

MANAGEMENT

№ 2 (38) • 2016



КАК СОЗДАТЬ
БАЗУ ЗНАНИЙ

KPI VS МОДЖО

РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ

MANAGEMENT

4 KPI vs Моджо

5 Л. Райан. Такой KPI нам не нужен, или Рассказ о том, что можно управлять, не измеряя

7 Р. Ибрагимов. KPI: все «За» и «Против»!

16 М. Голдсмит. Моджо: как его достичь, сохранить и вернуть в случае потери

21 А. Петиченко. Как сформировать базу знаний организации?

25 К. Павлов. Особенности создания и внедрения систем менеджмента знаний

30 В. Лучков. Почему не работают должностные инструкции

34 Л. Дубовицкая. Менеджер по качеству и ИТ-департамент: «Битва титанов» или взаимопомощь?

36 А. Краснобабцев. Вовлеченность, или когда работнику не все равно

40 Правильная постановка задач для сотрудников по технологии SMART

42 Ошибки менеджмента, приведшие к краху мировых компаний



45 К. Саидов. Об управлении рисками

50 Д. Балашова. Профессия: риск-менеджер

52 Р. Хонниёз. Хотите, чтобы клиенты покупали у вас снова и снова?

57 Р. Кострубов. 7 ошибок, которых лучше избегать при написании коммерческого предложения

59 А. Скобин. Нет хороших продавцов? Искать_ нельзя_растить

61 С. Щербина. Как составить KPI для маркетинга и рекламы

62 Р. Прем. Выгоды от внедрения стандарта ISO 50001 для промышленности

66 Ю. Адлер, В. Шпер. Учение Деминга и его судьба (продолжение)

73 11 простых подсказок, которые значительно повысят эффективность работы

75 11 правил этикета в Whatsapp, или основы переписки в мессенджере

77 И. Савинов. 8 правил улучшения сервиса, которые изменят ваш бизнес

79 «Loss aversion», или как продать 20 USD за 204 USD

Главный редактор: Р. Ибрагимов

Экспертный совет: Абдуллаева Д., Воынскова Н., Воробьева О., Илюхин В., Кудяков И., Куйлибаев Э., Мухамедзянова Р., Пешков И., Пятков О., Раджабова Н., Расулова М., Цой Н.

Учредитель: ООО «Серт Интернешнл»

Адрес редакции: 105082, г. Москва, ул. Рубцовская наб., д. 3, стр. 3, пом. I, комн. 25.

Тел./факс: +7 (499) 346-77-14.

E-mail: info@iso-management.com, веб-сайт: www.iso-management.com.

Печать: ЧП «GRAND SIRIUS».

Тираж: 3000 экз. Заказ № 100.

Дата подписания в печать: 23.05.2016 г.

Журнал зарегистрирован Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Россия), Управлением внутренней политики (Казахстан), Агентством по печати и информации (Узбекистан).

Регистрационное свидетельство: №ФС77-59021 (Россия), №39 (Казахстан), №0539 (Узбекистан).

Подписной индекс:

в объединенном каталоге «Пресса России» – 93532 (Россия).

в каталоге АО «Казпочта» – 11151 (Казахстан).

в каталоге АК «Матбуот таркатувчи» – 1151 (Узбекистан).

Реализуется по свободной цене.

Журнал «Management» распространяется в странах СНГ с 2007 года.

КАК СФОРМИРОВАТЬ БАЗУ ЗНАНИЙ ОРГАНИЗАЦИИ?



Алина Петиченко,
генеральный директор
группы компаний ММКС,
главный аудитор CERT
International
E-mail:
alina_petichenko@list.ru

Публикация нового стандарта ISO 9001:2015 сформировала новые вызовы для организаций различных форм и сфер деятельности. К всеобщему удовольствию, данный стандарт стал более бизнес-ориентированным. Для группы компаний ММКС выход нового стандарта – это подтверждение жизнеспособности ранее выработанной модели консалтинга, все элементы которой нашли свое отражение в ISO 9001-2015.

Изначально проводимые в ходе проектов стратегические

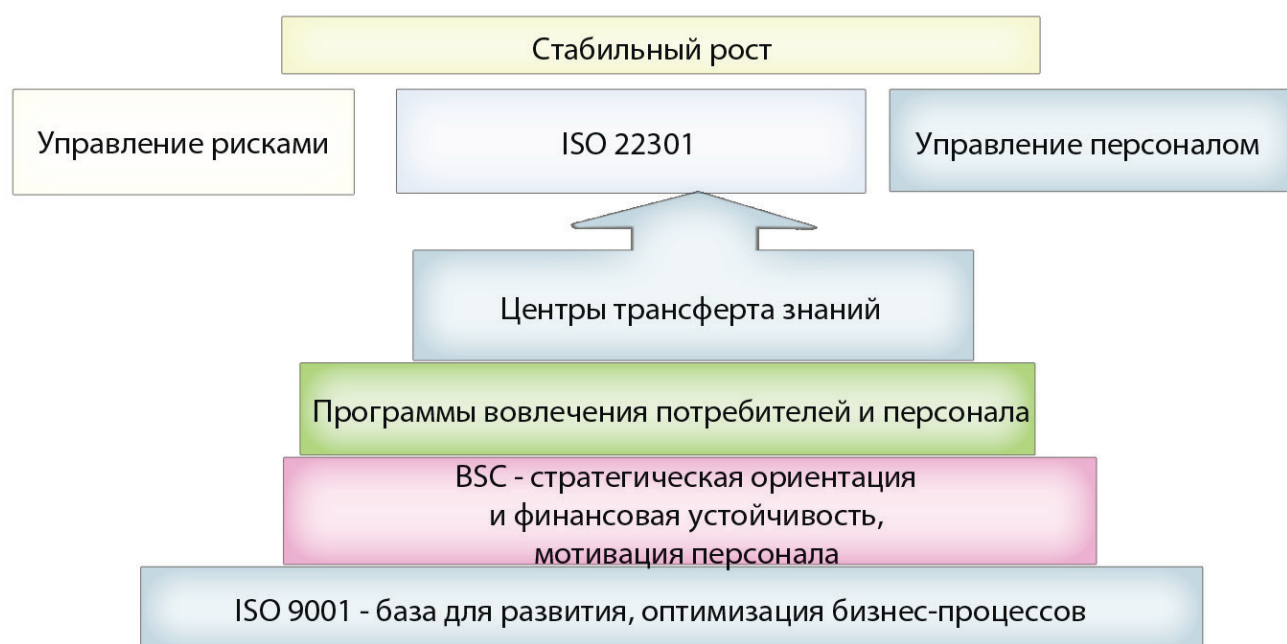
сессии дают полную картину в отношении среды (контекста) организации. BSC (Сбалансированная система показателей) позволяет установить SMART-цели и показатели процессов, привязать мотивацию к достигаемым результатам. Ключевым требованием современности является тот факт, что как потребитель, так и персонал, должен быть эмоционально привязан к компании. Рациональность часто не обеспечивает вовлеченности. На данном этапе есть четкая дифференциация между системами менеджмента производства и услуг. В производстве на рабочих местах становятся понятными инструкции, а в услугах – только цели. Идет делегирование ответственности персоналу контактной зоны.

Управление рисками позволяет избежать проблем и сформировать устойчивый рост (ISO 22301).

И наконец, то, что непосредственно касается темы статьи, – формирование базы знаний организации п.7.1.6. ISO 9001-2015. Впервые один из мировых стандартов бизнеса явно упоминает знания как ресурс, а также конкретные ожидания для управления этим ресурсом. Это обеспечивает долговременный уровень легитимности управления знаниями.

В мире много писали и продолжают дискутировать о пользе создания самообучающихся организаций. В практи-

Рисунок 1. Модель успешного развития компании от ММКС



ке консалтинга мы логичным образом пришли к тому, что для закрепления устойчивого успеха в организации должен быть отработан механизм сбора идей и лучших практик, результатов корректирующих и предупреждающих действий, любых новых предложений. Этот механизм должен работать не только на сбор и селекцию, но и на распространение этих знаний в организации, доведение их до персонала. В модели ММКС это называется Knowledge transfer center или центр трансфера знаний – это этап, на котором запускается инструмент постоянного совершенствования.

Важность управления знаниями подчеркивается и тем, что это требование присутствует в качестве важного элемента всех стратегических программ качества делового совершенства или получает признание. Несколько лет назад в Премиях Болдриджа и EFQM были добавлены критерии, связанные с менеджментом знаний.

Обязательным условием развития любой организации является совершенствование деятельности. Раскачивание инновационной активности, рост числа новаторских предложений для российских организаций является настоящей проблемой. В своих проектах мы смогли реализовать переход от групп поиска корневых причин проблем для разработки корректирующих действий к центрам трансфера знаний, это те группы специалистов, которые накапливают знания и лучшие практики и распространяют их в организации, тем самым раскачивая инновационную активность.

Инновация редко возникает на пустом месте, это, как правило, либо неудовлетворенная потребность, либо помеха (сбой, несоответствие), которые должны быть устранены. Ис-

точником информации о слабых местах, как правило, являются внутренние аудиты, а импульсом к инновациям – группы поиска корневых причин. Для активизации инновационной активности, более полного вовлечения персонала в этот процесс, в организации должно пройти обучение активным методикам обсуждения, а также ТРИЗ (теория решения изобретательских задач). Решая проблемы, генерируются нестандартные решения, которые и ложатся в основу будущих инноваций. Тем самым, персонал вовлекается в инновационную деятельность, формируется активное ядро новаторов, что крайне актуально для нашей страны в настоящее время.

На рисунке 2 отражены наиболее значимые элементы базы знаний, которые выработались в ходе реализации консалтинговых проектов.

Итак, в настоящее время ISO 9001: 2015 имеет новый пункт 7.1.6 в отношении организационных знаний и управления ими. Что же такое управление знаниями? Существует множество определений, но по сути это интегрированный набор инициатив, систем и поведенческих вмешательств, направленных на обеспечение беспрепятственного потока и обмена знаниями, относящимися к организации. Управление знаниями направлено на облегчение процесса передачи знаний от того, где эти знания возникли, туда, где эти знания могут быть использованы, для достижения целей организации.

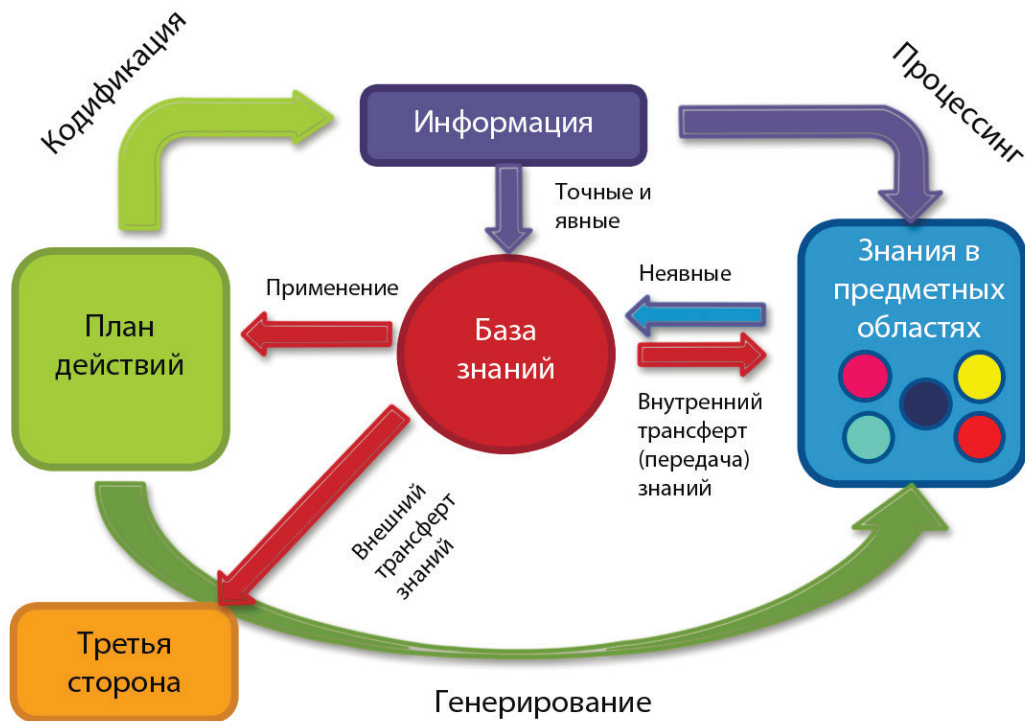
На рисунке 3 приведена схема базы знаний от Pretesh Biswas.

В отличие от модели ММКС, у Pretesh Biswas выделены пути движения информации. У этого же автора есть интерес-

Рисунок 2. Составные элементы базы знаний по опыту проектов ММКС



Рисунок 3. Модель функционирования базы знаний Pretesh Biswas



ная мысль относительно последовательной трансформации данных в информацию, затем в аналитику, а потом только в знания и мудрость. По своей сути, нам нужно не просто научиться управлять знаниями, но и превращать их в мудрость.

Условия успешного функционирования базы знаний предполагают участие высшего руководства, увязки составляющих элементов с основными приоритетами развития организации. Обязательным условием является возможность аккумулирования предложений по улучшению, инициатив от персонала, сообществ экспертов.

Так как одним из факторов успешного развития организации является управление рисками, и в стандарте присутству-

ют требования (п. 4.1., 6.1.1. и 6.1.2.), необходимо обеспечить сбор и аккумулирование информации по инцидентам и потенциальным проблемным событиям (которые чуть-чуть не произошли).

Кроме того, в любой организации существуют алгоритмы успешных (провальных) действий (типичные успешные решения) или уроки (провалы), которые не всегда формализуются, и, как следствие, в результате ухода того или иного специалиста – теряются. Эти алгоритмы могут касаться технологий деятельности или управленческих моментов, в том числе успешных (или наоборот, провальных) маркетинговых решений.

Очень часто возникает вопрос – в какой форме это реализовать?

Чаще всего, в рамках консалтинговых проектов, и, в частности на базе группы компаний ММКС – это электронная библиотека с определенной формой доступа или интранет-портал.

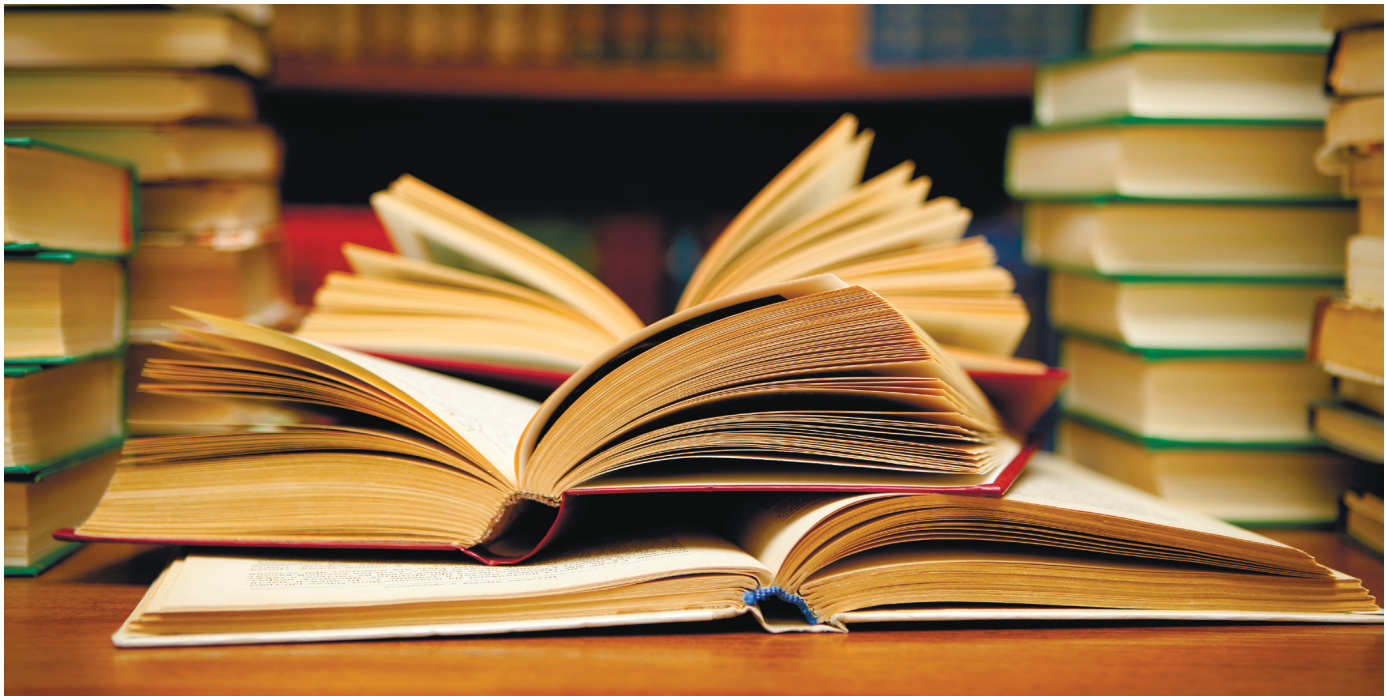
Однако база знаний не может быть сведена чисто к технологическому аспекту, в этом случае может быть утеряна связь с организационными приоритетами или целями деятельности сотрудников. Не удивительно, что многие организации, которые воспринимают базу знаний исключительно как технологию, в конечном итоге получают очень слабые результаты от ее наличия.

То есть организация должна иметь много элементов управления знаниями, работающими в рамках системы менеджмента качества в целях соблюдения. Важный аспект – это оценка необходимого уровня, доступность, обмен и т.д.

Новый стандарт предлагает следующий комментарий, который дает немного больше руководства по роду вещей, которые аудитор может искать:

В п. 7.1.6 международный стандарт устраняет необходимость определения и управления знаниями, поддерживаемую организацией, чтобы обеспечить работу своих процессов, и что он может достичь соответствия продукции и услуг.





Требования к организации знаний были введены в целях:

а) защиты организации от потери знаний, например – за счет текучести кадров – неспособность захватить и обмениваться информацией;

б) поощрения организации приобретать знания, например:

- обучение на собственном опыте;
- наставничество;
- сравнительный анализ.

Из текста выше становится ясно, что многие из общих элементов управления знаниями конкретно упомянуты или подразумеваются к исполнению, например: соответствующая система для изучения опыта, в том числе использование учебных уроков, соответствующий подход к сохранению знаний, включая наставничество, охват неявных знаний и обмен знаниями.

Так как управление знаниями становится неотъемлемым элементом системы, то должна быть предусмотрена некая форма аудита этого процесса, сравнительного анализа и соотнесения со стратегией, с целью определения наиболее важных знаний, необходимых для предоставления качественных продуктов и услуг, а также выяснения основных пробелов в знаниях и системе (роли, процессах и технологиях поддержки) для поддержания знаний и формирования необходимой доступности в необходимом объеме.

При проведении внешнего аудита предполагается, что аудиторы могут искать доказательства того, что ваша организация:

- завершила проверку ключевых областей и направлений знаний для организации и создала список тем, которые являются критическими для организации;

- владельцы процессов знают темы, которые критичны для их области знаний, и знают алгоритм или соответствующую процедуру получения этих знаний;

- в организации есть эффективный способ поиска знаний и информации, такие как хорошая база знаний и поисковая система и/или соответствующие процессы и системы, чтобы «продвинуть» знания тем, кто в них нуждается;

- стратегический план обретения знания с конкретными действиями, чтобы заполнить пробелы в знаниях из внешних источников (нормативные требования, общество экспертов);

- эффективная система для изучения опыта, в том числе лиц, вовлеченных в ключевые бизнес-процессы, подразумевающая последовательность и непрерывность процесса обучения, включая внутреннее и внешнее обучение и разработку алгоритмов успешных действий;

- обеспечение сохранности знаний и их передача.

Несмотря на то, что п. 7.1.6 непосредственно связан со знаниями организации, есть и другие пункты и требования, которые имеют отношения к данному аспекту, например, п. 7.2, посвященный организационной компетенции, необходимой для достижения результатов. Тесно с управлением знаниями связан и п. 7.5 «Документированная информация», так как способы, которыми управляется информация, будут значимы для обеспечения эффективности системы качества.

Те требования, которые ранее предъявлялись к управлению документацией, в той или иной мере будут транслированы на базу знаний, как создается информация, хранится, находится под контролем, распространяется, обеспечивается доступ, используется, защищается от внесения изменений и утилизируется.

В заключение хочется отметить, что этот новый пункт п. 7.1.6. стандарта не требует формального и комплексного управления знаниями, которое по своему содержанию намного шире и глубже того, о чем шла речь в данной статье. Стандарт требует лишь подтверждения того, что достаточное внимание уделяется знаниям, чтобы обеспечить хорошее и стабильное качество товаров и услуги.

По своей сути, предложен отличный инструмент, который позволяет защитить компанию от потери информации (в результате текучести кадров), поощряет приобретать знания, например, извлечение уроков из опыта, наставничества и бенчмаркинга и т.д.

Процесс развития бесконечен. Компании выбирают те направления, которые наибольшим образом отвечают их интересам, амбициям учредителей и условиям рынка.

Многие компании в современных условиях выбирают инновационное развитие, и мое твердое убеждение, что формирование базы знаний и полноценное управление знаниями позволит организации успешно вписаться в интенсивную динамику современной среды бизнеса.

“Менеджер/Внутренний аудитор СМК по ISO 9001:2015” (4 дня)

“Аудитор/Ведущий аудитор СМК по ISO 9001:2015” IRCA (5 дней) No. A18034

15 августа 2016
Россия, Москва

25 июля 2016
Россия, Казань

1 августа 2016
Казахстан, Алматы

18 июля 2016
Кыргызстан, Бишкек

25 июля 2016
Узбекистан, Ташкент

11 июля 2016
Россия, Москва

22 августа 2016
Россия, Казань

25 июля 2016
Казахстан, Алматы

22 августа 2016
Кыргызстан, Бишкек

22 августа 2016
Узбекистан, Ташкент



Курс «Аудитор / Ведущий Аудитор СМК по ISO 9001:2015»
зарегистрирован в IRCA, No. A 18034
Проводится в сотрудничестве с TÜV NORD CERT GmbH

ПОДГОТОВКА СПЕЦИАЛИСТОВ, ВОСТРЕБОВАННЫХ ВО ВСЕМ МИРЕ

Российская Федерация
г. Москва, Набережная Рубцовская, 3
Тел.: +7495 133 02 39
E-mail: moscow@cert-academy.ru

Российская Федерация
г. Казань, ул. 2-ая Полевая, 5
Тел.: +7843 514 76 32
E-mail: russia@cert-academy.org

Республика Казахстан
г. Алматы, ул. Кабдолова, 226
Тел.: +7727 356 45 10
E-mail: almaty@cert-academy.org

Кыргызская Республика
г. Бишкек, ул. Исанова, 25
Тел.: +996 312 96 31 64
E-mail: bishkek@cert-academy.org

Республика Узбекистан,
г. Ташкент, ул. Миробод, 6
Тел.: +998 71 140 04 40
E-mail: study@cert-academy.org