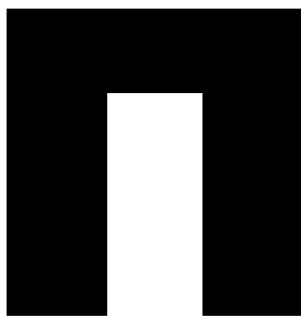


Создание организационного совершенства

Как достичь организационного совершенства компании? Отвечая на этот вопрос, автор — признанный лидер в области практического применения современных методологий совершенствования бизнес-процессов — рассматривает пять составляющих успеха компании: управление процессами, управление проектами, управление изменениями, управление знаниями и управление ресурсами. В текст статьи включены комментарии доктора технических наук профессора АСМС Л.Г. Дубицкого



Джеймс Харрингтон (James H. Harrington)

генеральный директор Harrington Institute Inc. (США),
член Всемирного совета
по глобальной экономике знаний

оследние 50 лет профессионалы в области качества пытаются распространить системы менеджмента качества (СМК) на бизнес, правительства, академии. Мои заметки не станут для вас, читатели, панацеей от всех бед, особенно если вы полагаете, что контроль качества, всеобщий контроль качества, ноль дефектов, всеобщее управление качеством — все эти методы терпят неудачу, и методология «6 сигм» тоже не достигает цели.

Зададимся вопросом: почему новые методы управления качеством, инспирирующие значительный стартовый успех, ушли в забвение, а их судьба похожа на судьбу старых игрушек, которые забросили в темный угол, когда под рождественским деревом нашли новую игрушку.

Этому вопросу посвящено много статей в журналах «Сертификация», «Методы менеджмента качества», «Стандарты и качество» и др. Частично ответ содержится в редакциях стандартов ИСО серии 9000 версии 2008 года и проекте стандартов ИСО серии 9000 версии 2009-го, анализ которых будет опубликован позднее¹.

Задача моих заметок — удержать от применения отдельных непродуманных инициатив в области качества те организации, которые нуждаются в фундаментальных организационных изменениях. Организационное совершенство проектируется как непрерывное изменение деятельности компании с помощью пяти важнейших элементов. Каждый из них не нов сам по себе, но умение управлять ими в комплексе — это ключ к успеху в конечном выигрыше в качестве.

Успешная компания должна в первую очередь изучать управление своими процессами

В этом разделе мы рассмотрим ключевое направление — менеджмент процессов. В концептуальном плане управление процессами не ново для профессионалов в области качества. Это — основа большинства методологий улучшения. Процесс — серия внутрисвязанных действий: вход, добавленная величина, выход продукции. Это то, что компания делает изо дня в день, а эффективность происходящего зависит от качества организационных процессов вашей фирмы. Рассмотрим простую модель процесса (рис. 1).

Для упорядочения управления процессами должны быть:

- ▶ согласованы и утверждены выходные требования собственниками процесса и заказчиками (потребителями);
- ▶ согласованы и утверждены входные требования собственниками процесса и поставщиками;
- ▶ определена способность процесса трансформировать вход, предложенный поставщиками, в выход, устраивающий потребителей, и соответственно установлены требования к качеству;
- ▶ сформирована необходимая система измерений (далее измерительная система), определяющий связь между данным процессом и потребителями и между процессом и поставщиками;
- ▶ сформирована измерительная система внутри самого процесса.

Эти пять основных факторов должны быть адресными при проектировании процесса. Однако очевидная проблема большинства организаций состоит в том, что сложные процессы никогда не проектируются в первую

¹Здесь и далее выделены комментарии Л.Г. Дубицкого

очередь. Они создаются в ответ на производственную необходимость без действительного понимания сущности процесса.

Наилучшая методология, которая мне известна, решает эту проблему с помощью активного анализа — простого доступного способа, который используют рабочие коллективы для обозначения ключевых процессов производства. Эта методология определяет:

- ▶ миссию рабочей команды;
- ▶ основной процесс рабочей команды;
- ▶ потребителей для каждого основного процесса и согласованные входные данные;
- ▶ внутренний процесс превращения входа в выход;
- ▶ эффективные измерения внутри процесса;
- ▶ измерительную систему.

Разделение указанных элементов между рабочими командами облегчает их деятельность и позволяет лучше понять процесс.

Для управления процессом вы должны:

- ▶ предотвращать ошибки. Процесс должен быть спроектирован таким образом, чтобы ошибки стали невозможными (в идеале) или случались бы как можно реже;
- ▶ понимать значение каждого фактора внутри процесса и его способность влиять на производство приемлемой выходной продукции (это может сопровождаться процессом самообучения);
- ▶ идентифицировать негативные изменения процесса, чтобы успеть ввести корректирующие действия прежде, чем процесс выйдет из-под контроля (с помощью диаграмм контроля);
- ▶ быть уверенным в том, что новые сотрудники прошли тренинги до «вхождения» в процесс;
- ▶ обнаруживать ошибки, влияющие на приемлемый уровень качества;
- ▶ вести записи обнаруженных ошибок;
- ▶ определять причины ошибок и инициировать процессы их исключения;
- ▶ развивать обратную связь с поставщиками (по вопросам приемлемости их продукции на выходе и превентив-

ных мер, исключаяющих недопустимое на входе в процесс).

Далее Дж. Харрингтон делает, на наш взгляд, важный вывод: если неречисленные положения выполнены, то управление каждым процессом превращается в управление малым бизнесом.

При этом все процессы должны быть спроектированы, задокументированы, измерены и проконтролированы. Большинство работ, которые выполняют профессионалы в области качества, имеют отношение к непрерывному улучшению процессов.

Основа успеха — эффективное проектирование управления процессами

Хочу обратить ваше внимание: процессы — это функция организации, а проекты — средство, с помощью которого данные процессы улучшаются. Процесс — временное приложение усилий, предпринимаемых для создания единственного в своем роде продукта или услуги. Чтобы управлять проектом, нужны знания, мастерство, инструменты и технологии — для активизации деятельности или превышения необходимых требований акционеров, ожиданий других потребителей проектов.

К сожалению, как показывает мой многолетний опыт, не только в России, но и в ряде зарубежных стран созданию проектов эффективных СМК не уделяется должного внимания. Поэтому соображения автора

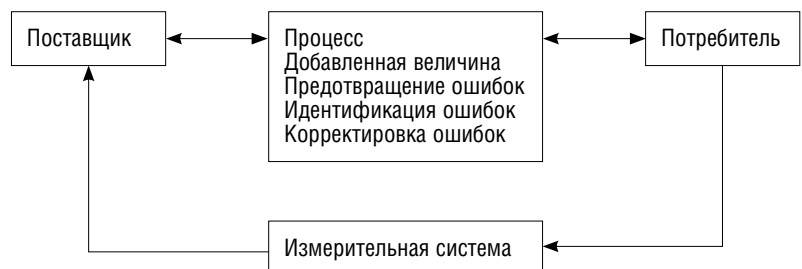
справка

Джеймс Харрингтон (James H. Harrington) —

признанный мировым сообществом лидер в области практического применения современных методологий совершенствования бизнес-процессов, экс-президент Американского общества качества и экс-председатель Международной академии качества. Автор 28 книг, в том числе мирового бестселлера «Пять столпов организационного совершенства», разработчик 10 пакетов прикладных программ www.stq.ru



Рис. 1. Простая модель процесса



Очевидная проблема большинства организаций состоит в том, что сложные процессы никогда не проектируются в первую очередь. Они создаются в ответ на производственную необходимость без действительного понимания сущности процесса

особенно важны при создании системы менеджмента качества на базе стандартов ИСО серии 9000 версии 2008–2009 годов.

Давайте посмотрим, почему проекты так часто не достигают цели.

Прежде всего из-за непроработанных вариантов проекта, непродуманного планирования, задержек исполнения.

Часто управление портфелем проектов ведется некорректно: не идентифицируются особо высокие риски, не контролируется согласованность проектов.

Однако главная причина — недостаточный уровень подготовки менеджеров проекта.

В экономике, основанной на знаниях, успех организации напрямую зависит от качества процесса управления проектами. Непрофессиональное управление проектами является сегодня проблемой многих компаний.

Современный менеджер должен быть эффективным лидером команды, постоянно повышать квалификацию, уровень знаний, систематически участвовать в тренингах. Он должен уметь вести портфель проектов, выбирать те из них, которые будут успешны и принесут быструю отдачу от инвестиций. Команда менеджеров должна иметь архив проектов для сравнения действительной и ожидаемой стоимости, продолжительности временного цикла конкретного проекта. (Хочу отметить при этом, что при всех обстоятельствах грамотный менеджмент не смо-

жет улучшить предполагаемый проект более чем на треть.)

Часто бывает, что отдел качества компании начинает основной проект, например внедрение методологии «6 сигм», всеобщего управления качеством (Total Quality Management, TQM) или реинжиниринга, без необходимых навыков управления проектами, без использования основных инструментов, не проведя предварительного анализа рисков, без корректировки планов.

Стоит ли удивляться, что изменения в программах качества так часто не достигают цели?

Учение об управлении проектами включает 69 инструментов, знание которых делает менеджера проектов мастером. Из многих «проектировщиков», с которыми мне довелось иметь дело, лишь некоторые сертифицированы и знают, как применять необходимый инструментарий.

Запомните мое предупреждение: не начинайте новый проект без сертифицированного менеджера проектов. И послушайте мнение многоопытного Джона Кэрроу из «Юнис Корпорэйшн» (John Carrow, CEO of Unisys Corp.): если вы не знаете, придете ли к успеху, наилучшее время остановить проект, не начиная его.

К сожалению, в Российской Федерации практически не ведется систематической подготовки менеджеров проектов. Наметилось стремление заменить их риск-менеджерами, хотя это далеко не одинаковые профессии. Еще хуже обстоит дело с «остановкой проектов»: такое решение готовы принимать лишь отдельные руководители организаций.

Чем больше изменения, тем более управляемыми они должны быть

Изменения, изменения, изменения — мы все за изменения. Мы и сами изменяемся ежедневно, так же, как окружающая среда, культура, карьера. Да, мы все за измене-

ния — до тех пор, пока они не начнутся. И это — факт!

Когда руководство начинает изменения, важно, чтобы служащие описали свое желаемое будущее положение. Это должны быть ответы на адресные вопросы, такие как:

- ▶ что вы видите положительного в измененном бизнес-процессе?
- ▶ какой вред могут принести изменения?

Кроме того, все должны ответить на следующие вопросы:

- ▶ почему изменения необходимы?
- ▶ что они принесут лично мне?
- ▶ почему они важны для организации?
- ▶ что содержится в этих изменениях?

Наиболее «приспособлены» к изменениям риск-менеджментные структуры управления организациями [1]. Внедрение таких структур имеет очень быструю и эффективную «отдачу». АСМС намечает в 2008–2009 учебном году начать подготовку риск-менеджеров.

Независимо от структуры управления процессами в компании необходимо предусмотреть управление каждым из следующих факторов риска в течение всех основных изменений:

- ▶ привлечение спонсорских средств;
- ▶ определение стоимости изменений;
- ▶ увеличение числа лиц, которых касаются изменения;
- ▶ понимание коллективом целей, которые должны быть достигнуты в результате изменений;
- ▶ встраивание изменений в организационную структуру;
- ▶ предвидение внутренних и внешних проблем

По оценке Гартнер групп², предприятия, начиная изменения, в 50 % случаях не достигают цели. В результате у 75 % лидеров, проводивших изменения постоянно с помощью одного (или более) рычага, без элементарного понимания процессов, вовлеченных в эти изменения, возникало деструктивное организационное поведение.

Методология управления изменениями почти на 50 % состоит из уни-

кальных инструментов, среди которых важную роль играют исследование истории изменений и шкала сопротивления изменениям.

В своей книге «Настольное руководство для организационных изменений», опубликованной в 1990 году, Прис Притчет (Price Pritchett) определил: «Стресс, который испытали люди от быстрых организационных изменений, труден и неприятен. Мы не всегда понимаем, насколько ужасно, если изменения, проводимые организацией, не достигают целей».

Удобные изменения — проблема для большинства организаций.

В 2005 году 40 % предприятий во всем мире так активно боролись за портфель инициативных изменений, что превысили способность компаний к изменениям, и в результате более 60 % из них не достигли целей при проведении изменений (вероятность 0,7). В том же году 75 % предприятий вопреки применению широкомасштабных изменений не достигли адекватных результатов; более 60 % инициатив не достигли результата из-за неготовности их организаций к адаптации, игнорирования источника причин ошибок (вероятность 0,8).

«Исследования показали, что более 60 % инициатив не достигают цели вследствие фундаментальной неспособности управлять социальными проектами, — утверждают в Гартнер групп. — Эти ошибки в понимании обычно проявляются в дисфункции поведения, которые при экстремальных ситуациях вызывают движение организации от пика вниз — и в жизни, и в конкурентоспособности, — пик, который организация не может достичь, так как не понимает причин происходящего».

Большинство людей чрезмерно ориентированы на контроль. Мы чувствуем себя комфортно в стабильной окружающей среде, предсказуемости, когда наши предсказания оправдываются. Нам может не нравиться окружающая среда, но мы ее знаем, понимаем и согласны с ней. Изменения происходят при нарушении этого баланса,



Три возможности планирования бизнеса

² Гартнер групп (США), The Gartner Group Inc. — аналитическая группа, анализирующая состояние мирового ИТ-рынка

Изменения — это реальный процесс, идущий внутри организации, движение от настоящего положения через промежуточный период к будущему желательному положению, и поэтому все должны быть в нем заинтересованы

их можно определить как описание ожиданий.

Когда происходят изменения, вступает в силу так называемые принцип «4К»:

1. Компетентность. Вам так или иначе надо быть компетентным в измененной окружающей среде.
2. Комфортность. Вы больше не испытываете комфорта, так как не понимаете, что нужно делать в ситуации, в которой вы оказались.
3. Конфиденциальность. Конфиденциальность исчезает, потому что кто-то

ISO 9001:2008 — новая версия стандарта ISO 9001:2000, широко применяемого в системах управления качеством. Новая редакция стандарта была одобрена техническим комитетом ISO/TC 176 в мае 2008-го. При условии одобрения участниками Международной организации по стандартизации (ISO) новая версия будет официально опубликована в октябре — ноябре 2008 года.

Стандарт ISO 9001 описывает требования к системе управления качеством (СМК) для построения структуры организации и управления процессами с целью достижения удовлетворенности потребителя при непрерывном совершенствовании производства. Организации, СМК которых соответствует требованиям данного стандарта, пользуются повышенным доверием со стороны деловых партнеров, клиентов и проверяющих органов. Несмотря на то что сертификация на соответствие стандарту ISO 9001 является добровольной, на сегодняшний день более миллиона государственных и коммерческих организаций в 170 странах мира имеют сертифицированную СМК.

ISO 9001:2008 является четвертой версией стандарта, первое издание которого было опубликовано в 1987 году. Третья версия 2000 года по сравнению с изначальным изданием претерпела значительные изменения в отношении требований к управлению качеством. Предложенная версия ISO 9001:2008 не вводит дополнительных требований по сравнению с предыдущей и не меняет ее сути. Обновленный стандарт представляет собой тонкую настройку стандарта версии 2000 года, а не полное его изменение.

Обновление стандарта ISO 9001, в частности, было связано с необходимостью повышения его совместимости со стандартом ISO 14001:2004, применяемым к системам экологического менеджмента

www.iso-centr.ru/

другой определяет за вас ваше поведение в измененной ситуации.

4. Контроль. Вы теряете контроль над ситуацией.

Известные методологии, как, например, управление изменениями, минимизируют количество резких изменений в организации (изменений, раскалывающих организацию). Это — приемлемое установление структурированных процедур для разделения процесса изменений на фазы: производство, планирование, выполнение и оценка. Если организация приступает к реализации основного проекта, такой подход необходим.

Изменения — это реальный процесс, внутри организации, движение от настоящего положения через промежуточный период к будущему желательному положению, и поэтому вы должны быть в нем заинтересованы.

Вот мои, выборочные, данные: из 36 предприятий РФ, сертифицировавших свои СМК по стандарту ИСО 9001:2000 в рамках системы ГОСТ Р, изменение структуры управления было сделано только на трех предприятиях, но все остальные 33 руководителя жаловались на низкую эффективность своих СМК. Между тем на ОАО «КАМАЗ-Дизель», создавшем на базе интеграции систем на соответствие ГОСТ Р ИСО 9001–2001, ГОСТ Р ИСО 14001–2004 и другим национальным стандартам систему менеджмента конкурентоспособности (ее описание будет приведено в нашем журнале), удостоенной Госпремии Республики Татарстан, изменения затронули более 30 % структурных управленческих подразделений.

Один из инструментов управления изменениями, который реально способен изменить процесс, — так называемый «болезненный» менеджмент. Как правило, человек, достигший определенного положения, опасается изменений, предпочитая статус-кво рискованным, с его точки зрения, экспериментам. Неслучайно Дарел Кон-

нер (Daryl Conner) — автор, лектор и ведущий аудитор по организационным изменениям — утверждает: «Не правильно управлять только стоимостью проекта, описанием и качеством. Большое число проектов не достигают цели и не используют свой полный потенциал без соответствующего управления социальными коллизиями проекта».

Анализ опыта электронных предприятий Японии, ряда стран Юго-Восточной Азии, США показывает, что успех дают изменения в структуре, системе оплаты труда, статусе исполнителей, социальном пакете, гарантиях стабильности и карьерного роста и др. Соответствующие эффективные механизмы в России, к сожалению, мало исследуются и еще реже используются.

Управление знаниями дает нам шанс выбора

Мы живем в обществе, экономика которого основана на знаниях. Все больше организаций главным фактором успешности считают не физические активы, а величину своего интеллектуального потенциала.

«Основной строительный материал современной корпорации — знания, — сказал Валерий Канавский (Valery Kanavsky, Hewlett-Packard). — Все организации имеют его, но большинство не представляют, каким объемом знаний обладают, не используют их и не умеют повторно применять имеющиеся знания. В сегодняшней экономике знание — сила; сила, приносящая успех. Неудача, приспособление или успех зависят от путей использования своих знаний организацией».

В одном из своих выступлений президент России Д.А. Медведев обратил особое внимание на необходимость развития страны с ориентацией на эффективное использование фундаментальных и прикладных знаний. Уже в 2008–2009 учебном году Академия стандартизации, метрологии и сертификации планирует начать

подготовку менеджеров по управлению знаниями.

Управление знаниями — не новость. В течение XX века знания расширялись экспоненциально. 60 лет назад Уинстон Черчилль заявил: «Империя (власть) будущего — империя ума». 40 лет назад Питер Ф. Друкер рассуждал о «знающем работнике».

Сегодня новостная публикация в одной колонке «Нью-Йорк таймс» дает больше информации, чем аккумулировала за всю свою жизнь средняя персона в XVII веке. В 50-е годы XX века организации искали информацию, сегодня они тонут в ней. В среднем количество информации каждые пять лет удваивается. У нас не хватает времени поглотить все, что соответствует нашим интересам, — необходимо сортировать информацию, из существующей горы выбирать то, что нам действительно требуется. Неслучайно поэтому суть компетентности — обучение и применение знаний — делает организацию успешной.

Знания не похожи на обычный товар. Они не подобны реальному продукту, вы можете продать информацию, выбросить или купить ее, но знания, которые содержит эта информация, всегда останутся с вами.

Однако знания — «непрочный» товар: если они не актуализируются и не пополняются, то со временем теряют ценность. Знания всегда должны изменяться, и каждая организация становится поэтому или обучающейся организацией, или устаревшей.

«Устаревшие» знания (так называемое «время жизни» новых знаний) — весьма относительное понятие. До 40 % нобелевских лауреатов получили свои премии и всемирное признание за работы, выполненные более 30–40 лет тому назад.

Знания становятся тем более ценными, чем больше мы их используем. У знаний есть архив.

Знания приходят в двух формах: точные (определенные) и абстрактные

справка

Питер Фердинанд Друкер (Peter Ferdinand Drucker, 1909–2005 гг., США) — американский ученый

австрийского происхождения; экономист, публицист, педагог, один из самых влиятельных теоретиков менеджмента XX века. Сформировал теорию о глобальном рынке. Оказал революционное влияние на развитие бизнеса в двадцатом веке. Именно он превратил менеджмент — непопулярную в 50-е годы специальность — в научную дисциплину. Более 20 лет Питер Друкер преподавал менеджмент в Университете Нью-Йорка, имел 19 докторских степеней в различных университетах США, Бельгии, Великобритании, Испании, Японии и Швейцарии. Его именем названы бизнес-школы и фонды во многих странах. Ученый написал свыше 30 книг. Российскому читателю известны такие его труды, как «Практика менеджмента», «Менеджмент в XXI веке», «Эффективное управление» и «Энциклопедия менеджмента»

www.tonich.ru/citations/autor

Методология управления знаниями развивается таким образом, чтобы интеллектуальным капиталом можно было управлять так же, как активами организации

(не точно выраженные). Точные знания содержат информацию, которая хранится в виде полуструктурированных хранилищ (документы, электронная почта, голосовая связь или видеомедиа). Я называю их «тяжелые» знания. Они переходят от одного к другому традиционным путем. Абстрактные знания — информация, которая формируется вокруг фактора, результирующего каждый индивидуальный опыт. Они персональны, специфичны и хранятся особенно.

Система управления знаниями — активный систематический процесс, в котором активы (величина от интеллектуальных или базовых знаний) распространяются ко всем физическим, юридическим лицам и организациям, имеющим отношение к компании (стейкхолдерам, Stakeholders)³. Методология управления знаниями развивается таким образом, чтобы интеллектуальным капиталом можно было управлять так же, как активами организации. Цель такого проекта — передать всю информацию организации работнику, который использует ее в своей деятельности изо дня в день.

Пол Страссмен опубликовал недавно в журнале «Управление знаниями» свой взгляд на то, как перевести в доллары капитал знаний пользователя.

Наша технологическая способность выдавать информацию обгоняет нашу способность усваивать ее.

Системы управления знаниями помогают организации подготовиться к постоянно изменяющимся демографическим и потребительским нуждам, сортируя массу информации и необходимую информацию для того, чтобы

решить их и перехитрить бизнес-конкурентов.

Сегодня компания может избежать больших сложностей, если сумеет использовать имеющиеся у нее знания для решения проблем, сможет обеспечить каждого работника информацией и квалификацией, позволяющих избегать ошибок в работе. Наилучший путь для этого — развивать систему управления знаниями. Я рекомендую 6-фазный подход, основанный на 61 факторе. Основные фазы:

- ▶ требования (7 факторов);
- ▶ инфраструктура оценок (16 факторов);
- ▶ создание и развитие системы управления знаниями (12 факторов);
- ▶ пилотная программа (15 факторов);
- ▶ развертывание проекта (10 факторов);
- ▶ непрерывные улучшения (1 фактор).

Здесь с автором трудно согласиться. Многочисленные публикации, опыт передовых предприятий и, главное, анализ эффективности управляющих решений убедительно свидетельствуют о многофакторном, многоаспектном и постоянно действующем развитии факторов этого процесса.

Надо помнить, что наиболее критичная составляющая системы управления знаниями — культура предприятия. Управление знаниями касается людей, коммуникаций, рабочих связей, общих знаний и совместной культуры, создающих в целом общую культуру предприятия. Это не предписывающий технологический процесс, а процесс формирования новой системы интеллектуального управления.

Одним из требований создания системы управления знаниями является превращение знаний в единый процесс, отражающий интересы основных пайщиков организации. В большинстве предприятий изменения организационной культуры идут по пути от накопленных отдельных знаний к общему знанию о всех процессах организации.

³ Инвесторы, кредиторы, клиенты, менеджеры, работники предприятия, общественные и государственные органы

Джерри Аш (Jerry Ash), советник Форбс групп (Forbes Group), предвидит мировое будущее так: «Окружающая среда без культурных, политических, профессиональных или структурных границ, в которых рабочие и менеджеры всех уровней могут думать вместе, создавать богатство и различное окружение, тренинги и рабочие эксперименты, предварительно ограничивая информационный мусор и узко определенную работу, формируя Индустриальный век».

Здесь точнее было бы вести речь о постиндустриальном (информационном) веке. Но глобальный характер многих процессов этого века еще требует детального анализа.

Управление ресурсами легко приводит к увеличению компетенций

Говоря об управлении ресурсами, я использую термин в широком смысле слова и имею в виду управление всеми ресурсами и активами, пригодными для организации. К ним относятся менеджеры, руководство, деньги, потребители, инвентарь, совет директоров, партнерский альянс, действующие оценки, знания, поставщики, патенты, инвесторы.

Ресурсное обеспечение является одной из главных забот руководителя любой стабильно работающей организации. В качестве примера можно привести ресурсное обеспечение органов по сертификации [2].

Эффективное управление ресурсами — один из наиболее критичных и комплексных факторов внутри организации. Размышляя о сложности этого фактора, вы можете спросить: с чего же начинать?

Хотя это неправильный ответ, но мне нравится начинать с управления, особенно с выбора правильной команды управляющих, потому что это — проблема каждой организации. Управление — первое, что проверяют

инвесторы. Как исполнители ведут записи? Были ли они лидерами в других успешных организациях? Они не реалисты? Они привлекают в свою команду успешных менеджеров? Хорошее исполнение не имеющего пока успеха товара соответствует успешному бизнесу. С другой стороны, посредственное исполнение хорошего товара имеет высокую вероятность втянуть ведущую организацию в банкротство.

Для эффективного управления ресурсами необходимо:

- ▶ квалифицированное управление;
- ▶ наличие необходимых ресурсов;
- ▶ совмещение товаров и услуг;
- ▶ обеспечение партнерского альянса с потребителями;
- ▶ высокий финансовый статус;
- ▶ исследования и развитие.

Этот перечень содержит только некоторые организационные ресурсы и/или активы. Мы можем обсуждать также проблемы оборудования, поставщиков, возможностей развития, патентов и др.

Лучшее управление ресурсами может быть достигнуто только на основе хорошо продуманного стратегического плана развития организации. Основу такого плана должны составлять:

справка

Пол Страссмен (Paul A. Strassmann), США

— признанный авторитет в области информационных систем, автор более 150 статей и пяти книг по управлению информацией, специалист по реинжинирингу бизнес-процессов. Автор оригинальной методики анализа эффективности управления, основанной на EVA (Economic Value-Added) — финансовом показателе, характеризующем фактическую экономическую прибыль предприятия. EVA является индикатором качества управленческих решений: постоянная положительная величина этого показателя свидетельствует об увеличении стоимости компании, тогда как отрицательная — о ее снижении. Анализируя деятельность тысячи американских корпораций, Страссмен пришел к выводу, что более половины из них имеют серьезные проблемы управления и, следовательно, заинтересованы в радикальных улучшениях

www.gaap.ru/biblio/



Актуализация знаний

Таблица
Документальная база и ее исполнители при стратегическом планировании

Цели	Документы	Исполнитель
Установление направления	Миссия	Высшее управление
	Ценность	Высшее управление
	Видение организации	Высшее управление
	Стратегическое фокусирование	Высшее управление
	Факторы риска	Высшее управление
Установление периода ожидания	Текущие цели	Высшее управление
	Цели	Высшее управление
Определение параметров	Стратегия	Среднее звено управления
	Тактика	Менеджеры 1-го уровня и служащие
	Бюджет	Менеджеры 1-го уровня
	Выполнение плана	Менеджеры 1-го уровня и служащие

- ▶ наилучшее использование определенных ресурсов для получения конкурентных преимуществ в определенной сфере деятельности организации;
- ▶ конкретные цели и задачи каждого сотрудника для достижения успехов организации в целом;
- ▶ развитие во времени, пространстве и сферах деятельности организации.

Необходимо, чтобы в разработке стратегического плана развития активно участвовали все сотрудники организации. Это активизирует творческий потенциал, мобилизует усилия всей компании, обеспечивает внутреннее конкурентное поле вашего бизнеса, развитие продаж и обязательств по коротким и долгосрочным целям организации.

Однако в большинстве организаций стратегический план готовит и модернизирует руководство, обсуждая проблемы лишь с немногими привилегированными, а затем убирает его в корпоративное хранилище подальше от конкурентов. К сожалению, такая

политика «защищает» план от оценки истинного положения организации и не помогает сфокусироваться на установлении общих целей. Приятно, когда ваши конкуренты верят, что ваш стратегический план безупречен. Но вы держите его в тайне от ваших служащих. А значит, не используете свой главный ресурс — творческий потенциал коллектива.

Обычно стратегический план включает три главные цели, которые поддерживают 11 документов (см. табл.).

При управлении ресурсами нужно помнить: не должно быть запоздалых мыслей, всегда необходима та или иная основа, на которую должны опираться все принимаемые решения. Для того чтобы хорошо управлять ресурсами, требуется детальное планирование, координация ведения записей и непрерывная их актуализация. Джек Вельш (Jack Welch), сформировавший «Дженерал электрик» (General Electric), суммировал точное отношение к управлению ресурсами, сказав: «Сущность свободной конкуренции состоит в том, что мы заставляем людей поверить в то, что они думают и желают что-то важное, и затем вывести их на этот путь».

Дж. Харрингтон показал основные направления создания конкурентоспособной компании за счет ее организационного совершенства. Реализовывать эти направления можно с весьма меньшими затратами, но обязательно преодолевая сопротивление вносимым изменениям со стороны своих сотрудников и активно используя их творческий потенциал. Все это требует полномасштабного использования стратегического управления [3] как основы оптимизации выбора целей развития бизнес-процессов и путей эффективного достижения этих целей. ■

Список литературы

1. Марцынковский Д.А., Владимирцев А.В., Марцынковский О.А. Руководство по риск-менеджменту. — С.-Петербург: ООО «Береста», 2007.
2. Рахманов М.Л. Ресурсное управление процессами аккредитации. — М.: Издательство стандартов, 2004.
3. Галоненко А.А., Панкрухин А.П. Стратегическое управление. — М.: Омега-Л, 2004.