



Модель совершенства EFQM и фундаментальные концепции совершенства

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)

Фундаментальные концепции совершенства

Совершенство это:

- Лидерство: видение, вдохновение и честность
- Адаптивное управление
- Добавление ценности для потребителей
- Достижение успеха через таланты людей
- Использование творчества и инноваций
- Построение устойчивого будущего
- Развитие организационных способностей
- Устойчивое достижение выдающихся результатов

(без приоритетов)

Главная идея Модели EFQM

- Каждое подразделение любого уровня – лаборатория по поиску лучших способов выполнения работы в его области ответственности; неотъемлемая часть его работы – эксперименты в этой области
- Даже эксперимент, закончившийся неудачей является важным – он создает новые знания о выполняемой работе; сбор, накопление и использование этих знаний – задача каждого подразделения
- Сотрудники выполняют поиск лучших путей выполнения работы с энтузиазмом и вдохновением; для них это самая интересная часть работы и возможность проявить свои таланты
- Документы, утвержденные высшим руководством – это не детальная инструкция для выполнения, а рамки в которых происходит творческий поиск

Лидерство: видение, вдохновение и честность

Совершенные организации имеют лидеров, которые определяют видение будущего и делают его возможным, выступая примером в отношении этики и ценностей, вдохновляя людей на достижения.

Лидерство: видение, вдохновение и честность

Управление через видение:

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

Лидерство: видение, вдохновение и честность

Управление через вдохновение:

Если руководство желает добиться определенных изменений в работе организации

- 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?

Лидерство: видение, вдохновение и честность

Лидер (сотрудник) понял и принял видение. Что он может сделать для его достижения?

- 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.)

Лидерство: 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 и поддерживают такое поведение

Использование творчества и инноваций

Совершенные организации создают новые ценности и добиваются успехов через непрерывные улучшения и системные инновации, используя творческий потенциал своих заинтересованных сторон

Использование творчества и инноваций

Совершенствования на всех уровнях:

- У сотрудников – две составляющие работы: выполнение процессов и совершенствование процессов (включая инновации)
- Каждое подразделение – команда по совершенствованию, каждый руководитель – лидер команды
- Деятельность по совершенствованию из двух составляющих:
 - активный поиск возможностей для совершенствования (не только спонтанные идеи)
 - реализация найденных возможностей
- Основной акцент в работе по совершенствованию на нижних уровнях: что мы можем сделать самостоятельно (своими полномочиями и ресурсами) – свой цикл PDCA
- Система акселерации совершенствований (их обоснованного вынесения на верхние уровни)

Использование творчества и инноваций

Системный подход к творчеству и инновациям

- Творческие способности персонала и других заинтересованных сторон – рабочий ресурс организации, который активно управляется и используется
- Умение направлять творческие способности на достижение приоритетных целей организации
- Обеспечение появления творческих идей «тогда, когда надо, там, где надо, на тему, на которую надо»; использование структурированного подхода для этих целей
- При любых совершенствованиях – стремление не повторять типовые решения, а создать собственное уникальное решение, которое было бы отличительной чертой и конкурентным преимуществом
- Во многих случаях, задача – генерировать и анализировать новые знания о процессе, глубже понимать процесс

Использование 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
- Процесс должен быть надежным, быстрым, ориентированным на позитивные и инновационные решения; должны быть определены соответствующие процедуры

Достижение успеха через таланты людей

Совершенные организации ценят своих людей и создают культуру делегирования полномочий для достижения как организационных, так и личных целей

Достижение успеха через таланты людей

Управление талантами:

- У каждого сотрудника есть таланты (то, что он может делать особенно хорошо)
- Задачи руководства организации:
 - Понять таланты каждого сотрудника
 - Найти пути для применения талантов сотрудника на благо организации
 - Создать условия, позволяющие сотруднику использовать свои таланты в работе
 - Мотивировать сотрудника работать с использованием своих талантов (в том числе – возможность гордиться ими)
 - Научиться оценивать и развивать таланты
- Отношение не как с наемным сотрудником, а как с партнером

Достижение успеха через таланты людей

Условия использования талантов сотрудников:

- Максимальное делегирование полномочий
- Участие сотрудников в выработке правил и регламентов своей работы
- Всесторонняя система развития сотрудников, охватывающая все их компетенции
- Возможность самоорганизации сотрудников (самостоятельного инициирования проектов, создания команд, обмена информацией и т.д.)
- Внимание к личным целям, задачам, мечтам сотрудников
- Индивидуальный подход к каждому сотруднику (например, индивидуализированная система мотивации)

Адаптивное управление

**Совершенные организации
способны выявлять возможности и
угрозы и реагировать на них
результативно и эффективно.**

Адаптивное управление

- Способность оперативно обнаруживать возможности и угрозы во внешней среде и своевременно реагировать на них, пересматривая:
 - стратегию
 - бюджет
 - процессы и документы, которыми они регламентированы
 - организационную структуру и документы, которыми она регламентируется
 - показатели оценки деятельности
 - систему оплаты труда, включая бонусы и т.д.

Адаптивное управление

Роль процессов

- Процессы существуют для того, чтобы можно было их пересматривать:
 - определить «точку отсчета» при пересмотре порядка выполнения работ
 - моделировать различные варианты изменений
 - планировать и оценивать изменения с позиций межфункционального процесса, а не отдельных подразделений
 - стандартизовать пересмотренный порядок выполнения работы
- Для этого необходимо обеспечить возможность быстро и гибко пересматривать документальные описания процессов (как способ быстро изменить порядок выполнения работы)

Добавление ценности для потребителей

Совершенные организации постоянно добавляют ценность для потребителей через понимание, предвосхищение и выполнение их потребностей, ожиданий и создание возможностей для них

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
- Оптимизация процессов потребителей

Для этого важно достичь глубокого понимания потребителей и их процессов – лучше всего достигается через совместную деятельность

Добавление ценности для потребителей

Работа с потребительскими ценностями:

- Изучать и понимать потребительские ценности
- Закладывать потребительские ценности при проектировании продукции и услуг
- Коммуницировать потребительские ценности при продвижении продукции
- Обеспечивать создание потребительских ценностей в процессе производства продукции и оказания услуг
- Отслеживать ценности, полученные потребителями

Добавление ценности для потребителей

Понимание потребителей:

- Анализировать не свой процесс, а процесс потребителя
- Анализировать не восприятие потребителем того, что мы привыкли делать, а его проблемы, потребности, опыт
- Например, понимать:
 - Что на самом деле важно потребителю?
 - Как потребитель использует нашу продукцию или услуги?
 - Какие вопросы и сложности возникают у потребителя в процессе использования продукции или услуги? Как он их решает?
 - Как потребитель принимает решение об использовании продукции и услуг? Как он выбирает поставщика?

Развитие организационных способностей

Совершенные организации развивают свои способности, эффективно управляя изменениями, как внутри организации, так и за ее пределами.

Развитие организационных способностей

Понимание способностей организации:

- Какие организация (и ее партнеры) может обеспечить:
 - технические свойства продукции;
 - уровень вариабельности важных характеристик продукции;
 - сроки выполнения заказов;
 - затраты на выполнение заказов;
 - гибкость и учет индивидуальных требований при выполнении заказов и т.д.
 - комбинации этих свойств
- Насколько организация понимает эти способности, ставит и достигает цели по их улучшению

Развитие организационных способностей

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 – получатели благотворительной помощи
- Общая цель – возможность достигать максимального результата на выходе цепочки:
 - Качество, сроки, гибкость, затраты, вариабельность – суммарные
- Лучший вариант для достижения общей цели – совместная работа над совершенствованием цепочки
- Полученная выгода может делиться на всех участником (при условии прозрачности, честности, доверия)

Развитие организационных способностей

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, финансовых и материальных потоков
- Основа для такого партнерства – свободный обмен знаниями и их совместное использование

Создание устойчивого будущего

Совершенные организации оказывают положительное влияние на окружающий их мир, усиливая свою деятельность и одновременно улучшая экономические, экологические и социальные условия в сообществах, которые затрагивает их деятельность.

Создание устойчивого будущего

Устойчивое будущее организации

- Факторы, влияющих на долгосрочный успех организации (в перспективе – на десятилетия):
 - Наличие достаточного количества потенциальных потребителей, заинтересованных в подобных продуктах и услугах
 - Наличие достаточного количества различных категорий ресурсов, возможность доступа к ним
 - Наличие достаточного количества потенциальных сотрудников, обладающих необходимыми компетенциями и ценностями
 - Наличие достаточного количества потенциальных поставщиков и партнеров, способных выполнить требования организации
 - Существование общества, в котором организация может устойчиво функционировать и развиваться

Создание устойчивого будущего

- Определение факторов будущего (рисков и возможностей), которые могут повлиять на устойчивость организации – например, демографическая и социальная ситуация в населенном пункте, наличие сырья и поставщиков, имидж отрасли в обществе
- Творческий поиск возможностей влияния на эти факторы:
 - «не навреди»
 - «сделай лучше»
- Это не благотворительность «от излишков», это часть системы управления организацией:
 - часть общей стратегии организации;
 - часть структуры процессов организации;
 - часть системы организационных компетенций и возможностей

Создание устойчивого будущего

- Устойчивое будущее общества – условие устойчивого будущего организации
- Понимание того, в каком мире (отрасль, город, регион, страна и т.д.) хочет существовать организация
- Характеристики мира с точки зрения:
 - социальной (в том числе - демографической)
 - экологической
 - экономической
- Учет влияния на будущее мира при планировании и выполнении любой деятельности в организации (не только специальных инициатив)

Создание устойчивого будущего

Пути воздействия организации на устойчивое будущее общества

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

Устойчивое достижение выдающихся результатов

Совершенные организации устойчиво достигают выдающихся результатов, которые соответствуют краткосрочным и долгосрочным потребностям всех заинтересованных сторон в контексте деятельности организации.

Устойчивое достижение выдающихся результатов

Умеет ли организация измерять то, что для нее важно:

- Реализация миссии и видения
- Реализация стратегии
- Эффективность ключевых процессов и подходов
- Наличие ключевых компетенций
- Конкурентные преимущества и факторы, которые их обеспечивают
- Удовлетворенность и лояльность ключевых заинтересованных сторон

Устойчивое достижение выдающихся результатов

- Разработка единого дерева измеряемых показателей, основанного на миссии, видении и стратегии
- Дерево, включающее все показатели, измеряемые в организации:
 - Показатели мониторинга процессов
 - Финансовые показатели
 - Данные об удовлетворенности заинтересованных сторон, ...
- Единая система отчетности и анализа деятельности
- У каждого руководителя – набор показателей, за измерение, анализ и понимание которых он отвечает
- Для ключевых показателей – использование внешних сравнений для их глубокого понимания

Устойчивое достижение выдающихся результатов

Для чего используются 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
- Определение рисков и управление рисками
- Установление приоритетов деятельности
- Отчетность перед заинтересованными сторонами
- Очень осторожно и не как главная цель – для определения размеров зарплат, премий, бонусов и т.д.

Спасибо за внимание!

Тарас Калита

Украинская ассоциация качества

quality@quality.kiev.ua *quality@quality.kiev.ua,*
t_kalyta@ukr.net