



---

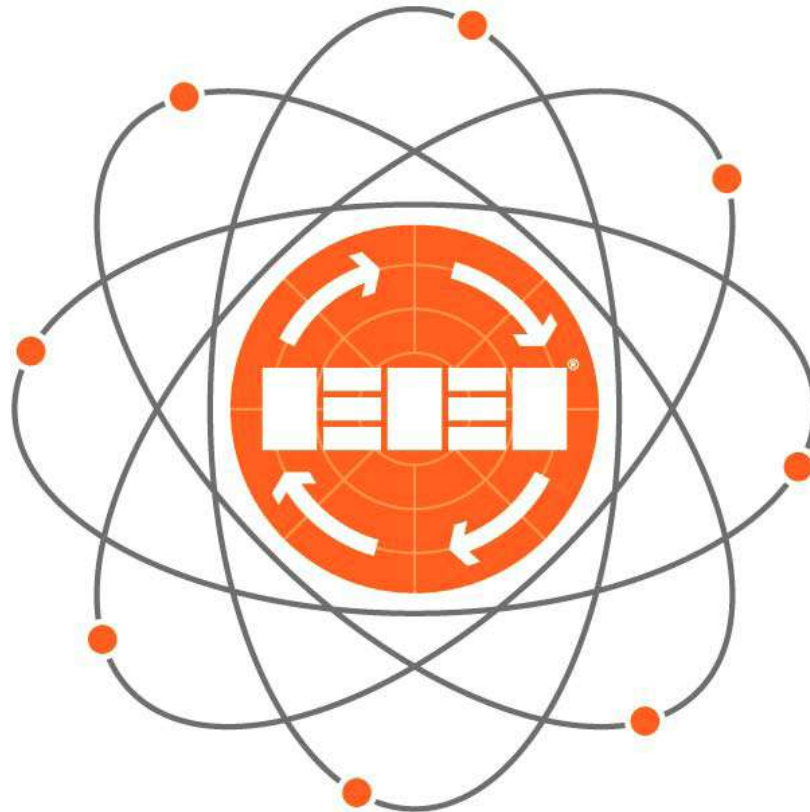
# Фундаментальные концепции Модели совершенства EFQM

Тарас Калита  
Украинская ассоциация качества

# Модель совершенства EFQM

- Модель «идеальной» организации и методика, позволяющая сравнить реальные организации с этим «идеалом»
- Разработана на основании опыта и видения наиболее успешных из числа европейских организаций
- Ориентирована на организации, стремящиеся к постоянному совершенству, а не просто к соответствию определенным стандартам
- Может использоваться для
  - Самооценки и самоанализа деятельности организаций;
  - Внешней оценки и подтверждения уровней организации (в том числе – как основа для конкурсов организационного совершенства)

# Модель совершенства EFQM



## Три составляющих Модели:

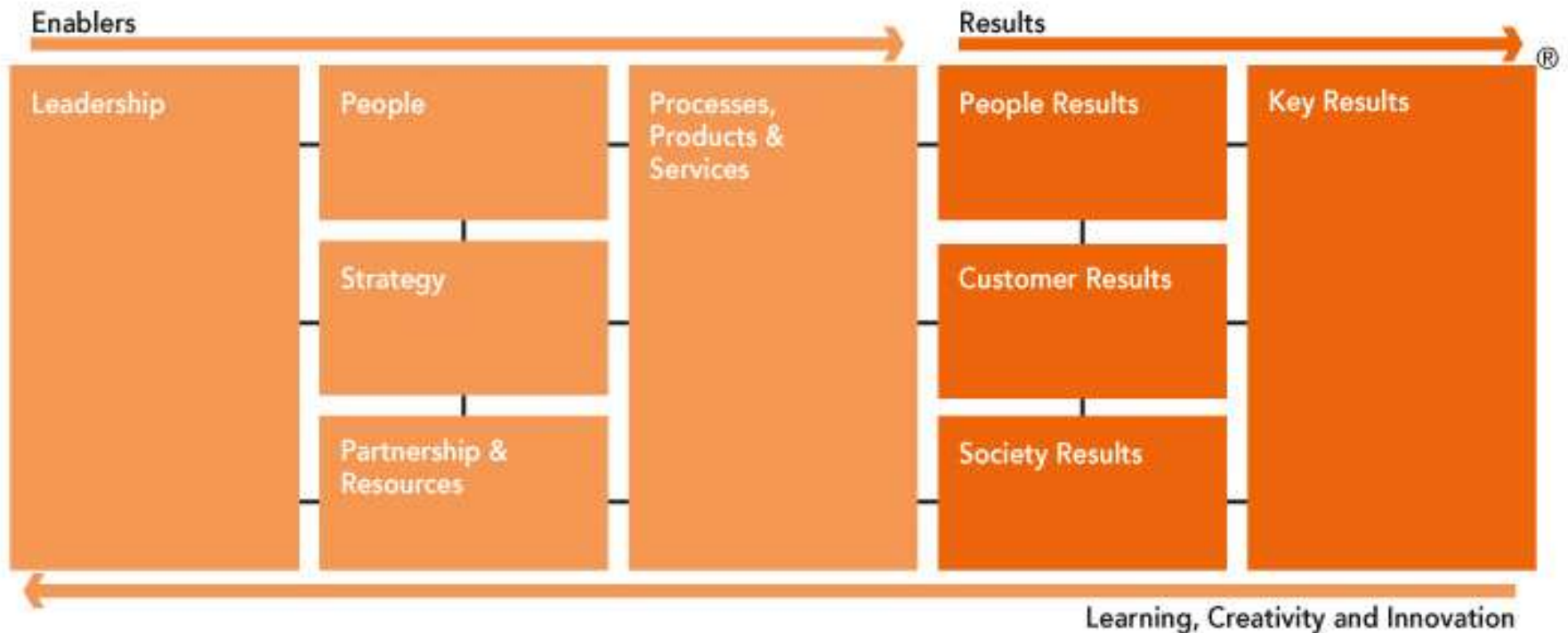
- фундаментальные концепции Модели
- структура критериев и подкритериев Модели
- логика RADAR

# 3D Модель совершенной организации

Высокая эффективность Модели определяется тем, что она дает описание совершенной организации с трех точек зрения:

- Каких принципов придерживается совершенная организация (фундаментальные концепции)
- Что делает совершенная организация и чего она достигает (критерии и подкритерии)
- Как совершенная организация управляет своей деятельностью и результатами (логика RADAR)

# Критерии Модели совершенства EFQM



# Фундаментальные концепции совершенства

## Совершенство это:

- Достижение сбалансированных результатов
- Добавление ценности для потребителей
- Управление через видение, вдохновение и честность
- Управление через процессы
- Достижение успеха через людей
- Возращивание творчества и инноваций
- Построение партнерских отношений
- Принятие ответственности за устойчивое будущее

## **Управление через видение, вдохновение и честность**

**Совершенные организации имеют лидеров которые формируют видение будущего и реализуют его, действуя как ролевые модели ценностей и этики**

# Управление через видение, вдохновение и честность

## Управление через видение:

- Какую организацию лидеры мечтают увидеть через 10 лет? Чем она будет отличаться от нынешней?
- Изменения, создающие ценность для всех заинтересованных сторон
- Единое понимание всеми сотрудниками предложенного видения будущего
- Вдохновляющее видение, вызывающее у сотрудников желание работать для его достижения
- Видение, которое может быть конкретизировано для отдельных подразделений/процессов/функций



## **Управление через видение, вдохновение и честность**

**Что каждый лидер (сотрудник) может сделать для достижения видения:**

- Право устанавливать цели для совершенствования
- Возможность экспериментировать и искать лучшие пути выполнения работы (в том числе – право ошибаться)
- Полномочия вносить изменения в существующие процедуры работы (в том числе – пересматривать документы, в которых они описаны)
- Возможность использовать ресурсы для совершенствования своей деятельности (финансовые ресурсы, часть рабочего времени и т.д.)

## **Управление через видение, вдохновение и честность**

### **Цели для совершенствования установлены :**

- Действуйте по тем же процедурам, используйте те же ресурсы, ничего не меняйте, но достигните новых целей

ИЛИ

- Используя имеющиеся ресурсы и полномочия разработайте и реализуйте набор мероприятий по совершенствованию, которые обеспечат достижение новых целей

## **Управление через видение, вдохновение и честность**

### **Управление через вдохновение:**

**Если руководство желает добиться определенных изменений в работе сотрудников**

- Издать приказ об обязательном переходе на новую схему работы

ИЛИ

- Объяснить сотрудникам цель изменений
- Дать сотрудникам полномочия менять свою работу
- Дать сотрудникам ресурсы для изменения своей работы
- Дать сотрудникам знания, необходимые для изменения работы
- Выстроить систему мотивации, при которой сотрудникам было бы интересно работать по-новому

**Какой из этих вариантов может вдохновить сотрудников?**

## **Управление через видение, вдохновение и честность**

### **Управление через честность:**

**Лидеры должны придерживаться тех же правил и ценностей, соблюдение которых они ожидают от сотрудников**

- Определены общие ценности и принципы, определяющие поведение сотрудников («что такое хорошо и что такое плохо»)
- Лидеры сознательно соблюдают эти ценности и принципы
- Лидеры действуют прозрачно, давая сотрудникам возможность оценить соблюдение ценностей
- Лидеры на собственном примере демонстрируют сотрудникам ожидаемое от них поведение («делай как я»)
- Лидеры дают возможность сотрудникам действовать в соответствии с ценностями, приветствуют такое поведение

## **Управление через видение, вдохновение и честность**

### **Управление через честность (пример):**

**Сотрудник допустил ошибку в работе (принял неоптимальное решение, приведшее к проблемам для организации)**

- Он должен будет писать объяснительную записку
- Его ошибка будет разбираться на совещании
- Информация об ошибке будет известна другим сотрудникам
- Сотрудник может быть наказан за свою ошибку, в том числе – материально

**Первый руководитель допустил ошибку в работе**

- Какими будут дальнейшие действия?

## **Управление через видение, вдохновение и честность**

**Управление через честность: руководить или делать (например, при внедрении системы 5s):**

- Издать приказ о внедрении системы 5s и проконтролировать его исполнение
- Утвердить разработанные специалистами документы по системе 5s

**или**

- Лично внедрить систему 5s на своем рабочем месте и обеспечить ознакомление сотрудников с ней
- Лично проводить обучение сотрудников по системе 5s
- Лично участвовать в рабочих совещаниях в подразделениях (не для контроля, а для участия в выработке решений)
- Лично участвовать в мероприятиях на рабочих местах по удалению ненужных вещей, размещению нужных, уборке и проверке и т.д.

## **Управление через видение, вдохновение и честность**

### **Задача лидеров – принятие решений**

- Ключевая роль лидеров – принятие решений в области своей ответственности (в первую очередь – решений по совершенствованию):
  - самостоятельное принятие решений, а не утверждение кем-то подготовленных предложений
  - в первую очередь – в ситуациях, связанных с риском и высокой неопределенностью (не право, а обязанность)
  - принимая на себя ответственность за эти решения
  - оперативное принятие решений, быстрое реагирование на новую информацию
  - прозрачная процедура принятия решений (на основании какой информации, какие альтернативы рассматривались, почему была выбрана одна из них)

## **Достижение сбалансированных результатов**

**Совершенная организация реализует свою Миссию и движется к своему Видению через планирование и достижение сбалансированного набора результатов, которые отвечают потребностям заинтересованных сторон (как нынешним, так и будущим) и, когда целесообразно, превосходят эти потребности.**



## **Достижение сбалансированных результатов**

**Почему Вы считаете, что это хорошо? Что это вам дает?**

- Маркетинговые исследования
- Внедрение информационных технологий
- Мероприятия по мотивации персонала
- Инициативы в области социальной ответственности
- Создание системы управления качеством
- Проведение внутренних аудитов и т.д.

**■ Набор показателей, по которым это оценивается**

**■ Схема сбора и анализа информации по этим показателям**

## **Достижение сбалансированных результатов**

### **Показатели улучшаются – ну и что?**

- Насколько достижение целей по показателям характеризует реализацию стратегии?
- Единая система показателей, включающая все показатели, измеряемые в организации:
  - Финансовые показатели
  - Показатели мониторинга процессов
  - Данные об удовлетворенности заинтересованных сторон, ...
- Дерево показателей, основанное на миссии, видении и стратегии
- Понимание и использование причинно-следственных связей между показателями (опережающие и запаздывающие показатели)

## **Достижение сбалансированных результатов**

### **Показатели – с чьей точки зрения?**

- Определение заинтересованных сторон для организации в целом и для отдельных подходов
- Не только стандартный набор заинтересованных сторон (потребители, поставщики, персонал, владельцы, общество), но его уточнение для каждой организации с учетом ее стратегии и ценностей:
  - проектная организация, школа – кто потребители для них?
  - кто такие дистрибьюторы для производственной компании, страховые агенты для страховой компании?
- Понимание противоречий и конфликтов между интересами различных заинтересованных сторон и управление ними (баланс интересов)
- Набор показателей, относящихся ко всем заинтересованным сторонам (как оценка их удовлетворенности, так и их вклада)

## **Достижение сбалансированных результатов**

### **Дерево показателей и миссия/видение**

- Показатели должны позволять оценивать уровень реализации миссии и движения к видению
- Характеризует, насколько серьезно воспринимаются миссия и видение, «мостики» между ними и системой менеджмента
- Примеры миссий:
  - «Улучшение здоровья людей» (для фармацевтической компании)
  - «Инновационное развитие отрасли» (для университета)
  - «Вклад в успех наших партнеров» (для дистрибьютора)
  - «Помогать архитекторам реализовать их мечты» (для производства строительных материалов)
  - «Украшать города» (для проектного института)
- Как это оценивается в рамках системы менеджмента

## **Достижение сбалансированных результатов**

### **Для чего могут использоваться показатели?**

- Целеполагание и планирование совершенствования деятельности (любая цель – начало цикла совершенствования)
- Дополнительный инструмент для анализа деятельности и принятие решений на основании анализа
- Внутренний и внешний бенчмаркинг, выделение лучшей практики (внешние сравнения – способ лучше понять собственные результаты)
- Определение рисков и управление рисками
- Отчетность перед заинтересованными сторонами

## **Достижение сбалансированных результатов**

### **Если прямое измерение невозможно или неэффективно?**

- Измерение удовлетворенности заинтересованных сторон (в первую очередь – сотрудников, руководителей)
- Возможная форма – круглый стол, обсуждение
- Целесообразно включать экспертную оценку по определенной шкале (чтобы обеспечить направленность на согласованный конечный результат)
- Интеграция в общую систему показателей

## **Добавление ценности для потребителей**

**Совершенные организации осознают, что потребители являются главной причиной их существования и стремятся придумывать и создавать ценности для них через понимание и предвидение их потребностей и ожиданий.**

# Добавление ценности для потребителей

**Не просто производство продукции и оказание услуг потребителям, а:**

- Создание уникальных ценностей для потребителей
- Решение проблем потребителей (полное)
- Реализация мечтаний потребителей
- Предоставление нового опыта потребителям

**Важно – смотреть на процесс глазами потребителей**



# Добавление ценности для потребителей

## Источники информации о потребителях:

- Традиционные маркетинговые исследования, опросы и т.д.
- Прямые связи с потребителями, совместные мероприятия
- Информация из текущих контактов с потребителями
- Информация о реальном опыте потребителей по взаимодействию с организацией, использованию ее продукции (услуг)

Информация из всех источников интегрируется в единую систему

# Добавление ценности для потребителей

## Понимание потребителей:

- Когда и как у потребителя возникает потребность в продукции/услугах? Насколько она прогнозируема?
  - Какой объем продукции необходим потребителям «на один раз»?
  - В течении какого времени используется продукция потребителем?
  - Кто участвует в использовании продукции? Как ее используют?
  - Какие еще действия проводятся с продукцией (транспортировка, распаковка/упаковка, обслуживание, подготовка к использованию)?
  - Какие проблемы возникают при использовании продукции и как они решаются?
- Лучшие способы понять потребителей: непосредственно наблюдать за использованием продукции или услуг (или участвовать в ее использовании)

# Добавление ценности для потребителей

## Текущие контакты с потребителями:

- Выделение персонала, непосредственно взаимодействующего с потребителями на всех этапах работы; в его функции входит:
  - реагирование на любую информацию, помогающую понять потребителей (пожелания, предложения, жалобы, идеи и т.д.) – ее регистрация и передача для принятия решений
  - активное «провоцирование» потребителей на высказывание своих предложений и идей
  - предложение потребителям новых возможностей и решений
  - оперативное решение проблем, возникающих у потребителей, реагирование на их жалобы
- Соответствующие сотрудники должны иметь полномочия, компетенцию, ресурсы и процедуры для выполнения этих функций

# Добавление ценности для потребителей

## Придумывание новых ценностей для потребителей:

- На основе понимания мечтаний, проблем и ценностей потребителей
- Творческий процесс
- Целесообразно – совместно с потребителями (давайте помечтаем вместе)
- Весь комплекс услуг, действий и подходов, направленных на создание ценности для потребителей
- Создание уникальных предложений, существенно отличающихся от того, что предлагают конкуренты
- Формирование обещаний для потребителей и выполнение этих обещаний – две части единой деятельности

# Добавление ценности для потребителей

## Работа с жалобами:

- Любые известные организации случаи недовольства потребителей, невыполнения их ожиданий или обязательств организации:
  - Не было в наличии нужной потребителю продукции
  - Заказ не выполнен в срок
  - Потребитель сказал сотруднику, что он рассчитывал на большее
- Немедленная реакция, не создавая дополнительных проблем потребителю
- Компенсация неприятностей и неудобств, испытанных потребителем (доказательство искренности извинений)

# Добавление ценности для потребителей

## Эмоциональная привязанность потребителей:

- Потребитель счастлив работать с поставщиком
- Потребитель гордится работой с поставщиком
- Работа с поставщиком – часть самоидентификации потребителя
- Необходимость замены поставщика – чувство потери для потребителя
  - Какой процент потребителей готовы сделать татуировку с логотипом Вашей организации? (Harley Davidson)

## **Управление через процессы**

**Совершенная организация управляется через структурированные процессы, согласованные со стратегией, используя принятие решений, основанное на фактах, для достижения сбалансированных и устойчивых результатов.**

## Управление через процессы

### Отталкиваясь от привычного – организационная структура

- Организация – совокупность людей
- Структура «нулевого» уровня – все сотрудники организации
- Структуры нижних уровней – через распределение сотрудников на группы (департаменты, отделы и т.д.)
- Роль руководителя – руководить группой людей, организовывать, планировать и контролировать их работу



## Управление через процессы

### По аналогии – процессная структура

- Организация – деятельность по превращению ожиданий заинтересованных сторон в их удовлетворенность
- Структура «нулевого» уровня – процесс «Деятельность организации»
- Структуры нижних уровней – через выделение подпроцессов, необходимых для достижения целей процессов высших уровней
- Роль руководителя – спроектировать порядок выполнения процесса, контролировать и анализировать его выполнение, при необходимости – вносить изменения

# Управление через процессы

## Взаимодействие двух структур

- Разделение трех функций:
  - проектирование порядка выполнения работ
  - обеспечение наличия, квалификации и мотивации людей, которые должны выполнять работу
  - оперативное управление выполнением работы
- Первое удобнее делать по процессам, второе – по структурным подразделениям, третье – в зависимости от ситуации (чаще по подразделениям)
- Процесс – деятельность, порядок выполнения которой спроектирован и регулярно перепроектируется
- Одна из задач – уйти от философии руководителей подразделений «это мои люди и они будут работать только на решение моих задач»

## Управление через процессы

### Настоящий процессный менеджмент

- Любая регулярная деятельность управляется как процесс:
  - Каждая цель – это цель относительно совершенствования процесса определенного уровня (единое дерево целей)
  - Каждый стандарт выполнения работы – стандарт выполнения работы в рамках процессов (единая структура документов)
  - Каждый регулярный отчет – это отчет о результатах выполнения процесса определенного уровня (единая структура отчетов)

# Управление через процессы

## Роль структуры процессов (пример)

- «Закупки» - отдельный процесс, общий для всех закупок (сырье, комплектующие, оборудование, услуги и т.д.):
  - владелец процесса – начальник службы закупок, участники процесса – главный инженер, начальник службы HR и т.д.
  - начальник службы закупок определяет общие процедуры для закупок, проводимых через все подразделения (форму заявки и правила ее подачи, схему оценки и выбора поставщиков и т.д.), остальные выполняют эти правила
  - если все выполняли установленные правила, но возникли проблемы (закуплено не то, что надо, закупки по завышенной цене, непоставка) – отвечает начальник службы закупок
- Закупки являются элементами разных процессов («Обеспечение сырьем», «Управление оборудованием», «Управление персоналом», «Реклама» и т.д.)
  - владельцы процессов – функциональные руководители (главный инженер, начальник службы HR и т.д.), каждый из них сам определяет порядок соответствующих закупок
  - уровень и формы вовлечения в процессы службы закупок, процедуры ее работы определяются владельцами процессов
  - если служба закупок выполняла установленные процедуры, но возникли проблемы – отвечает владелец процесса

## Управление через процессы

### Проектирование процессов (а не их описание)

- Процессы существуют чтобы их перепроектировать
- Учет разнóй информации:
  - Стратегия организации
  - Предпочтения заинтересованных сторон
  - Эффективность и результативность процесса
  - Риски и проблемы процесса
  - Внутренний и внешний бенчмаркинг, хорошая практика выполнения работ в рамках процесса
- Особое внимание – действиям сотрудников в «неоднозначных» и проблемных ситуациях; например – для закупок сырья:
  - что делать при отсутствии на рынке нужного сырья
  - что делать при отсутствии средств на закупку сырья
  - что делать, если сырье не было вовремя поставлено

## Управление через процессы

### Разворачивание стратегии через процессы

- Пересмотр процессов как способ реализации стратегии
- Задача – сделать каждый процесс оптимальным с точки зрения текущей стратегии
- Вопросы при каждом изменении стратегии:
  - какие именно процессы влияют на реализацию новых положений и направлений стратегии?
  - какой должна быть схема мониторинга этих процессов, чтобы оценивать их влияние на стратегию?
  - какой должна быть схема выполнения процессов, чтобы поддержать оптимальную реализацию стратегии?
- При необходимости – процедура повторяется для подпроцессов различных уровней

## Управление через процессы

### Управление знаниями в рамках процессов

- Одна из задач владельца процесса – накопление, структурирование и использование знаний о процессе и возможных вариантах его выполнения из внешних и внутренних источников:
  - обучение, литература, бенчмаркинг и т.д.
  - опыт выполнения процесса (включая эксперименты по его совершенствованию)
  - знания и идеи заинтересованных сторон
- Важно обеспечить:
  - единую и связанную структуру этих знаний
  - ранжирование знаний (обязательные, рекомендуемые к применению и т.д.)
  - возможно – единая структура документированных описаний процессов (обязательных требований) и знаний о хороших способах выполнения процессов

## **Достижение успеха через людей**

**Совершенная организация ценит своих людей и создает культуру делегирования полномочий для сбалансированного достижения организационных и личных целей**



# Достижение успеха через людей

## Личные цели сотрудников:

- Карьера
  - Новые компетенции и знания
  - Материальное благополучие
  - Баланс работа / личная жизнь
  - Интересная работа
  - Личные ценности
  - Самореализация
- Индивидуальные цели для каждого сотрудника
  - Как это все обсуждается с каждым сотрудником? Как это учитывается при планировании его работы?

# Достижение успеха через людей

## Цели организации относительно сотрудников:

- Что сотрудники должны улучшить в своей работе
  - Над какими проектами сотрудники должны работать
  - Какие способности и компетенции сотрудники должны развивать
  - Что организация считает сильными и слабыми сторонами в деятельности сотрудников
- Индивидуально для каждого сотрудника
  - С учетом долгосрочной стратегии (каскадирование стратегии до каждого сотрудника)
  - Как это все обсуждается с каждым сотрудником? Как это учитывается при планировании его работы?

# Достижение успеха через людей

## На основании баланса интересов:

- Индивидуальные цели и план их достижения
  - План обучения
  - Карьерный план
  - Индивидуализированная схема мотивации
  - Выделение ресурсов для достижения целей
- Индивидуально для каждого сотрудника
  - Совместно с сотрудником

# Достижение успеха через людей

## Индивидуальное развитие:

- Знания и умения
- Личные качества и ценности
- Способности и таланты (творческие, коммуникативные, организационные, технические и т.д.)
- Их определение у каждого сотрудника
- Поиск путей их применения на пользу организации
- Создание условий для их эффективного применения
- Их развитие и усиление

# Достижение успеха через людей

## Методы развития сотрудников:

- Формальное обучение (внутреннее и внешнее)
  - Развитие через выполнение более сложных заданий
  - Наставничество и обмен знаниями между сотрудниками
  - Развитие через участие в проектах по совершенствованию
  - Самообучение
  - Бенчмаркинговая деятельность
- Совершенная организация умеет управлять всеми этими методами развития сотрудников, направлять на достижение желаемых качеств сотрудников, оценивать их эффективность

# Достижение успеха через людей

## Условия для индивидуального совершенствования сотрудников:

- Полномочия по изменению порядка работы (обоснованные границы и правила, устанавливаемые на верхних уровнях)
- Возможность экспериментировать в работе и право ошибаться в ходе экспериментов
- Возможность принятия решений об использовании ресурсов
- Процедуры для анализа и совершенствования своей деятельности, выделение части рабочего времени на эти цели
- Система оценивания и мотивации сотрудников, поддерживающая их развитие

## **Взращивание творчества и инноваций**

**Совершенная организация генерирует увеличение ценности и улучшение уровня деятельности через постоянные и систематические инновации с использованием творчества ее заинтересованных сторон.**

# Вращивание творчества и инноваций

## Процесс работы с совершенствованиями

- Проблемы и возможности для совершенствования
  - Осознанные возможности для совершенствования
  - Озвученные возможности для совершенствования
  - Зарегистрированные возможности для совершенствования
  - Обсужденные возможности для совершенствования
  - Возможности для совершенствования, по которым принято решение
  - Возможности для совершенствования, по которым реализовано решение
  - Возможности для совершенствования, по которым стандартизовано решение и обеспечена его устойчивость
- Какова вероятность потерь на разных этапах?
  - Кто отвечает за прохождение этапов? Как он это делает?



# Вращивание творчества и инноваций

## Работа с совершенствованиями – вход в процесс

- Кто и как должен увидеть возможность для совершенствования и запустить процесс
  - Случайные идеи сотрудников и других заинтересованных сторон
  - Разовые проблемы или анализ статистики проблем
  - Анализ показателей процессов
  - Анализ возможностей для улучшения процессов (например, анализ потерь и вариаций в процессах)
  - Выделение лучшей практики (внутренний и внешний бенчмаркинг)
  - Творческие идеи, высказанные на специальных сессиях
- Где должны регистрироваться возникшие возможности и идеи по совершенствованию
- Выделение, регистрация и дальнейшая работа на всех уровнях – от стратегических до локальных

# Вращивание творчества и инноваций

## Работа с совершенствованиями – прохождение процесса

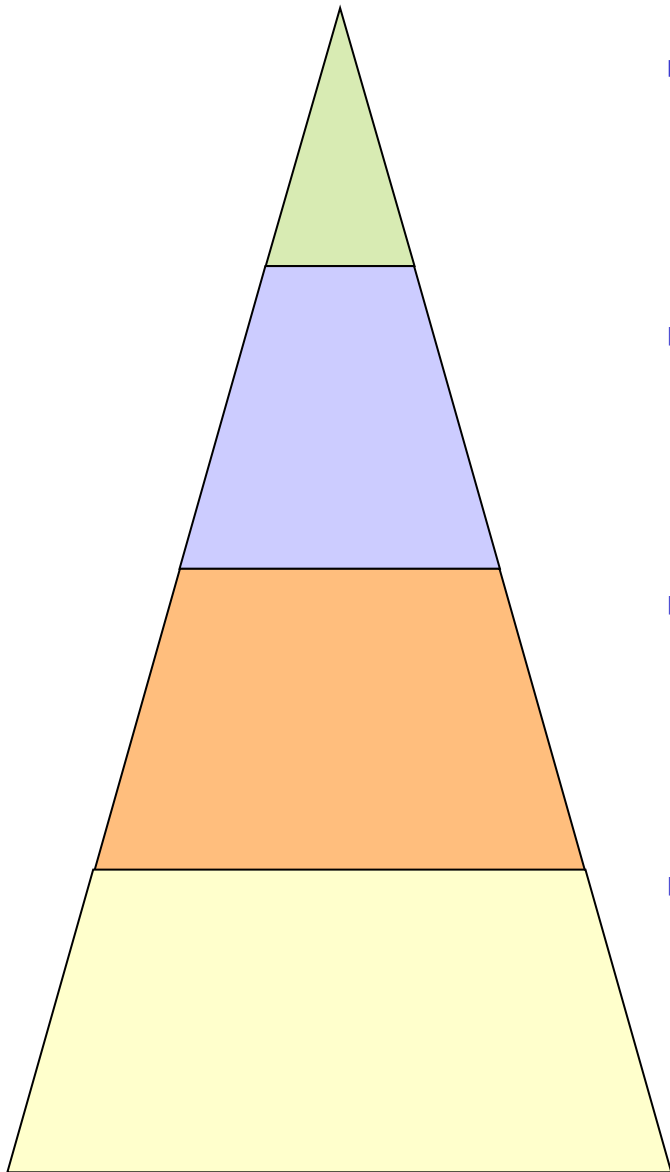
- Возможность для совершенствования зарегистрирована - что дальше:
  - Принятие решения на очередном совещании
  - Выработка решения ответственным сотрудником
  - Проведение целевого совещания
  - Создание проектной группы
  - Проведение дополнительных исследований
- Набор инструментов для работы с совершенствованиями
- Гарантия того, что возможность для совершенствования не будет потеряна или забыта
- Алгоритм, направленный на эффективные решения (анализ ситуации, выработка концепций решения, выбор концепции, планирование реализации)

## **Вращивание творчества и инноваций**

### **Совершенствования на всех уровнях:**

- У каждого сотрудника – две составляющие работы: выполнение процессов и совершенствование процессов
- Каждое подразделение – команда по совершенствованию, каждый руководитель – лидер команды
- Основной акцент в работе по совершенствованию на нижних уровнях: что мы можем сделать самостоятельно (своими полномочиями и ресурсами) – полный цикл PDCA
- Система акселерации совершенствований (их обоснованного вынесения на верхние уровни)

## Масштабы совершенствований



- Подготовка обоснованных предложений для высшего руководства относительно детальной обработки проекта (не хватает компетентности)
- Подготовка обоснованных предложений для руководства относительно реализации совершенствования (не хватает ресурсов)
- Реализация совершенствования по санкции руководства (не хватает полномочий)
- Самостоятельная реализация совершенствования, возможно – с информированием руководства (есть все необходимое)

## **Взращивание творчества и инноваций**

### **Условия системного совершенствования:**

- Время, выделенное для работы над совершенствованиями (как их инициированием, так и выработкой)
- Место для командной работы над совершенствованиями
- Система обучения и информирования сотрудников
- Система мотивации и поощрения сотрудников (уверенность в справедливом распределении выгоды)
- Полномочия для реализации и стандартизации совершенствований
- Наличие ресурсов для реализации и стандартизации совершенствований

# Вращивание творчества и инноваций

## Стандартизация совершенствований:

- Условие устойчивого совершенствования – его стандартизация (отражение усовершенствованной процедуры работы в документах)
- Условие устойчивого совершенствования на разных уровнях – возможность руководителей соответствующих уровней самостоятельно вести (утверждать, пересматривать) документы, регламентирующие порядок работы
- Документы, утверждаемые высшим руководством – не документы “прямого действия” для исполнителей, а рамки для пересмотра документов на нижних уровнях (с минимальным объемом обязательных требований)
- Документы существуют для того, чтобы пересматриваться («стандарт работы – описание лучшего известного организации способа выполнения этой работы»)

# Вращивание творчества и инноваций

## Творческие совершенствования и инновации:

- Для каждой деятельности периодические обсуждения:
  - Какой она могла бы быть в идеале
  - Какой мечтаем ее видеть мы и наши заинтересованные стороны
  - Как она может быть улучшена
- С участием заинтересованных сторон (иногда – внешних людей, способных дать новое видение)
- С использованием творческих методов
- В обстановке, способствующей возникновению творческих идей (не обязательно в зале заседаний, в официальных костюмах, с повесткой дня)
- На основе действий по развитию творческого потенциала

## **Построение партнерских отношений**

**Совершенная организация ищет возможности для построения отношений, основанных на доверии, с различными партнерами для достижения совместного успеха, развивает и поддерживает такие отношения. Такие партнерские отношения могут быть сформированы с потребителями, обществом, ключевыми поставщиками, образовательными учреждениями и общественными организациями**



# Построение партнерских отношений

## Единая цепочка создания ценности

- Цепочки создания ценности для всех заинтересованных сторон, включающие и организацию и ее партнеров:
  - поставщики – организация – дилеры
  - школы – университеты – организация – тренинговые структуры
  - организация – благотворительные структуры
- Все те, кто нужны для реализации миссии и стратегии
- Общая цель – максимальный результат на выходе цепочки с минимальными суммарными затратами
- Лучший вариант для достижения общей цели – совместная работа над совершенствованием цепочки
- Полученная выгода может делиться на всех участником (при условии прозрачности, честности, доверия)

# Построение партнерских отношений

## Совершенствование цепочки создания ценности

- Определение сквозных процессов и управление ними
  - Совместный анализ цепочки (потерь, вариаций, дефектов и т.д.)
  - Общие проекты по совершенствованию и совместные проектные команды
  - Совместные мероприятия руководства по анализу информации и принятию решений
  - Общие планы и программы
  - Оптимизация распределения работ
- Основа для такого партнерства – свободный обмен знаниями и их совместное использование

# Построение партнерских отношений

## Стратегия развития цепочки создания ценности

- Обеспечение согласованного развития цепочки в долгосрочной перспективе
  - совместные стратегические сессии
  - совместная разработка определенных разделов стратегий
  - обмен разделами стратегии или их проектами
- Основные вопросы:
  - «Вот как мы собираемся развиваться в перспективе и вот что мы попытаемся предложить вам в будущем – готовьтесь воспользоваться ЭТИМ»
  - «Вот как мы собираемся развиваться в перспективе и вот что нам надо от вас чтобы поддержать это развитие – готовьтесь предложить это»

# Построение партнерских отношений

## Согласование деятельности в цепочке создания ценностей

- Операционное (кто выполняет какие действия в рамках цепочки с минимальными затратами и максимальным качеством – производственные операции, контроль, обслуживание и т.д.)
  - Финансовое (кто на каких этапах кому платит деньги, чтобы обеспечить возможность сбалансированного развития всей цепочки)
  - Материальное (у кого в каком объеме накапливаются материальные запасы в цепочке)
- Все решения – с точки зрения максимального общего результата для всей цепочки в целом

# Построение партнерских отношений

## Построение цепочки создания ценности

- Выбор партнеров исходя из:
  - Их ценностей и культуры
  - Их стратегии
  - Их компетенций
  - Их возможностей
- Активный поиск и выбор лучших потенциальных партнеров
- Активное привлечение лучших партнеров, позиционирование себя как лучшего потребителя

# Построение партнерских отношений

## Взаимовыгодные отношения – что партнеры дают друг другу

- «Оплата» для поставщика – «продукция» для потребителя
- Что еще:
  - Возможность долгосрочных прогнозов сотрудничества
  - Новые знания и опыт
  - Доступ к новой информации
  - Новые идеи для улучшения и помощь в их реализации
  - Признание, статус
  - Новые возможности
- Искать это для себя и давать это партнерам (на основании анализа их возможностей и ожиданий)

## **Принятие ответственности за устойчивое будущее**

**Совершенная организация встраивает в свою культуру этический стиль мышления, четкие ценности и наивысшие стандарты организационного поведения, которые позволяют ей стремиться к экономической, социальной и экологической устойчивости.**

# Принятие ответственности за устойчивое будущее

## Устойчивое будущее организации

- Факторы, влияющих на долгосрочный успех организации:
  - Наличие достаточного количества потенциальных потребителей
  - Наличие достаточного количества различных категорий ресурсов, возможность доступа к ним
  - Наличие достаточного количества потенциальных сотрудников, обладающих необходимыми компетенциями и ценностями
  - Существование общества, в котором организация может устойчиво функционировать и развиваться
- Организация должна понимать эти факторы, искать возможности для управления ними, учитывать их при принятии любых решений



# Принятие ответственности за устойчивое будущее

## Устойчивое будущее общества как условие устойчивого будущего организации

- Составляющие устойчивого будущего общества:
  - Экономическая устойчивость
  - Социальная устойчивость
  - Экологическая устойчивость
- Организация должна:
  - Понимать влияние этих факторов на собственное устойчивое будущее
  - Не воздействовать негативно на эти факторы (приоритет долгосрочных целей перед краткосрочными)
  - Искать возможности для положительного воздействия на эти факторы
  - Учитывать влияние на эти факторы при принятии любых управленческих решений

## **Принятие ответственности за устойчивое будущее**

### **Пути воздействия организации на устойчивое развитие общества**

- Общая бизнес-культура и стиль ведения бизнеса
- Управление персоналом, его развитие и мотивация
- Взаимодействие с органами государственного управления
- Проектирование и разработка продукции
- Выбор поставщиков и закупки
- Реклама
- Воздействие на окружающую среду

## **Принятие ответственности за устойчивое будущее**

### **Специальные социально-ориентированные инициативы организации**

- Осознанный выбор инициатив с учетом:
  - Влияния на устойчивое будущее
  - Влияния на миссию
  - Эффективности использования ресурсов (не только финансовых)
  - Влияния на основную деятельность
- Вовлечение сотрудников, партнеров, представителей общества
- Оценка эффективности инициатив (что получает общество)

## **Принятие ответственности за устойчивое будущее**

### **После выбора проблем общества, которые будет решать организация**

- **Творческий поиск возможных воздействий на преодоление проблем:**
  - Прямое выделение денег и материальных ресурсов
  - Организация сбора денег и других ресурсов из разных источников
  - Поддержка и стимулирование волонтерской деятельности (среди сотрудников организации и партнеров, любых людей)
  - PR деятельность (привлечение внимания общества к проблеме)
  - Лоббистская деятельность
  - Распространение знаний и опыта организации по решению проблемы

## **Фундаментальные концепции и постоянное совершенствование**

- Достижение сбалансированных результатов – *направленность совершенствований на достижение результата и реализацию стратегии*
- Добавление ценности для потребителей – *направленность совершенствований на потребителей*
- Управление через видение, вдохновение и честность – *направленность совершенствования на общее видение, совершенствование через вдохновение*
- Управление через процессы – *совершенствование деятельности как процессов*

## **Фундаментальные концепции и постоянное совершенствование**

- Достижение успеха через людей – *роль людей в совершенствовании*
- Возращивание творчества и инноваций – *основные инструменты совершенствования*
- Построение партнерских отношений – *совместные совершенствования с партнерами для совместной выгоды*
- Принятие ответственности за устойчивое будущее – *не навредить долгосрочной устойчивости ради оперативного совершенствования*

# Спасибо за внимание!

*Тарас Калита*

*Центр систем качества «Прирост-Система»*

*[Prirosts@quality.kiev.ua](mailto:Prirosts@quality.kiev.ua)*

*+ 38 050 358 95 37 (моб.)*

*+ 38 044 451 88 18*