы выделим лишь те, которые, на наш взгляд, в наибольшей степени препятствуют интерактивным управленческим изменениям (см. также [9]).

1. *Информационная ловушка*. Собирая слишком много информации, можно стать жертвой двух явлений: «С одной стороны, вы можете принять решение, сконцентрировавшись только на том, что вы проанализировали, так как изобилие информации подавляет даже самый свежий опыт. Эта “познавательная ловушка” уничтожает наш опыт принимать решения... Или еще хуже в информационном изобилии вы можете стать жертвой “аналитического паралича” – вы не сможете принять никакого решения даже при наличии огромного количества информации» [10].

2. *Маркетинговая ловушка*. Ловушка возникает оттого, что не налажен мониторинг рыночной ситуации: «В процессе консультирования наших клиентов мы часто слышали о необходимости анализа конкурентов. Но на сегодняшний день мы не знаем ни одной отечественной организации, где формализована и четко прописана процедура анализа конкурентов» [11].

3. *Ловушка обучения*. Типичный пример: «Все очень просто. Мы фактически не придумываем никаких новых технологий. Задачи, с которыми сталкиваемся, решены на Западе лет десять назад. Это фантастически удобное положение. Школьное выражение “дай списать” здесь как раз уместно. У нас есть возможность не повторять ошибки, а выбрать контрольную работу, за

которую поставили не просто «5», а «5+». И этим необходимо правильно пользоваться» [12].

4. *Концептуальная ловушка*. Пожалуй, это одна из самых опасных ловушек для смелых и новых идей. Заниматься «украшательством» и тешить себя иллюзиями, что идешь в ногу со временем гораздо проще, нежели заниматься интерактивным планированием.

В силу дискретности капиталистического развития мировая экономика вступила в фазу очередного коллапса и проходит череду затяжных кризисов. В *переломный момент* (Carlota Perez) происходит размежевание между теми, кто придерживается старых практик и с ностальгией смотрит в прошлое, и теми, кто предлагает коренные изменения в технологии. Очевидно, что при смене технико-экономических парадигм «*копирование продуктов*, процессов или процедур у других организаций обеспечивает “сползание” назад, к уровню этих организаций, из-за потерь времени, которое требуется для осуществления решения о будущем состоянии» [7]. В новой экономике знаний «способность познавать быстрее своих конкурентов, по-видимому, есть единственное устойчивое конкурентное преимущество» (Arie de Geus).

#### Литература

1. Адлер Ю., Черных Е. Управление знаниями: новые акценты поиска источников конкурентных преимуществ. [Электронный ресурс]. – URL: [http://quality.eup.ru / MATERIALY7/knowledge\\_management.htm](http://quality.eup.ru / MATERIALY7/knowledge_management.htm) (дата обращения: 8.07.2012).
2. *Способы трансформации знаний в организации*. [Электронный ресурс]. – URL: <http://tvv48.narod.ru/books/2012/pk/1-5.pdf> (дата обращения: 8.11.2012).
3. Кирилкина О.В. Социальные факторы передачи знаний и обмена знаниями на примере российской бизнес-организации // Вестник СамГУ. 2011. № 7 (88). С. 15–23.
4. Селезнев Е.Н. Интеллектуальный капитал как объект управления. [Электронный ресурс]. – URL: [http://www.profiz.ru/se/2\\_07/intelkapital](http://www.profiz.ru/se/2_07/intelkapital) (дата обращения: 4.08.2012).
5. *Азы бенчмаркинга*. [Электронный ресурс]. – URL: <http://quality.eup.ru / MATERIALY12 / azy-b.htm> (дата обращения: 5.07.2012).
5. *Основные типы бенчмаркинга*. [Электронный ресурс]. – URL: [http://www.webaxiom.ru/3\\_7m/osnovnie\\_tipi\\_benchmarkinga.html](http://www.webaxiom.ru/3_7m/osnovnie_tipi_benchmarkinga.html) (дата обращения: 8.11.2012).
7. *История процесса бенчмаркинга*. [Электронный ресурс]. – URL: [http://msk.treko.ru/show\\_article\\_218](http://msk.treko.ru/show_article_218) (дата обращения: 8.11.12).
8. *Методы бенчмаркинга*. [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.benchmarking-ci.ru/methods-benchmarking.html> (дата обращения: 6.07.2012).
9. Тамберг В., Бадьин А. Пять ловушек внедрения, или Почему брендинг не работает. [Электронный ресурс]. – URL: [http://www.marketing.spb.ru/lib-comm/brand/rollout\\_mistakes.htm](http://www.marketing.spb.ru/lib-comm/brand/rollout_mistakes.htm) (дата обращения: 20.08.2012).
10. *Почему мудрые лидеры не стремятся к всеобъемлющим знаниям?* [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.exemb.ru/joebloggs/article?jbai=276> (дата обращения: 14.11.2012).
11. *Ловушки управленческого консультирования*. [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.zadachi.org.ru/> (дата обращения: 15.11.2012).
12. *Бенчмаркинг*. [Электронный ресурс]. – URL: [http://msk.treko.ru/show\\_dict\\_400](http://msk.treko.ru/show_dict_400) (дата обращения: 8.11.2012).