

# **УНИВЕРСАЛЬНАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ**

**для оценки личной и корпоративной  
эффективности**

Хьюберт К. Рамперсад, Кари Туоминен

# **Total Performance Scorecard**

## **Self-assessment Work Book**

**40 searching questions and contrasting pairs of examples**

**What separates the successful  
from the average?**

Hubert K. Rampersad, Kari Tuominen

# **УНИВЕРСАЛЬНАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ**

**для оценки личной и корпоративной  
эффективности**

**40 вопросов для размышления  
с примерами разных вариантов действий**

**Что отделяет успех  
от посредственности?**

Перевод с английского

Хьюберт К. Рамперсад, Кари Туоминен



Москва  
2006

УДК 65.011:658.3

ББК 65.290-2

P21

Перевод *Н. Брагиной*  
Научный редактор *С. Турко*  
Редактор *С. Огарева*

**Рамперсад Х.К.**

P21      Универсальная система показателей для оценки личной и корпоративной эффективности. Сорок вопросов для размышления с примерами разных вариантов действий / Хьюберт К. Рамперсад, Кари Туоминен. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2006 — 148 с.

ISBN 5-9614-0301-7

Универсальная система показателей объединяет методологию сбалансированной системы показателей с концепциями управления качеством, управления обучением и компетенциями. Книга рассказывает, как в рамках организации разработать универсальную систему показателей, которая используется в отношении компании в целом, ее подразделений и отдельных сотрудников: а также как проводить самооценку деятельности компании и ее сотрудников.

Самооценка позволяет быстро понять, какие области требуют совершенствования, и может быть использована для исследования управленческих навыков, отслеживания развития компании, измерения результатов. Каждая позиция для самооценки связана с критериями модели совершенства EFQM, которые раскладываются на составляющие и проиллюстрированы сравнительными примерами.

Прочитав эту книгу, вы не просто сможете сопоставить процессы в собственной компании с неким идеалом или стандартом — вы обозначите для себя собственное видение нынешнего состояния какого-либо процесса и его желаемый уровень. Цель книги — побудить вас к изобретательности и помочь повысить личную и корпоративную эффективность.

**УДК 65.011:658.3**  
**ББК 65.290-2**

*Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами без письменного разрешения владельца авторских прав.*

- © Benchmarking Ltd., издано по лицензии Benchmarking Ltd.  
ChangeManager Pro
- © Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Бизнес Букс», 2006

ISBN 5-9614-0301-7 (рус.)  
ISBN 951-9499-05-9 (англ.)



# Содержание

Введение .....	7
Принципы, лежащие в основе этой книги .....	8
Какое значение в работе организации имеет самооценка? .....	9
Что вы можете получить? .....	10
Модель совершенства EFQM .....	11
Критерии оценки .....	15
Инструкции к процессу оценки .....	18

## Критерии оценки

1. Формулирование личной сбалансированной системы показателей и непрерывное самосовершенствование .....	23
2. Формулирование организационной сбалансированной системы показателей .....	45
3. Информирование и связь сбалансированных систем показателей и развитие компетенции .....	73
4. Непрерывное совершенствование продуктов, услуг и процессов .....	89
5. Развитие команды .....	105
6. Организация и управление изменениями .....	119
7. Результаты .....	129

Личная сбалансированная система показателей Джоан Хейс, генерального директора небольшой компании, занимающейся управленческим консалтингом .....	137
Об авторах .....	142
Оценка с помощью ChangeManager Pro .....	145
Вопросы для самооценки .....	146
Продукты ChangeManager Pro .....	147

**Хорошее начало —  
половина дела!**



**Перемены сродни ракете.  
Вначале они требуют гигантских усилий,  
а потом их не остановишь.**

## Введение

Универсальная система показателей деятельности объединяет собственно систему показателей с концепциями управления качеством, управления обучением и компетенциями.

**Личная сбалансированная система** показателей включает информацию о призвании, или миссии человека, видении будущего, личных целях и планах. Эта система особое внимание уделяет личной жизни, благополучию и поведению человека.

**Организационная сбалансированная система показателей** включает информацию о миссии организации, видении будущего, основных ценностях, целях и планах. Подобная система показателей используется, чтобы выработать и внедрить стратегию в рамках организации.

**Управление качеством** включает планомерный, непрерывный процесс разработки продукта, услуги или процесса посредством установки целевых значений и методов в соответствии с универсальной системой показателей.

**Развитие индивидуальных компетенций и обучение** основаны на личной сбалансированной системе показателей, индивидуальном плане и профессиональных требованиях. Обучение организуется так, чтобы в нем участвовала вся организация.

Рекомендуем изучить также книгу «Универсальная система показателей деятельности» (Альпина Бизнес Букс, 2004 г.)

## Принципы, лежащие в основе этой книги

Книга рассказывает, как в рамках организации разработать универсальную систему показателей деятельности, которая используется в отношении компании в целом, ее подразделений и отдельных сотрудников. В ней описывается, как управление качеством, компетенцию и обучение объединить в единую эффективную систему показателей.

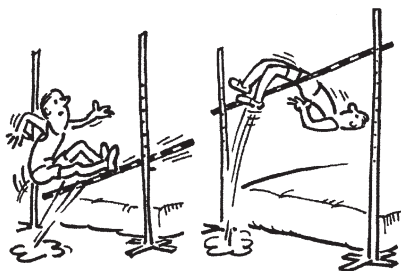
Каждая позиция в системе показателей связана с критериями модели совершенства EFQM. Каждый критерий раскладывается на составляющие и проиллюстрирован сравнительными примерами: *«как это делалось раньше»* и *«как это делается сейчас»*.

Когда мы видим одновременно хорошую и плохую работу, мы понимаем, с чем связаны отличия, и можем выработать собственный подход.

Примеры успешных организаций расширяют наши горизонты, мы становимся смелее и ставим более сложные цели.

Эта книга создана как своего рода пособие в процессе самооценки.

Книга, вопросы и методика самооценки могут применяться в организации, даже если в ней не используется сбалансированная система показателей.



## Какое значение в работе организации имеет самооценка?

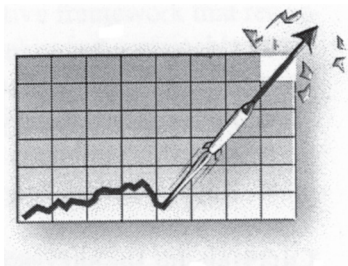
Конструктивный подход к самооценке создает основу для успешного процесса развития.

Процесс самооценки поддерживает потребность и готовность организации к системному развитию.

Самооценка позволяет быстро понять, какие области требуют развития, где люди достигли согласия, а где нет, какие вопросы уже не требуют обсуждения. Именно на этой основе создается план развития.

Самооценка — удачное начало в работе над критериями при выдвижении на премию по качеству, при создании системы управления качеством, при применении модели развития шести сигм, или запуске программы оптимизации процессов, или бенчмаркинга.

Самооценка может быть использована для исследования управленческих навыков, отслеживания развития, для измерения результатов проекта и их устойчивости.



## **Что вы можете получить?**

### **Самооценка позволит вам:**

- узнать, что люди думают о необходимости изменений;
- определить, какие вопросы кажутся людям важными;
- оценить себя и выяснить, чего вам нужно достичь;
- увидеть, чьи мнения совпадают, а чьи — отличаются;
- выявить, с чем согласны все и что уже не стоит обсуждать.

### **Проведение самооценки:**

- стимулирует нас думать по-другому и учиться;
- создает лучшее понимание процесса управления изменениями;
- поощряет людей устанавливать более сложные цели;
- поддерживает решимость;
- укрепляет ощущение, что каждый оценен по достоинству.

# Модель совершенства EFQM

*Источник: EFQM*

Модель EFQM не носит жесткого характера, она предполагает, что существует множество подходов к достижению устойчивого оптимума. В рамках этого гибкого подхода имеются некоторые фундаментальные концепции, которые поддерживают модель EFQM. Вот они.

## **Результаты работы организации**

Совершенство зависит от баланса и удовлетворения потребностей всех заинтересованных сторон (включая сотрудников компании, клиентов, поставщиков и общество в целом, а также тех, кто имеет финансовые интересы в отношении компании).

## **Внимание клиентам**

Клиент — это конечный арбитр качества продукта и сервиса. Стабильность (или рост) лояльности клиентов и существующей доли рынка обеспечивается благодаря пристальному вниманию к существующим и потенциальным клиентам.

## **Лидерство и постоянство целей**

Действия руководителей компании обеспечивают ясность и единство целей и задач организации, то есть среду, в которой организация и ее сотрудники могут преуспеть.

### **Управление с помощью процессов и фактов**

Организации функционируют более эффективно, когда все взаимосвязанные действия понятны и управляются системно, а решения в отношении текущих операций и запланированных улучшений принимаются на основе достоверной информации (включая мнение заинтересованных сторон).

### **Развитие и вовлечение людей**

Полностью потенциал сотрудников организации реализуется на основе общих ценностей и культуры доверия, делегирования и активного вовлечения.

### **Непрерывное обучение, инновации и улучшения**

Организация работает максимально эффективно, когда ее деятельность основана на управлении и обмене знаниями в условиях непрерывного обучения, инноваций и улучшений.

### **Развитие партнерства**

Организация достигает максимальных результатов, когда все заинтересованные стороны связаны взаимовыгодными отношениями, основанными на доверии, обмене знаниями и интеграции с партнерами.

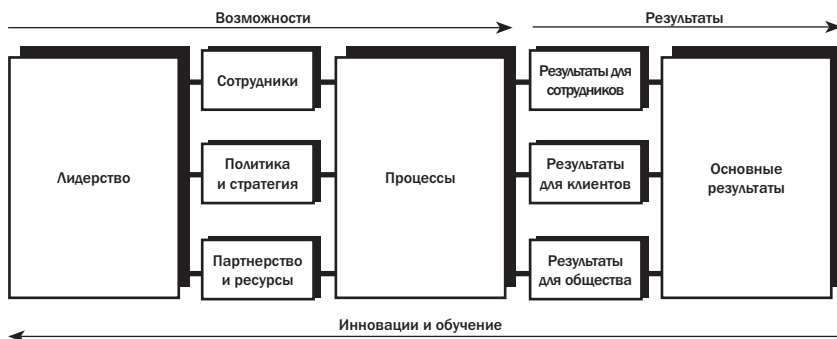
### **Ответственность перед обществом**

Долгосрочные интересы организации и ее сотрудников лучшим образом удовлетворены, когда в организации исповедуется этический подход и система функционирует в соответствии с ожиданиями и требованиями общества.



# Модель совершенства EFQM

## Структура модели



Copyright 1999 EFQM. Модель является зарегистрированной торговой маркой EFQM.

Модель совершенства EFQM — это нестрогая схема, основанная на девяти критериях. Пять критериев включены в группу «возможности», четыре — в группу «результаты». Критерии-«возможности» описывают то, что делает организация. Критерии-«результаты» — то, чего организации удалось достичь. «Результаты» есть следствие «возможностей».

Девять элементов модели — это критерии, с помощью которых оценивается движение организации к совершенству. Каждый из девяти критериев имеет определение, которое объясняет его глубинный смысл.

Чтобы лучше понять смысл каждого критерия, следует изучить подкритерии, каждый из которых, в свою очередь, предлагает ряд вопросов, требующих ответа в ходе оценки.

# **Универсальная система показателей деятельности и модель совершенства EFQM**

## **1. Лидерство**

В этой области оценивается создание личной и организационной миссии, видения будущего и ценности, и, кроме того, организация и управление развитием.

## **2. Политика и стратегия**

В рамках этой области оценивается, каким образом выбирают личные и организационные факторы успеха, а также каковы показатели результативности и целевые значения для организации в целом, для каждого центра прибыли, команды, должности и отдельных сотрудников. Все это усиливает акцент на факторы успеха по мере того, как организация движется в сторону желаемого будущего.

## **3. Сотрудники**

В рамках этой области оценивается, насколько определены требования к компетенциям сотрудников.

## **4. Партнерство и ресурсы**

В рамках этой области оцениваются отношения с поставщиками, проверяется, как формулируются требования к их развитию.

## **5. Процессы**

В рамках этой области оценивается, как организация определяет, когда следует развивать тот или иной продукт, услугу или процесс.

## **6–9. Результаты**

В рамках этой области оценивается, какого рода результатов организация достигла посредством развития и внедрения универсальной системы показателей деятельности, призванной упростить работу менеджмента.

# Критерии оценки

Номер в скобках обозначает подкритерий соответствующего критерия Европейской премии качества (EQA).

## 1. Формулирование индивидуальной сбалансированной системы показателей и непрерывное самосовершенствование.

- 1.1 Моя личная миссия характеризует меня как личность (1a).
- 1.2. Мое личное видение будущего говорит о том, куда я хочу двигаться (1a).
- 1.3. Мои основные роли и их содержание говорят о моем отношении к другим (1c).
- 1.4. Мои личные ключевые факторы успеха говорят о том, что делает меня уникальным (2b).
- 1.5. Мои личные цели свидетельствуют о том, чего я хочу достичь для реализации моей миссии и видения будущего (2c).
- 1.6. Мои личные показатели результативности свидетельствуют об уровне достижения поставленных мною целей (2d).
- 1.7. Целевые значения, основанные на личных целях, показывают, чего я хочу достичь и в какой срок (2d).
- 1.8. Мой процесс совершенствования свидетельствует о том, как я хочу достичь поставленных целей и задач (2d).
- 1.9. Модель PDAC применяется к процессу личного самосовершенствования (3b).

## 2. Формулирование организационной сбалансированной системы показателей

- 2.1. Миссия организации говорит о том, почему организация существует (1a).
- 2.2. Видение будущего организации говорит о том, куда мы движемся вместе (1a).
- 2.3. Мы хотим реализовать свое видение в определенных областях (1a).
- 2.4. Миссия и видение будущего выработаны совместно в процессе совершенствования (1a).
- 2.5. Ключевые ценности организации направляют и поддерживают всех участников организации в процессе работы (1a).
- 2.6. Этика организации касается человеческого долга и принципов, на которых основан этот долг (1a).
- 2.7. Устремления персонала и организации сбалансированы (2d).
- 2.8. Основные факторы успеха организации указывают на то, что делает ее уникальной (2b).

- 2.9. Задачи организации говорят о том, чего мы хотим достичь для реализации собственной миссии и видении будущего (2с).
- 2.10. С помощью показателей результативности организации мы оценили, насколько задачи организации были реализованы (2d).
- 2.11. Целевые значения, поставленные в соответствии с задачами организации, показывают, чего мы хотим достичь и за какое время (2d).
- 2.12. Действия по улучшению организации говорят о том, как мы хотим достичь наших задач и целей (2d).

### **3. Информирование и связывание сбалансированных систем показателей и развитие компетенций**

- 3.1. Концепция сбалансированной системы показателей передается в ясной и понятной форме внутри организации (2d).
- 3.2. Корпоративная сбалансированная система показателей связана с определенным подразделением и командой, а также с индивидуальными планами действий сотрудников (2d).
- 3.3. Индивидуальные планы сотрудников говорят о том, каких результатов можно ожидать от членов организации (2d).
- 3.4. Требования к компетенциям, необходимым для работы на конкретной должности, говорят о том, что мы должны знать, как себя вести и какие навыки нам еще необходимо приобрести (3b).
- 3.5. Личное развитие каждого основано на индивидуальном плане и требованиях к компетенциям, необходимым для работы на конкретной должности (3b).
- 3.6. Обучение организовано как на личном, так и на групповом уровне (3b).

### **4. Непрерывное совершенствование продуктов, услуг и процессов**

- 4.1. Оценка ориентации на клиентов и поставщиков выявляет области для совершенствования (5е и 4а).
- 4.2. Необходимые улучшения продуктов и услуг основаны на изучении потребностей (5с).
- 4.3. Оценивая риски, мы предотвращаем их (5а).
- 4.4. Определение процессов, требующих улучшения, основано на данных исследований (5b)
- 4.5. Оценка процессов и стандартизация выявляют массу возможных областей улучшения (5b)
- 4.6. Совершенствование процессов осуществляется с помощью модели решения проблем (5b)

## **5. Развитие команды**

- 5.1. Развитие команды есть систематический процесс (5b)
- 5.2. Межличностное общение поддерживает команды, а также стимулирует развитие и применение сбалансированной системы показателей (5b)
- 5.3. Коучинг членов команды (5b)
- 5.4. Развитие различных стилей руководства поддерживает командную работу (5b)
- 5.5. Результативные собрания способствуют эффективной командной работе (5b)

## **6. Организация и управление изменениями**

- 6.1. Развитие и постоянное совершенствование происходят на разных уровнях организации (1e)
- 6.2. Изменениями можно управлять (1e)
- 6.3. Оценка и развитие организационной культуры (1e)

## **7. Результаты**

- 7.1. Результаты для клиентов (6a и 6b)
- 7.2. Результаты для сотрудников (7a и 7b)
- 7.3. Результаты для общества (8a и 8b)
- 7.4. Основные результаты (9a и 9b)

## Инструкции к процессу оценки

С этого момента вы не просто читаете, вы начинаете учиться и оценивать. Мы предполагаем, что следование инструкциям поможет вам максимально эффективно использовать эту книгу.

1. Внимательно прочитайте название каждого критерия и более детальные объяснения, приведенные в форме вопросов. Изучите иллюстрации, поразмышляйте — это поможет полнее понять предмет. Каждому критерию оценки посвящен целый разворот, начиная со страницы 20.
2. Обратите внимание на примеры того, *«как это делалось раньше»* и *«как это делается сейчас»*. Попытайтесь понять, какие факторы стали причиной этих различий.
3. На основе изученного определите, насколько **важен** тот или иной критерий для успеха вашей организации. Оцените важность по 5-балльной шкале.
4. Теперь оцените **текущий уровень** вашей организации (значок «х») и **желаемый уровень** (значок «о»).

Приоритет 1–5	Текущий и желаемый уровень				
	1	2	3	4	5
4		х		о	

Если оценку производят несколько людей, постарайтесь выработать общее мнение о количестве баллов по каждому критерию.

## Учитесь у тех, кто знает лучшие или просто другие приемы работы

**Примеры в этой книге не описывают правильные или неправильные решения; они просто акцентируют внимание на разнице подходов.**

Примеры того, *«как это делалось раньше»*, могут по-прежнему быть лучшим решением для конкретной ситуации. Новые подходы — *«как это делается теперь»* — могут оказаться не самыми удачными.

Если вы используете иную концепцию развития, имеющую другую терминологию, попробуйте найти соответствующие термины в вашей организации. Независимо от организации (большая или маленькая, общественный сектор, тренинговая компания) успех зависит от одних и тех же факторов, даже при различиях в терминологии.

Определяя сходства с вашей организацией, вы можете узнать много нового. Не позволяйте деталям из наших примеров запутать вас. Постарайтесь увидеть разницу между средним и лучшим действием или подходом и примените это к собственной ситуации.

Серьезные прорывы в специфической профессиональной области часто рождаются за пределами этой области. Если вы изучите подходы к операциям в своей области, вы, вероятно, научитесь лучше делать привычные дела. Если вы изучите приемы из другой области, вы научитесь выполнять новые дела. Вот это и делает возможным скачки в развитии.

Чтение поможет вам понять предмет оценки. Вы не просто будете сравнивать процессы в собственной компании с неким идеалом или стандартом — вы сопоставите собственное видение нынешнего состояния какого-либо процесса и желаемый уровень. Цель этой работы — сделать вас более изобретательными и помочь поставить планку выше.

## **Критерии оценки**



# 1.

## **Формулирование личной сбалансированной системы показателей и непрерывное самосовершенствование**

В рамках этой области оценивают, как формулируется личная сбалансированная система показателей и как ее использовать в качестве основы для развития подобной системы показателей оценки для организации.

В рамках этой области также определяют, как система показателей развивает личное самоощущение и успех и стимулирует постоянное самосовершенствование.

Ключевые понятия:

- личная миссия, видение и ключевые роли;
- перспективы личной сбалансированной системы показателей;
- основные факторы личного успеха;
- индивидуальные задачи;
- личные показатели результативности;
- личные целевые значения;
- действия по улучшению;
- постоянное самосовершенствование.

Для того чтобы проиллюстрировать каждый критерий этой области оценки, мы рассмотрим примеры Нейлом и Крисом.

## 1.1

### Моя миссия характеризует меня как личность (1a)

Насколько удачно ваша личная миссия отражает вашу жизненную философию и цели?

Что ваша миссия говорит о вас как о личности, о смысле вашего существования, вашем предназначении и мечтах?



Приоритет 1–5	Текущий и желаемый уровень				
	1	2	3	4	5

#### Как думает и действует Нейл

Нейл определенно знает свое имя и разные другие факты собственной жизни. Его жизненная философия — преодоление, а иногда — даже борьба. Его основная цель — дожить до следующей зарплаты, и он живет, чтобы удовлетворить своего босса, налоговые органы и семью.

Его заветное желание — купить лодку, но его жена на это никогда не согласится. Нейл выполняет работу, которой обучен и которая дает ему средства к существованию.

Во что верит Нейл? «Я вообще-то не думал об этом».

«Интересно, что люди думают обо мне?»

**«Моя судьба — преодоление».**

## Как думает и действует Крис

- Крис часто задумывается о собственном предназначении. Время от времени он задает себе такие вопросы:

**Крис понимает себя и знает, что он хочет.**

- В чем мое предназначение?
- Почему я существую?
- Каковы мои основные цели в жизни?
- Для чего я живу?
- Каковы мои самые сильные стремления?

- После долгих размышлений он записал:

### **ЛИЧНАЯ МИССИЯ**

**«Я хочу жить полноценной жизнью и значить что-то для других».**

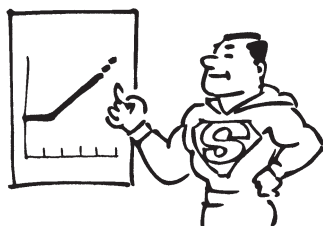
- Чтобы оценить собственную миссию, он задает себе такие вопросы:
  - Верно ли, что моя миссия короткая, четкая и простая?
  - Уникальна ли она, узнаваема ли она для других?
  - Помогает ли моя миссия определить, какие этические принципы я исповедую?
  - Является ли моя миссия позитивной, вдохновляющей и долгосрочной?

***«Моя жизнь имеет цель, которая больше, чем я сам».***

## 1.2

### Мое личное видение будущего говорит о том, куда я хочу двигаться (1a)

Как в вашем личном видении будущего отражены ценности и принципы, которыми вы руководствуетесь, которых вы придерживаетесь, на которые вы опираетесь в жизни? Как это видение соотносится с тем, чего вы хотите достичь, с идеальными качествами, которые вы хотели бы приобрести? Каков ваш идеал в отношении работы, жизненных условий, здоровья?



Приоритет 1–5	Текущий и желаемый уровень				
	1	2	3	4	5

### Как думает и действует Нейл

Нейл проживает каждый новый день при помощи методов, помогающих ему справляться с возникающими ситуациями.

Он хочет держать под контролем факторы, влияющие на его материальное благополучие.

«Все лучшее от жизни можно получить, если не отличаться от других. Я бы не смог достичь большего, чем уже достиг».

**«Никогда не знаешь заранее, чего достигнешь».**

## Как думает и действует Крис

- Крис много размышлял над тем, как выполнить свою миссию. Он постоянно думает о следующем:
  - Каких ценностей и принципов я придерживаюсь?
  - Чего я хочу достичь?
  - Какие ценности я поддерживаю?
  - Во что я верю?
  - Чем бы я хотел выделиться в обществе?
- Крис считает, что следующие принципы лежат в основе его видения будущего. Он хочет:

**Вот чего я хочу, и я верю,  
что это возможно.**

### ЛИЧНОЕ ВИДЕНИЕ БУДУЩЕГО

- работать с другими в гармонии, помогать друг другу, вдохновлять других и делиться знаниями;
- брать на себя инициативу, учиться на ошибках, постоянно совершенствоваться и развивать себя;
- стремиться к физическому, психологическому и финансовому благополучию;
- уважать и ценить других, быть уважаемым в семье, среди друзей, коллег и в глазах работодателя;
- выполнять работу качественно, чтобы работодатель был удовлетворен.

- Крис проверяет собственное видение:
  - Является ли мое видение уникальным и узнаваемым для остальных?
  - Помогает ли мне мое видение будущего реализовывать этические принципы, которых я хочу придерживаться?
  - Является ли мое видение позитивным, вдохновляющим и устойчивым?
  - Вдохновляет ли меня мое видение, насколько оно амбициозно?
  - Сочетается ли это видение будущего с моим собственным имиджем и направлением самосовершенствования?

**«Я знаю, как выглядит мое будущее, я его хорошо себе представляю».**

### 1.3

## Мои основные роли и их содержание говорят о моем отношении к другим (1с)

Как ваши разнообразные роли помогают реализовать вашу миссию и видение будущего?

Что в этих ролях сообщается о ваших отношениях с коллегами, друзьями, соседями и другими людьми?



Приоритет 1–5	Текущий и желаемый уровень				
	1	2	3	4	5

### Как думает и действует Нейл

Относительно своих разных ролей Нейл думает следующее.

*Муж:* «Я думаю, что должен иногда помогать с домашними делами».

*Отец:* «Мой долг — платить за образование моих детей».

*Христианин:* «Я не должен ругаться и показывать плохой пример детям».

*Менеджер:* «Я делаю то, что мне говорят».

*Студент:* «К счастью, я получил хорошую подготовку для моей профессии».

**«Я буду в порядке, пока другие относятся ко мне должным образом».**

## Как думает и действует Крис

- Крис составил список людей, которые могли бы ему помочь реализовать собственные миссию и видение.
- Он размышлял о том, каковы должны быть его отношения с этими людьми.
- Крис считает, что для реализации своей миссии он должен действовать следующим образом.
  - *Муж*: «Моя жена — самый важный человек в моей жизни».
  - *Отец*: «Я хочу постоянно развивать возможности и творческие способности моих детей и помочь им стать счастливыми».
  - *Христианин*: «Бог может рассчитывать на то, что я исполню свои обязанности по отношению к другим».
  - *Менеджер*: «Я помогу своей организации стать успешной и таким образом исполню свой долг перед обществом».
  - *Студент*: «Я хочу узнавать что-то новое каждый день, я всегда буду учиться».

**Круг знакомств — важнейший ресурс для Криса.**

**«Я стану успешным, только если буду успешен в каждой из ролей».**

## 1.4

### Мои личные ключевые факторы успеха говорят о том, что делает меня уникальным (2b)

Как личные ключевые факторы успеха соотносятся с вашей миссией, видением и вашими ролями?  
Как факторы успеха влияют на перспективы системы показателей?



Приоритет 1–5	Текущий и желаемый уровень				
	1	2	3	4	5

#### Как думает и действует Нейл

По мнению Нейла, настойчивость стала ключевым фактором успеха в жизни. «Без этого я просто обычный человек».

«Для моей работы у меня хорошее образование . Это может быть фактором успеха?»

«Если бы моя жена могла найти работу, мы бы жили лучше».

*«Мне не особенно везло в жизни».*



## Как думает и действует Крис

- Крис пытается выявить собственные ключевые факторы успеха с помощью вопросов:
 

**Личные ключевые факторы успеха влияют на мое благополучие и успех.**

  - Что делает меня уникальным?
  - Что определяет мой личный успех?
  - Что в моей миссии, видении и ключевых ролях важно для реализации моих личных целей?
  - Каковы мои наиболее сильные качества, где область моей компетенции?
- Хорошим подспорьем Крису при ответах на эти вопросы составили четыре элемента сбалансированной системы показателей. Он распределил факторы успеха следующим образом:

ФИНАНСОВАЯ ПЕРСПЕКТИВА	ВНЕШНЯЯ ПЕРСПЕКТИВА
Финансовое благополучие	Одобрение и признание других Выполнять работу на высоком уровне Сотрудничать, поддерживать и вдохновлять
ВНУТРЕННЯЯ ПЕРСПЕКТИВА	ПЕРСПЕКТИВА ЗНАНИЙ И ОБУЧЕНИЯ
Стремиться к физическому и психическому здоровью	Постоянное самосовершенствование Узнавать что-то новое каждый день

Факторы успеха, выделенные в таблице жирным шрифтом, будут подробнее рассмотрены ниже.

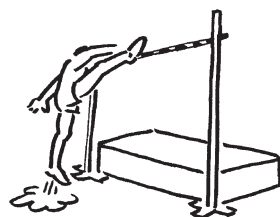
**«Факторы успеха происходят из разных областей».**

## 1.5

### Мои личные цели свидетельствуют, чего я хочу достичь для реализации собственных миссии и видения (2с)

Как ваши личные цели описывают то, чего вы хотите достичь?

Как ваши цели усиливают ваши факторы успеха и реализуют видение?



Приоритет 1–5	Текущий и желаемый уровень				
	1	2	3	4	5

### Как думает и действует Нейл

Нейл раньше мечтал о будущем, но никогда не предпринимал никаких шагов для достижения своей мечты.

«То, что я делаю сейчас, никак не повлияет на то, как могут реализоваться мои мечты когда-то в будущем».

***«Краткосрочные цели — средство решения острых сиюминутных проблем».***

## Как думает и действует Крис

- Крис задает себе вопросы о каждом факторе личного успеха.
- Достижение каких личных краткосрочных целей способствует усилению моих ключевых факторов успеха?
- Крис также определил слабые стороны и неблагоприятные обстоятельства, которые могут помешать ему в движении к цели.
- Теперь он рассуждает о целях более детально, рассматривая отдельные аспекты и факторы успеха по одному

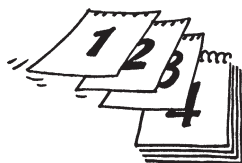
**Он проанализировал все сильные стороны, которые помогают достичь целей.**

ФИНАНСОВАЯ ПЕРСПЕКТИВА	
Основные личные факторы успеха	Личные цели
Финансовое благополучие	Надежные доходы в будущем Больше доходов Сокращение расходов
ВНЕШНЯЯ ПЕРСПЕКТИВА	
Одобрение со стороны окружающих	Одобрение друзей Одобрение со стороны партнера Одобрение со стороны собственных детей Одобрение со стороны работодателя
ВНУТРЕННЯЯ ПЕРСПЕКТИВА	
Стремление к физическому и психическому здоровью	Физически здоров и психологически устойчив Больше свободного времени Удовольствие от приятных моментов
ПЕРСПЕКТИВА ЗНАНИЙ И ОБУЧЕНИЯ	
Постоянное самосовершенствование	Повышение управленческой компетентности Улучшенные управленческие навыки Улучшенные лидерские качества

## 1.6

**Мои личные показатели результативности свидетельствуют, об уровне достижения поставленных мною целей (2d)**

Как соотносятся показатели с каждой установками, факторами успеха, задачами и целями?  
Насколько практичны и надежны эти показатели?



Приоритет 1–5	Текущий и желаемый уровень				
	1	2	3	4	5

**Как думает и действует Нейл**

«Мне достаточно показателей, установленных боссом. Они и так требуют массы бумажной работы».

*«Босс и моя жена достаточно быстро расскажут мне о том, как они обходятся без всяких показателей».*

## Как думает и действует Крис

- Крис думал: «Я установил краткосрочные цели, которые должны усилить мои ключевые факторы успеха и привести меня к реализации моего видения. Но как я узнаю, что осуществил свои цели?»
- Крис размышляет над следующими вопросами:
  - Как я могу измерить собственные результаты?
  - Как можно измерить мои личные цели?
- Крис нашел подходящие показатели для каждой из своих целей.

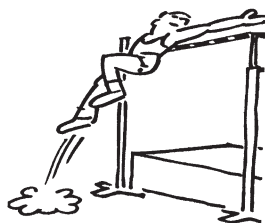
ФИНАНСОВАЯ ПЕРСПЕКТИВА		
Основные личные факторы успеха	Личные цели	Личные показатели результативности
Финансовая стабильность	Надежные доходы в будущем	Страхование
ВНЕШНЯЯ ПЕРСПЕКТИВА		
Одобрение других	Одобрение со стороны друзей	Количество настоящих друзей
ВНУТРЕННЯЯ ПЕРСПЕКТИВА		
Стремление к физическому и психологическому здоровью	Физически здоров и психически устойчив	Доля пропусков работы по болезни
ПЕРСПЕКТИВА ЗНАНИЙ И ОБУЧЕНИЯ		
Постоянное самосовершенствование	Улучшенные менеджерские навыки	Доля работников, которые считают, что работают с эффективным руководителем

*«Определение показателей дает мне более глубокое понимание моих целей и подсказывает направления поиска необходимых средств достижения целей».*

## 1.7

**Целевые значения, основанные на личных целях, показывают, чего я хочу достичь и в какой срок (2d)**

Как выбранные вами целевые значения соотносятся с тем, чего вы на самом деле хотите достичь?



Приоритет 1–5	Текущий и желаемый уровень				
	1	2	3	4	5

### Как думает и действует Нейл

«Я должен верить в себя, потому что я прошел отбор на эту должность. Это было для меня сюрпризом».

«Это не вопрос компетенций — просто время в дефиците».

«Мои компетенции основаны исключительно на моем опыте — по-другому никак не научиться».

«Люди вокруг хвастаются своими умениями. Сложно определить, что они на самом деле знают и умеют».

Нейл пытается угадать, кто получит повышение следующим — он или кто-то другой.

*«Компетенции — это некая данность. У кого-то они есть, у кого-то — нет».*

## Как думает и действует Крис

- Формулируя целевые значения для каждой цели, Крис всегда думает, насколько амбициозными они могут быть.
- Вот несколько целевых значений для каждой из целей:

ФИНАНСОВАЯ ПЕРСПЕКТИВА		
Факторы успеха	Цели	Показатели результативности и их целевые значения
Финансовая стабильность	Надежные доходы в будущем	Страхование <b>Целевое значение:</b> 20% (откладывать в личный пенсионный фонд)
ВНЕШНЯЯ ПЕРСПЕКТИВА		
Одобрение других	Одобрение со стороны друзей	Количество настоящих друзей <b>Целевое значение:</b> приобретать одного настоящего друга каждый год
ВНУТРЕННЯЯ ПЕРСПЕКТИВА		
Стремление к физическому и психологическому здоровью	Физически здоров и психически устойчив	Доля пропусков работы по болезни <b>Целевое значение:</b> снизить количество пропусков по болезни с 10% до 2%
ПЕРСПЕКТИВА ЗНАНИЙ И ОБУЧЕНИЯ		
Постоянное самосовершенствование	Улучшенные навыки управления	Доля сотрудников, которые считают, что работают с эффективным руководством <b>Цель:</b> в течение двух лет 85% сотрудников должны оценить его руководство как эффективное

- На основании этих же принципов Крис сформулировал другие целевые значения и по отношению к каждому из них задал следующие вопросы.
  - Сформулированы ли они так, чтобы реально влиять на мое поведение?
  - Являются ли они реалистичными, выполнимыми, разумными?
  - Связаны ли они с конкретными результатами?
  - Имеют ли цели ограничения по времени? Можно ли отследить процесс реализации по времени?

## 1.8

### Мой процесс совершенствования свидетельствует о том, как я хочу достичь моих целей и задач (2d)

Как процесс совершенствования соотносится с вашими целями и способствует ли он реализации вашего видения будущего? Каковы приоритеты каждого из выбранных действий по совершенствованию?



Приоритет 1–5	Текущий и желаемый уровень				
	1	2	3	4	5

#### Как думает и действует Нейл

У Нейла есть цели и целевые значения, но он никогда не задумывался, что он должен сделать или чему научиться, чтобы достичь этих целей.

Все саморазвитие Нейла связано исключительно с сиюминутным настроением. Этот процесс не имел ничего общего с его целями.

«Мои физические и психологические реакции подсказывают, что делать — для этого мне не нужны никакие эксперты».

*«Те, кому не хватает умений, должны больше практиковаться».*



## Как думает и действует Крис

- Крис думал над следующими вопросами:
  - Как я хочу достичь личных целей?
  - Что я должен улучшить, чтобы достичь целей?
  - Что может обеспечить мне постоянный процесс обучения?
- Он обсуждал эти темы с людьми, которым доверяет, спрашивая их и отвечая на их вопросы.
- Он добавил наиболее важные действия по самосовершенствованию к старой таблице.
- Одно из наиболее важных направлений совершенствования, запланированных Крисом, относится к снижению стресса путем регулярных занятий спортом, ежедневной медитации, упражнений по релаксации, обращения негативных эмоций в позитивные, получения удовольствия от работы.
- Крис получил совет эксперта:
  - Ходить пешком каждый день 30 минут. Лучшее время для этого — с 6 до 10 утра.
  - Не заниматься спортом сразу после еды; необходимо подождать 2–3 часа.
  - Контролировать спортивные нагрузки. Во время и после занятий вы должны чувствовать себя энергичным и сильным, а не уставшим и слабым.
  - Делать упражнения вполсилы, не изнуряя себя.
  - Фокусировать внимание и дыхание на той части тела, которая в данный момент испытывает нагрузку.
- Крис не мог реализовать все улучшения одновременно, поэтому он их расставил по приоритетам.

**Только благодаря конкретным действиям можно воплотить собственное видение будущего.**

***«Практика рождает совершенство».***

## 1.9

### Модель PDAC применяется к процессу личного самосовершенствования (3b)

Как самосовершенствование следует модели PDAC?

Приоритет 1–5	Текущий и желаемый уровень				
	1	2	3	4	5

#### Как думает и действует Нейл

«Модели для улучшения, которые консультанты пытаются нам продать, могут работать применительно к процессам внутри организации, но самосовершенствование — это личное дело. Нельзя применять те же подходы к этому процессу».

*«Я — то, что я есть, и действую соответственно».*

## Как думает и действует Крис

- До сих пор я смотрел на собственную систему показателей с точки зрения того, кто я, куда я двигаюсь, чего хочу достичь.
- В качестве следующего шага я мог бы использовать модель PDAC для самосовершенствования и действовать так.

**Улучшение происходит ежедневно.**

## ПЛАНИРУЙ

- Я готовлю собственную сбалансированную систему показателей.
- Я формулирую личную сбалансированную систему показателей так, чтобы основное внимание уделялось моей работе и свободному времени.
- Я начинаю с простых целей и соответствующих действий по совершенствованию.
- В части, которая касается работы, я обсуждаю систему показателей с моим непосредственным начальником.

## ДЕЛАЙ

- Я твердо намерен осуществить все планы.
- Я прошу начальника, коллег, подчиненных, клиентов и/или тех, кому я доверяю, оценить мои результаты.

## ВОЗДЕЙСТВУЙ

- Я развиваю свои компетенции, чтобы достичь поставленной цели
- Я анализирую результаты в соответствии с установленными показателями результативности и их целевыми значениями, проверяя, до какой степени я уже выполнил собственные цели, и при необходимости корректируя личную сбалансированную систему показателей.
- Вместе с другом, которому доверяю, я анализирую мою систему показателей и формирую план для непрерывного совершенствования.

## ПРЕОДОЛЕВАЙ

- Я готов к серьезным сложностям и выбираю более трудные цели.
- Я выбираю цели, соответствующие моим новым компетенциям и знаниям, когда предыдущие действия по совершенствованию уже не вдохновляют.
- Я получаю от этого удовольствие.
- Я записываю все, чему научился. Я наблюдаю и стараюсь улучшить свои действия и навыки мышления.

**«Улучшение — это циклический процесс познания».**

1. Формулирование личной сбалансированной системы показателей и непрерывное самосовершенствование	Приоритет 1–5	Текущий и желаемый уровень				
		1	2	3	4	5
1.1 Моя личная миссия характеризует меня как личность (1a)						
1.2 Мое личное видение будущего говорит о том, куда я хочу двигаться (1a)						
1.3 Мои основные роли и их содержание говорят о моем отношении к другим (1c)						
1.4 Мои личные ключевые факторы успеха говорят о том, что делает меня уникальным (2b)						
1.5 Мои личные цели свидетельствуют о том, чего я хочу достичь для реализации моей миссии и видения будущего (2c)						
1.6 Мои личные показатели результативности свидетельствуют об уровне достижения поставленных мною задач (2d)						
1.7 Целевые значения, основанные на личных целях, показывают, чего я хочу достичь и в какой срок (2d)						
1.8. Мой процесс совершенствования свидетельствует о том, как я хочу достичь поставленных целей и задач (2d)						
1.9. Модель PDAC применяется к процессу личного самосовершенствования (3b)						
Общая оценка						

## **Комментарии**

## **Дыхательное упражнение и практика молчания**

### **Дыхательное упражнение**

1. Сядьте на пол или на стул, спина прямая, плечи расслаблены.
2. Положите руки на колени, закройте глаза, расслабьтесь.
3. Вдохните глубоко и медленно через нос (досчитайте до 4) задержите дыхание (снова досчитайте до 4), выдохните через нос (досчитайте до 6), задержите дыхание, досчитав до двух. Выполняйте упражнение 5 минут, сохраняя ритм, сфокусируйтесь полностью на дыхании. Почувствуйте, как жизненная энергия вливается в ваше тело через легкие и живот.

### **Практика молчания**

4. После дыхательного упражнения отдохните 5 минут с закрытыми глазами, дышите нормально через нос. Постарайтесь освободиться от всех мыслей.
5. Задайте себе вопрос о ваших целях. Постарайтесь услышать собственный внутренний голос.

## 2.

### **Формулирование организационной сбалансированной системы показателей**

В рамках этой области рассматривают, как выглядит организационная сбалансированная система показателей и как эта система взаимосвязана с личной системой показателей.

Кроме того, выясняется, как процесс формулирования системы показателей поддерживает стратегическое планирование в организации и реализацию планов.

Ключевые понятия:

- миссия, видение и основные ценности организации;
- организационная этика;
- ключевые факторы успеха организации;
- цели организации;
- показатели результативности организации;
- целевые значения для организации;
- действия по совершенствованию.

В качестве иллюстраций используются примеры, описывающие, как в некой авиакомпании решения принимались и реализовывались раньше и как это происходит сейчас.

## 2.1

### Миссия организации говорит о том, почему организация существует (1a)

Как миссия компании стимулирует солидарность, укрепляет единство сотрудников компании, улучшает коммуникации и климат в коллективе?



Приоритет 1–5	Текущий и желаемый уровень				
	1	2	3	4	5

### Прошлая ситуация

Менеджмент не мог четко ответить на вопрос о том, почему эта организация существует. На каждом собрании Совета директоров обсуждались вопросы прибыльности.

Упоминались разные варианты формулировки миссии компании, но краткосрочная прибыльность всегда выделялась как единственный фактор, лежащий в основе всех решений и действий менеджмента.

**«Прибыльность, прибыльность и еще больше прибыльности».**



### Текущая ситуация

- Общими усилиями мы сформулировали миссию организации, которая стала бы основой для последующих действий.
- Разбившись на небольшие группы, мы пытались ответить на такие вопросы:
  - Кто мы?
  - Что мы делаем?
  - Где мы находимся сейчас?
  - Для чего и почему существует наша организация?
  - Какова наша главная конечная цель?
  - Кто есть основные заинтересованные стороны?
  - Почему мы делаем то, что делаем?
  - Какую потребность мы удовлетворяем посредством своей деятельности?
- После долгих дискуссий группы записали:

#### **МИССИЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Мы — надежная и безопасная  
авиакомпания для бизнесменов.**

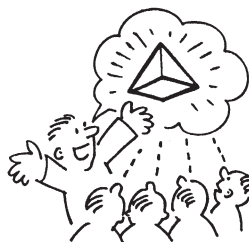
- Следующие вопросы также обсуждались в группах:
  - Отражает ли миссия основную цель компании и ее основное назначение?
  - Объясняет ли миссия причины существования организации?
  - Принимает ли миссия в расчет интересы основных заинтересованных сторон?
- Группы пытались оценить, какое влияние сформулированная миссия окажет на сотрудников. Другими словами, отвечает ли миссия на следующие вопросы:
  - Почему мы работаем именно здесь?
  - Разделяем ли мы процедуры и методы, существующие в компании?
  - Почему для нас важен факт существования этой организации?
  - Что бы мы хотели значить друг для друга и окружающих?
  - Какую добавленную ценность мы бы хотели создать?

***«Миссия создает мотивацию, мы единодушно принимаем эту миссию и разделяем ее».***

## 2.2

### Видение организации говорит о том, куда мы движемся вместе (1a)

Как видение будущего организации влияет на личные целевые значения? В какой степени это видение стимулирует творческий подход, создает атмосферу открытости к изменениям, укрепляет веру в будущее организации, высвобождая таким образом больше энергии каждого из сотрудников?



Приоритет 1–5	Текущий и желаемый уровень				
	1	2	3	4	5

#### Прошлая ситуация

Видение будущего ограничивалось финансовыми показателями, установленными Советом директоров на следующий год.

Когда руководство компании заинтересовалось выработкой настоящего видения, ограничений больше не существовало: «Все казалось возможным, но как это сделать в реальности?»

*«Видение — это далекая утопия, которую вряд ли можно реализовать».*

## Текущая ситуация

- Видение будущего не стало откровением для организации — оно много раз обсуждалось и раньше. Теперь, формулируя общее видение, мы старались не упустить следующее:

**Мы можем  
реализовывать  
свое видение ежедневно.**

- долгосрочная цель-мечта компании, которая уже указывает на необходимые трансформации;
- ключевые факторы успеха, которые способствуют реализации видения;
- в чем и как организация стремится отличаться от других, чтобы потребители выбирали именно ее продукты и услуги;
- этические принципы и ценности, на основе которых может быть создана здоровая организационная культура, нацеленная на реализацию видения.

- После долгих дискуссий управленческая команда записала следующее.

<b>МИССИЯ ОРГАНИЗАЦИИ</b>
<b>Мы — надежная и безопасная авиакомпания для бизнесменов.</b>
<b>ВИДЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ</b>
<b>Мы хотим быть профессиональной компанией, в которую деловые люди обращаются в первую очередь во всех регионах, где мы работаем.</b>

- Менеджмент организации попытался оценить влияние сформулированного видения на сотрудников компании. Другими словами, нужно было понять, отвечает ли выбранная формулировка видения на следующие вопросы сотрудников:
  - Куда мы все вместе движемся?
  - Как видение организации соотносится с моими собственными целями?
  - Что лично мне придется изменить?
  - Каковы мои задачи?
  - Какие решения я могу принять сам?
  - Уверен ли я в будущем?
  - Стимулирует ли меня лично новое видение будущего? Поддерживаю ли я его?
- Руководство пришло к выводу, что видение требует более детального определения и конкретизации.

## 2.3

### Мы хотим реализовать свое видение в следующих областях (1а)

Как сформулировать видение так, чтобы оно было понято всеми в организации? Чтобы видение стало основой повседневных действий, особенно в отношении личной системы показателей каждого сотрудника?



Приоритет 1–5	Текущий и желаемый уровень				
	1	2	3	4	5

### Прошлая ситуация

Менеджмент определял видение, но не принципы, на основе которых это видение могло бы быть реализовано. Операционная деятельность основывалась на следующем.

Необходимо обеспечить достаточно средств для выплаты дивидендов акционерам; клиенты должны платить значительные деньги за полученные услуги; необходимо делать сбережения; сотрудники должны достичь поставленных перед ними целей.

*«Видение находится где-то далеко в будущем, поэтому о принципах можно подумать позже».*

## Текущая ситуация

МИССИЯ ОРГАНИЗАЦИИ
Мы – надежная и безопасная авиакомпания для бизнесменов.
ВИДЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ
Мы хотим быть профессиональной компанией, в которую обращаются в первую очередь деловые люди тех регионов, где мы работаем. <b>Мы хотим реализовать это:</b>

**Видение содержит представление о долгосрочных целях.**

1. Достигнув отличных **финансовых** результатов и роста прибыльности, путем успешного внедрения инновационных процессов и услуг;
  2. Предлагая нашим **клиентам** сервис высокого класса и благодаря нашему имиджу удерживая доминирующую долю рынка бизнес-перевозок;
  3. Обеспечивая **посадку и отправление** самолетов по расписанию, делая это лучше конкурентов, поддерживая энтузиазм — командный дух, открытые коммуникации, процессное мышление;
  4. Постоянно совершенствуя человеческий потенциал компании, приобретая дополнительные конкурентные преимущества, основываясь на наших знаниях, навыках и возможностях;
  5. Для того чтобы оставаться самым надежным и безопасным бизнес-перевозчиком, наша компания будет стремиться к наивысшим результатам с помощью мотивированного персонала, которому безразличны нужды общества, частью которого мы являемся.
- Таким образом, мы включили в свою формулировку видения все перспективы, формирующие сбалансированную систему показателей компании (финансы, клиенты, внутренние процессы, знание и обучение).

**«Видение дает направление, энергию, мотивацию и создает опору».**

## 2.4

### Миссия и видение будущего выработаны совместно в процессе совершенствования (1а)

С чего начался процесс совершенствования сбалансированной системы показателей?

Кто участвовал в выработке системы, и какие методы использовались в процессе совершенствования?



Приоритет 1–5	Текущий и желаемый уровень				
	1	2	3	4	5

#### Прошлая ситуация

Миссия и видение были сформулированы руководством на семинаре, который проходил в выходные. Позже их обнародовали, вывесив на доску объявлений для всеобщего ознакомления.

*«Руководство отлично справилось с формулированием видения».*

## Текущая ситуация

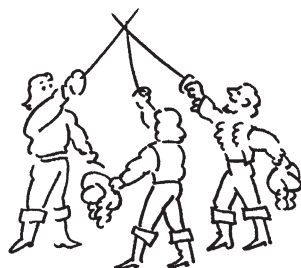
- Руководство сформулировало описание миссии и видения и ознакомило с ними все заинтересованные стороны.
- Процесс создания миссии и видения был процессом обучения.**
- Вместе мы выработали наше общее понимание миссии, которая должна была стать основой для будущих решений и действий.
  - На тренинге для сотрудников, разбившись на группы по 20 человек, мы обсуждали миссию, и каждый узнал, на чем основаны стратегия и планы компании.
  - Исходя из мнений участников тренинга, были внесены изменения в формулировки миссии и видения. Окончательные версии были записаны, и каждый мог еще поразмышлять над ними.
  - Каждое подразделение компании определило собственное видение. После этого видение каждой команды было сформулировано так, чтобы соответствовать видению соответствующего подразделения и организации в целом.
  - Подобный процесс прошел на всех уровнях организации; все заинтересованные стороны были вовлечены.
  - Участники обсуждения стремились достичь согласия, хотя полное единодушие не было целью.
  - «Этот процесс настолько вдохновил всех, что сам по себе был более полезен, чем полученные с его помощью результаты».
  - «Благодаря тому, что мы получили возможность обсудить наши точки зрения с менеджментом компании, у нас сложилось более ясное представление о направлении развития компании. Стало гораздо проще придерживаться этого направления в работе».

*«Развитие миссии и видения создало чувство уверенности в организации».*

## 2.5

### Ключевые ценности организации направляют и поддерживают всех сотрудников в процессе работы (1a)

Как ценности компании влияют на то, как мы воспринимаем клиентов, сотрудников, владельцев, партнеров и окружающий мир? Как определяются ценности, как эти принципы проявляются в компании?



Приоритет 1–5	Текущий и желаемый уровень				
	1	2	3	4	5

#### Прошлая ситуация

«Ценности верны, если они способствуют достижению установленных показателей прибыльности».

Так видит будущее владелец бизнеса, поэтому он фактически диктует коллективу ценности, при помощи которых должно выполняться видение.

*«Они навязывают нам ценности владельцев бизнеса».*



### Текущая ситуация

- Мы вместе обсудили, что может составить общие ценности, которые стали бы основой видения организации и были бы поддержкой всему коллективу.
- Мы попытались ответить на следующие вопросы:
  - Какие ценности для нас безусловно важны?
  - Что мы защищаем и поддерживаем?
  - Как мы относимся друг к другу, как мы сотрудничаем?
  - Что мы думаем о самих себе?
  - К какому стилю культуры и руководства мы стремимся?
- Мы выбрали следующие ценности

**Честность.** Мы делаем бизнес честно. Исключений из этого правила быть не может.

**Удовольствие и страсть.** Работа с преданными делу людьми, которые получают удовольствие от своей работы, увлечены работой, стремятся достичь наилучших результатов во всем, что касается нашей авиакомпании. Вовлеченность сотрудников в происходящее — наш стиль жизни.

**Ориентация на потребителя.** Мы постоянно прислушиваемся к мнению наших клиентов, пытаемся выяснить их ожидания, предоставить необходимое им качество сервиса и удовлетворить их потребности. Клиенты находятся в центре всего, что мы делаем.

**Безопасность и надежность.** Мы хотим быть известны как самая безопасная и надежная авиакомпания для бизнесменов.

*«Наши ценности воплощают самые важные идеи, лежащие в основе нашего поведения».*

## 2.6

### Этика организации касается человеческого долга и принципов, на которых основан этот долг (1a)

Что говорят этические принципы организации о нашей моральной ответственности в отношении разных групп заинтересованных сторон?

Как понимаются этические принципы в компании, как эти принципы влияют на поведение людей в разных ситуациях?



Приоритет 1–5	Текущий и желаемый уровень				
	1	2	3	4	5

#### Прошлая ситуация

«Разумеется, мы поступаем этично — что бы это ни значило».

«Разве этика не для тех, кто хоть и не религиозен, но верит в необходимость поступать справедливо?»

*«Этика — это эквивалент хорошего поведения, но суть этого понятия все же не ясна».*

## Текущая ситуация

- Мы обсудили, какие этические обязательства организация имеет по отношению к разным группам заинтересованных сторон:

**Действовать этично  
означает принимать в  
расчет интересы других.**

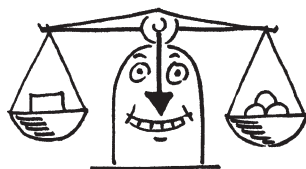
- моральная обязанность руководства и персонала — стремиться к прибыльности, преумножая инвестиции **владельцев**;
- этические обязательства компании по отношению к **сотрудникам** основаны на уважении достоинств людей, которые отдают собственные силы этому бизнесу;
- руководство компании имеет моральные обязательства учитывать интересы персонала в таких областях, как: профессиональное развитие, карьерный рост, стабильность рабочего места, безопасная и здоровая рабочая среда, уважение личного достоинства;
- этика по отношению к **клиентам** предполагает предоставление надежных продуктов и услуг по справедливым ценам и вовремя;
- организации морально обязаны защищать клиентов, добровольно информируя их о составе собственной продукции и о том, могут ли эти компоненты оказывать негативное воздействие;
- обязанности в отношении **поставщиков** возникают на основе партнерства с ними, необходимого для увеличения добавленной ценности и реализации продукта высокого качества;
- этическое поведение компании в отношении **общества** выражается в уплате налогов, соблюдении экологических норм, поддержке общественных мероприятий, создании рабочих мест и ответственном ведении бизнеса;
- *этические принципы компании были созданы с учетом перечисленных выше соображений. Эти принципы подсказывают сотрудникам, как вести себя в различных ситуациях;*
- был организован тренинг по этике. Ежегодно происходит аттестация сотрудников на предмет осознания этических принципов, поощряются те, кто стал примером в области этического поведения. За неэтичное поведение сотрудники наказываются.

***«Каждый сотрудник остается верным этическим нормам поведения в любой ситуации».***

## 2.7

### Устремления персонала и организации сбалансированы (2d)

Как избежать противоречий между устремлениями и ценностями персонала и организации, что необходимо делать для взаимной поддержки?



Приоритет 1–5	Текущий и желаемый уровень				
	1	2	3	4	5

#### Прошлая ситуация

«Личные проблемы — это частное дело каждого. Лучше всего разбираться с ними дома».

«Здесь мы подчиняемся правилам компании. Если тебя что-то не устраивает, можешь уходить».

*«Лучше не смешивать личные дела и работу, иначе может возникнуть конфликт».*

### Текущая ситуация

- Каждый член организации поставил перед собой задачу определить, насколько цели организации подходят лично ему.
- Каждый сотрудник спросил себя:
  - Соответствуют ли мои устремления целям организации?
  - Находятся ли они в равновесии?
  - Действую ли я в соответствии с нашими общими этическими устремлениями?
  - Идентифицирую ли я себя с общими организационными устремлениями?
  - Соответствуют ли мои личные ценности и принципы видению и ключевым ценностям компании?
  - Какие из моих личных устремлений гармонируют и какие находятся в конфликте с общими организационными целями?
  - Должны ли мои личные миссия, видение и ключевые роли находиться в рамках общих организационных устремлений?
  - Какие умения от меня требуются, чтобы я мог быть опорой организации и таким образом помочь реализовать миссию организации?
  - Думал ли я о смене работы, если вдруг начнутся конфликты?
- Каждый ответил и на более важный вопрос:
  - «Сбалансированы ли мои личные цели и ценности с целями и ценностями организации так, чтобы снизить ненужный стресс и напряжение, повысить степень удовольствия от работы, активизировать вовлеченность других и мотивировать меня самого?»

**И я сам, и компания  
в выигрыше.**

***«Личные и организационные цели и ценности соответствуют друг другу».***

## 2.8

### Ключевые факторы успеха организации объясняют, что именно делает ее уникальной (2b)

Насколько хорошо ключевые факторы успеха определяют ключевые конкурентные преимущества, посредством которых организация предполагает выделиться на фоне прочих, становится уникальным игроком на рынке и усиливает собственную конкурентоспособность?



Приоритет 1–5	Текущий и желаемый уровень				
	1	2	3	4	5

#### Прошлая ситуация

«Факторы успеха — это то, что мы делаем хорошо. Именно они помогают нам заключать сделки».

«В этой области невозможно выделиться среди конкурентов. Нужно просто поддерживать конкурентоспособные цены».

«Выручка практически полностью зависит от общей экономической ситуации, которая подвержена резким колебаниям в этом секторе».

*«Хорошие продавцы — вот наш главный фактор успеха. Если они не заключают сделок, мы все теряем работу».*

## Текущая ситуация

- Мы искали ответы на следующие вопросы:
  - На чем основано наше конкурентное преимущество?
  - С помощью чего мы создаем прибыль?
  - Какие умения и способности делают нас уникальными?
  - Как нас видят наши акционеры?
  - Как нас воспринимают наши клиенты?
  - Как мы можем контролировать основные бизнес-процессы, чтобы повысить их прибыльность?
  - Как мы можем оставаться успешными в будущем?
  - Как все эти вопросы соотносятся с системой показателей деятельности?
- «Искать ответы на эти вопросы стало легче, когда мы стали размышлять с точки зрения системы показателей». Факторы успеха распределились так.

**Факторы успеха  
есть наши исключитель-  
ные конкурентные  
преимущества.**

ФИНАНСЫ	ПОТРЕБИТЕЛИ
Хорошие финансовые результаты и растущая прибыльность	Доминирование на глобальном рынке «Номер один» в восприятии клиентов Сервис высокого качества Имидж
ВНУТРЕННИЕ ПРОЦЕССЫ	ЗНАНИЕ И ОБУЧЕНИЕ
Командный дух Безопасность и надежность Отправления и прибытия вовремя Мотивированный персонал Инновационные продукты и услуги	Конкурентное преимущество, основанное на знаниях и навыках сотрудников Постоянное развитие Открытые коммуникации Процессное мышление

**«Мы знаем наши факторы успеха и понимаем, как они влияют на нашу конкурентоспособность и прибыльность».**

## 2.9

### Цели организации говорят о том, чего мы хотим достичь для реализации собственной миссии и видения (2с)

Как цели описывают предполагаемые краткосрочные результаты, которые, в свою очередь, станут основой для достижения долгосрочных показателей?

Как цели соотносятся с перспективой, видением и ключевыми факторами успеха?



Приоритет 1–5	Текущий и желаемый уровень				
	1	2	3	4	5

### Прошлая ситуация

«После того как миссия, видение и ключевые факторы успеха будут четко определены, люди должны знать, что делать».

*«Цели довольно общие — нам нужны более точные показатели, выраженные в евро».*



## Текущая ситуация

- В отношении каждого фактора успеха мы спрашиваем:

**Каких краткосрочных целей  
мы хотим достичь,  
чтобы усилить наши факторы успеха?**

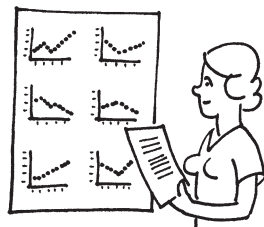
- Мы обсудили сильные стороны, которые помогут нам достичь целей;
- Мы обнаружили слабые стороны и неблагоприятные обстоятельства, которые ограничивают нашу способность достичь целей;
- В конце концов, мы убедились, что стратегические цели увязаны между собой, и поэтому оглашение этих целей делает возможным реализацию основной цели организации;
- Мы выявили цели, не связанные с основной целью организации, и исключили их из системы показателей;
- Мы обсудили цели, рассматривая перспективы и факторы успеха по одному.

ФИНАНСЫ	
Ключевые факторы успеха	Стратегические цели
Хорошие финансовые результаты и растущая прибыльность	Максимизация акционерной стоимости Более высокая рентабельность Большой денежный поток
ПОТРЕБИТЕЛИ	
Доминирование на глобальном рынке	Увеличение доли рынка Присутствие на мировом рынке Больше внимания глобальному рынку бизнес-перевозок
ВНУТРЕННИЕ ПРОЦЕССЫ	
Командный дух	Менеджеры действуют как коуч-консультанты Эффективная командная работа
ЗНАНИЯ И ОБУЧЕНИЕ	
Конкурентное преимущество, основанное на знаниях и навыках сотрудников	Улучшенные коммерческие навыки Повышение компетенций менеджера

## 2.10

### С помощью показателей результативности мы оценили, насколько цели организации были реализованы (2d)

Как показатели результативности способствуют укоренению стратегии внутри организации? Как эти показатели могут быть использованы руководством организации и менеджментом среднего звена для контроля над операциями, чтобы обеспечить выполнение задач?



Приоритет 1–5	Текущий и желаемый уровень				
	1	2	3	4	5

### Прошлая ситуация

Показатели продаж и производства, затраты в рамках отдельных департаментов и прибыльность компании в целом – вот показатели, с помощью которых оценивалась наша работа.

*«Чтобы избежать использования слишком большого числа показателей, мы оценивали только самое важное».*

## Текущая ситуация

- «Мы убедились в том, что установленные нами такие краткосрочные цели усиливают ключевые факторы успеха организации и ведут нас к реализации видения. Но как же мы узнаем, достигнуты ли цели?»
- Мы попытались ответить на вопрос:
  - Как оценить количественно видение и цели организации?
- Мы подобрали подходящие показатели для каждой из целей организации. Вот несколько примеров.

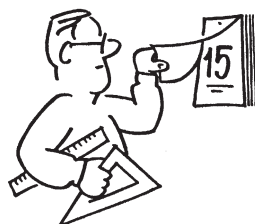
ФИНАНСЫ		
Ключевые факторы успеха	Стратегические цели	Показатели результативности
Хорошие финансовые результаты и растущая прибыльность	Максимизация акционерной стоимости	Рост продаж
ПОТРЕБИТЕЛИ		
Доминирование на глобальном рынке	Увеличение доли рынка	Доля рынка
ВНУТРЕННИЕ ПРОЦЕССЫ		
Командный дух	Менеджеры действуют как коуч-консультанты	Степень удовлетворенности
ЗНАНИЯ И ОБУЧЕНИЕ		
Конкурентное преимущество, основанное на знаниях и навыках сотрудников	Улучшенные коммерческие навыки	Процент компетентных сотрудников в отделе маркетинга

**«Показатели результативности есть инструменты оценки, которые позволяют нам отслеживать ход процесса».**

## 2.11

**Целевые значения показывают, чего конкретно мы хотим достичь и в течение какого времени (2d)**

Как целевые значения соотносятся с показателями, которых мы хотим достичь?



Приоритет 1–5	Текущий и желаемый уровень				
	1	2	3	4	5

### Прошлая ситуация

«Мы применяем прогрессивный метод управления, который предполагает, что каждый может установить собственные цели и проверить, насколько он близок к их достижению».

«Большая часть наших задач такова, что для них невозможно установить точные цели. Ситуация в отрасли меняется слишком быстро».

*«Целевые значения изменялись на каждом заседании совета директоров».*

### Текущая ситуация

- Было определено, насколько серьезные целевые значения можно установить для каждой из целей.
- Вот несколько примеров целей, установленных для каждой из перспектив

ФИНАНСЫ		
Ключевые факторы успеха	Стратегические цели	Показатели результативности и целевые значения
Хорошие финансовые результаты и растущая прибыльность	Максимизация ценности для акционеров	Рост продаж <b>Рост на 10% в течение трех лет</b>
ПОТРЕБИТЕЛИ		
Доминирование на глобальном рынке	Увеличение доли рынка	Доля рынка <b>Рост на 15% в течение трех лет</b>
ВНУТРЕННИЕ ПРОЦЕССЫ		
Командный дух	Менеджеры действуют как тренеры	Степень удовлетворенности <b>Рост на 85% в течение трех лет</b>
ЗНАНИЯ И ОБУЧЕНИЕ		
Конкурентное преимущество, основанное на знаниях и навыках сотрудников	Улучшенные коммерческие навыки	Процент компетентных сотрудников в отделе маркетинга <b>Рост на 90% в течение трех лет</b>

**«Наши цели требуют напряжения сил, но они достижимы».**

## 2.12

**Действия по совершенствованию организации говорят о том, как мы хотим достичь наших задач и целей (2d)**

Как действия по совершенствованию характеризуют процессы, посредством которых миссия, видение и цели организации воплощаются в жизнь?

Как установлены приоритеты в отношении этих действий?



Приоритет 1–5	Текущий и желаемый уровень				
	1	2	3	4	5

### Прошлая ситуация

«Успех достигается благодаря росту объема продаж по лучшей цене, благодаря использованию более дешевых материалов и более эффективному производству продуктов при минимальных затратах на оплату труда. Разве такие действия по совершенствованию не достаточно сложная задача для любого менеджера?»

*«Факторы успеха и действия по совершенствованию существуют независимо друг от друга».*

## Текущая ситуация

- Мы задали себе следующие вопросы:
  - Как мы хотим достичь целей?
  - Какие действия необходимы для их достижения?
- Одно из важнейших действий по совершенствованию в рамках организации нацелено на **рост доли рынка**. Для 15%-го роста в течение следующих трех лет требуется следующее:
  - расширить наше присутствие на североамериканском рынке;
  - выработать маркетинговую программу, ориентированную на выбранную цель
  - разработать план прямого маркетинга;
  - поддерживать контакт с клиентами посредством электронных средств коммуникации.
- Эти и другие действия по совершенствованию были оценены по следующим показателям:
  - являются ли они конкретными, привлекательными, достижимыми?
  - связаны ли они с соответствующими показателями результативности и целями?
  - можем ли мы реализовывать их поэтапно и отслеживать последствия?
- Все выбранные действия невозможно было производить одновременно, поэтому мы определили приоритеты, исходя из следующих соображений:
  - влияние на факторы успеха;
  - простота реализации и возможность быстрого результата;
  - поддержка разными группами в рамках организации;
  - соотношение издержек и вырочек;
  - вероятность успеха;
  - время, необходимое для реализации действия по совершенствованию.

**Действия превращают стратегию в реальность.**

*Не существует одного конкретного действия, которое бы привело к формированию устойчивого конкурентного преимущества. Не существует и единой оптимальной стратегии — всегда есть множество вариантов.*

2. Формулирование организационной сбалансированной системы показателей	Приоритет 1–5	Текущий и желаемый уровень				
		1	2	3	4	5
2.1 Миссия организации говорит о том, почему организация существует (1a)						
2.2 Видение будущего организации говорит о том, куда мы движемся вместе (1a)						
2.3 Мы хотим реализовать свое видение в определенных областях (1a)						
2.4 Миссия и видение будущего выработаны совместно в процессе совершенствования (1a)						
2.5 Ключевые ценности организации направляют и поддерживают всех участников организации в процессе работы (1a)						
2.6 Этика организации касается человеческого долга и принципов, на которых основан этот долг (1a)						
2.7 Устремления персонала и организации сбалансированы (2d)						
2.8 Ключевые факторы успеха организации объясняют, что именно делает ее уникальной (2b)						
2.9 Цели организации говорят о том, чего мы хотим достичь для реализации собственной миссии и видения (2c)						



## 2. Формулирование организационной сбалансированной системы показателей

2.10 С помощью показателей результативности организации мы оценили, насколько цели организации были реализованы (2d)						
2.11 Целевые значения, поставленные в соответствии с целями организации, показывают, чего мы хотим достичь и за какое время (2d)						
2.12 Действия по совершенствованию организации говорят о том, каким образом мы хотим достичь наших задач и целей (2d)						
Общая оценка						

## **Комментарии**

### 3.

## **Информирование и связь сбалансированных систем показателей и развитие компетенции**

В рамках этой области рассматривают, как идеи организационной сбалансированной системы показателей доводятся до сведения всех заинтересованных лиц и как эта система связана с планами бизнес-подразделений, планами команд, индивидуальными планами и личными сбалансированными системами показателей.

Ключевые понятия:

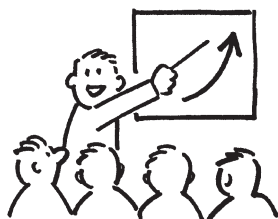
- информирование;
- организационная сбалансированная система показателей;
- сбалансированная система показателей бизнес-подразделения;
- сбалансированная система показателей команды;
- индивидуальный план работы;
- профессиональные компетенции;
- требования к профессиональным компетенциям;
- развитие компетенций;
- индивидуальное обучение;
- организационное обучение.

### 3.1

## Концепция сбалансированной системы показателей передается в ясной и понятной форме внутри организации (2d)

Как планируются и реализуются коммуникации в отношении систем показателей?

Как разные группы сотрудников и прочих заинтересованных сторон принимаются в расчет в процессе коммуникаций, связанных с системами показателей?



Приоритет 1–5	Текущий и желаемый уровень				
	1	2	3	4	5

### Прошлая ситуация

Управляющий директор обращается к подчиненным: «Мы потратили три дня для выработки сбалансированной системы показателей, иногда прерываясь на гольф. Теперь мы должны просто начать применять эту систему».

«Босс старался впечатлить нас, но на самом деле он просто пристально наблюдает за тем, кто чем занят».

«Пока говорить не о чем — неизвестно, будет ли какой-то толк от новой системы показателей».

*«Управленческая команда провела некоторое время, размышляя о сбалансированных системах показателей».*

#### Текущая ситуация

- Корпоративная система показателей была разработана на уровне топ-менеджмента компании. Наступило время познакомить с ней других сотрудников организации. Для рассказа о новой системе мы старались выбрать правильный момент, говорили об этом открыто и честно, чтобы не осталось неясных вопросов. Как правило, сотрудники информировались о новой системе показателей деятельности индивидуально.
- Мы решили, кто за пределами организации должен быть проинформирован о корпоративной системе показателей.
- Мы выработали разные способы информирования о новой системе разных групп сотрудников и прочих заинтересованных сторон.
- План информирования учитывал, как часто разные группы заинтересованных сторон должны получать новую информацию о системе показателей.
- «Мы должны быть уверены, что все понимают, как система была создана и что включает в себя. Прежде всего, нужно было объяснить, как система показателей соотносится с каждой конкретной целью, с разделением обязанностей, с задачами».
- «Мы должны были быть уверены, что каждому понятно, как важно обучение и развитие».
- Когда корпоративную систему показателей сравнили с аналогичной системой, используемой более успешными конкурентами, сразу стало ясно, что удовлетворенность клиентов низка и некоторые из наших показателей требовали улучшения.
- От предполагаемых изменений должны были выиграть сами сотрудники; людям объяснили, как можно было достичь запланированных улучшений.
- «Мой начальник объяснил, что моя личная система показателей поможет мне в процессе самосовершенствования».

**Когда у людей есть знания, они готовы брать ответственность и использовать авторитет.**

***«Все в организации были проинформированы о системе показателей и устно, и письменно».***

## 3.2

**Корпоративная система показателей связана с определенными подразделениями и командами, а также с индивидуальными планами сотрудников (2d)**

Как бизнес-подразделения, команды и отдельные члены команд создают собственные системы показателей и как все эти системы взаимосвязаны?



Приоритет 1–5	Текущий и желаемый уровень				
	1	2	3	4	5

### Прошлая ситуация

Коммерсантам раздали план продаж, сотрудники отдела НИОКР получили план развития продукта, производственный отдел получил план выпуска, а в бухгалтерию передали новые бюджеты. «Вот так мы всегда делегируем ответственность нижестоящим сотрудникам организации».

*«Цели диктовались сверху вниз, а о результатах докладывали снизу вверх».*

### Текущая ситуация

- Каждое бизнес-подразделение и команда определяет собственную систему показателей. Потом на основе систем отдельных команд создаются системы показателей для сотрудников.
- Многие включали в свои системы собственные показатели.**
- Каждый иерархический уровень приводится в соответствие с миссией корпорации. Корпоративное видение и связанные с ним ключевые факторы успеха, цели, целевые значения и действия по улучшению приводятся в соответствие с каждым подразделением и командой.
  - Соответствующая система показателей состоит из следующих четырех уровней.
    1. Формулируются личные сбалансированные системы показателей топ-менеджеров (включая управляющего директора) и корпоративная система показателей.
    2. Формулируются личные сбалансированные системы показателей менеджеров среднего звена и системы показателей подразделений, соответствующие организационным показателям.
    3. Формулируются личные сбалансированные системы показателей лидеров команд и системы показателей самих команд, соответствующие показателям подразделения.
    4. Формулируются личные сбалансированные системы показателей членов команд, профессиональные задачи, показатели деятельности, цели каждого сотрудника в соответствии с показателями команд.
  - Процесс движется сверху вниз и снизу вверх несколькими повторениями, чтобы мнения каждого могли быть услышаны и учтены.

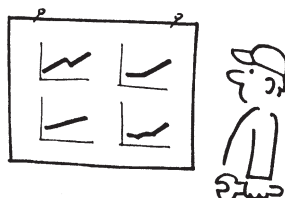
***«Глядя на показатели для разных уровней иерархии, каждый смог понять систему показателей в целом и собственное место в ней».***

### 3.3

**Индивидуальные планы сотрудников говорят о том, каких профессиональных результатов можно ожидать от членов организации (2d)**

Как выглядят индивидуальные планы и как их содержание определяет ежедневную работу?

Как личные системы показателей соотносятся с индивидуальными планами?



Приоритет 1–5	Текущий и желаемый уровень				
	1	2	3	4	5

#### Прошлая ситуация

Все работают как обычно. «Если мы должны делать что-то по-новому, начальник нам сообщит».

«Мы отказались от индивидуальных планов, чтобы команды могли наконец начать работать».

**«У какого менеджера найдется время поговорить с каждым из подчиненных?»**



### Текущая ситуация

- В процессе ежегодного планирования сотрудник и его (или ее) руководитель вместе составили индивидуальный план работы.
- Вместе мы определили, какие результаты (профессиональные задачи, уровень результативности, цели, связанные с командной системой показателей) требуются от каждого из нас в следующие 12 месяцев, чтобы видение команды было реализовано.
- Личная система показателей служит основой таких процессов, как планирование, коучинг, определение вознаграждений и планирование карьеры.
- Структура индивидуальной системы показателей близка к структуре аналогичной системы показателей команды: она включает в себя связанные с работой цели, показатели результативности, целевые значения, соответствующие одной из четырех перспектив системы (финансы, потребители, внутренние процессы, знание и обучение).
- Цели, связанные с самыми важными факторами успеха команды, получают наивысший приоритет.
- Несмотря на сильную взаимосвязь личной и индивидуальной системы показателей, между ними существуют серьезные различия.
- «В рамках моей личной системы показателей акцент делается на мою личную жизнь, мои ощущения, навыки, поведение в обществе (тоже в рамках частной жизни)».
- «Моя индивидуальная система показателей сконцентрирована на операциях внутри компании и той работе, которую я должен сделать».

**Каждый знает, каких результатов от него ждут.**

***«Основная задача руководителя — выработать взаимно согласованные индивидуальные планы для каждого сотрудника».***

### 3.4.

**Требования к компетенциям, необходимым для работы на конкретной должности, говорят о том, что мы должны знать, как себя вести и какие еще навыки мы должны приобрести (3b)**

Что такое компетенции, связанные с определенной должностью?

Как мы устанавливаем цели в отношении компетенций и знаний?



Приоритет 1–5	Текущий и желаемый уровень				
	1	2	3	4	5

#### Прошлая ситуация

«Я выполняю эту работу на протяжении десяти лет. Конечно, я знаю все, что для нее требуется».

«Мой начальник должен позаботиться о знаниях, которые мне нужны на этой работе».

*«Если мы поставим перед сотрудниками довольно сложные цели, этого будет достаточно».*

### Текущая ситуация

- Я обсудил с моим начальником, что от меня требовалось, чтобы достичь целей из моего собственного индивидуального плана.
- Моя должность предполагала делегирование, коучинг, лидерские качества, независимую работу, обслуживание клиентов, кооперацию, общение, организацию и решение проблем.
- Чтобы выбрать наиболее существенные требования, мы обсудили следующие вопросы:
  - Как я себя вел, когда мои результаты были наилучшими?
  - Какое поведение и отношение к работе требуется, чтобы достичь результата?
  - Какой мне нужен коучинг, чтобы я мог и в будущем показывать отличные результаты?
- Определив наиболее важные требования, мы проанализировали уровень моих компетенций в каждой области по следующей шкале:
  - a) выше, чем требуется;
  - b) на требуемом уровне;
  - c) не совсем соответствует требованиям;
  - d) гораздо ниже требуемого.
- Мы составили список требований к профессиональным компетенциям, необходимым для выполнения моего индивидуального плана.
- Особое внимание мы уделяли компетенциям в тех областях, где требовалось совершенствование. Мы выработали план моего саморазвития.
- Точно так же мы обсудили, что я должен знать и чему необходимо научиться.

***«Отличные результаты появляются только на основе полной компетентности».***

### 3.5.

**Личное развитие каждого основано на индивидуальном плане и требованиях к компетенциям, необходимым для работы на конкретной должности (3b)**

Как проверяются цели и планы? Как помогают в этом руководители? Как оцениваются результаты деятельности и как повышается уровень компетенций, связанных с конкретной работой?



Приоритет 1–5	Текущий и желаемый уровень				
	1	2	3	4	5

### Прошлая ситуация

Планирование результатов — это краткосрочная ревизия целей. Коучинг — это напоминание людям о несоответствиях. Оценка — это расстановка «красных флажков» в организации. Развитие компетенций означает рост возможностей делать ту же работу быстрее, чем раньше.

*«Я трачу всю свою энергию и время на то, чтобы справляться с ежедневной суетой и достигать целей».*

## Текущая ситуация

- «Процесс моего личного развития идет в соответствии с планом, который мы согласовали вместе с моим руководителем.»
- **Планирование результатов:** мы пересматриваем мой индивидуальный план, стратегические цели и требования к профессиональным компетенциям. После этого планы корректируются.
- Требования к компетенциям подразделяются на личные качества, особые навыки, особый опыт и особые знания.
- Менеджеры применяют разные системы планирования.
- **Коучинг:** два-три раза в год мой руководитель обсуждает со мной вопросы, относящиеся к моим результатам и развитию.
- Одновременно мы анализируем выбранные цели и при необходимости их корректируем.
- Мой начальник — умелый коуч-консультант и помогает мне в моем развитии. Он нередко задает мне вопросы типа:
  - Что получается хорошо?
  - Что можно сделать лучше?
  - Каким образом это можно улучшить?
  - Что не получается из раза в раз?
  - Чему мы научились?
  - Какой нужен тренинг?
- **Оценка работы:** мы обсуждаем, чего я достиг за последний период и все ли сделано в соответствии с планом. Одновременно мы можем обсудить вопросы, касающиеся моей карьеры.
- Мы оценили результаты и компетенцию, используя весь производственный цикл, так что я заручился откликом подчиненных, коллег и поставщиков, а также руководства.
- **Развитие профессиональных компетенций:** мы проверили план развития, который включает обучение в процессе работы и разнообразные тренинги, а также долгосрочное обучение, если нужно.
- Поощряется обмен знаниями и опытом между сотрудниками.

*«Мое развитие есть результат системного процесса».*

### 3.6

## Обучение организовано как на личном, так и на групповом уровне (3b)

Насколько хорошо персоналом поняты теории, относящиеся к обучению?  
Как стимулируется обучение на индивидуальном, групповом и организационном уровне?



Приоритет 1–5	Текущий и желаемый уровень				
	1	2	3	4	5

### Прошлая ситуация

«У нас хороший менеджер по персоналу. Благодаря ему все сотрудники получают возможность пройти тренинг, если им это необходимо».

«Жесткие цели и хороший контроль — вот все, что нужно, чтобы заставить их учиться».

*«Повторение — мать ученья».*

## Текущая ситуация

- Мы создали для сотрудников все условия и провели тренинг по разным видам обучения во всей компании.
- В процессе обучения особое внимание уделяется самоощущению каждого сотрудника. Мы подчеркиваем, что обучение одинаково важно и на сознательном, и на бессознательном уровне.
- Мы осознаем разницу между индивидуальным и групповым обучением и понимаем, что для них требуются разные условия.
- Каждый определил для себя наиболее комфортный стиль обучения, и это берется в расчет при организации учебного процесса.
- При планировании командного коучинга учитываются разные предпочтения членов команды в отношении стиля обучения.
- Анализируя системы показателей и планы развития, мы подчеркиваем ценность обучения на практике.
- Каждый сотрудник может рассчитывать на поддержку и коучинг в процессе освоения учебных моделей, которые основаны на следующих принципах:
  - 1) практический опыт;
  - 2) наблюдения в процессе опыта;
  - 3) выводы, основанные на опыте;
  - 4) оценка идей и приобретение нового опыта.
- Мы научились задавать вопросы:
  - Открыт ли я для новых знаний?
  - Хочу ли я приобрести новый опыт?
  - Понимаю ли я точку зрения других?
  - Прислушиваюсь ли я к другим?
  - Объясняю ли я собственную точку зрения?
- Ежегодно мы оцениваем компетенции сотрудников, используя анкету из 50 пунктов. На основе результатов опроса мы стимулируем обучение сотрудников индивидуально и по группам.

**Мы учимся  
индивидуально  
и в группах.**

**«Мы объединяем теорию и практику обучения».**

3. Информирование и связь сбалансированных систем показателей и развитие компетентности	Приоритет 1–5	Текущий и желаемый уровень				
		1	2	3	4	5
3.1 Концепция сбалансированной системы показателей передается в ясной и понятной форме внутри организации (2d)						
3.2. Корпоративная сбалансированная система показателей связана с определенным подразделением и командой, а также с индивидуальными планами сотрудников (2d)						
3.3 Индивидуальные планы сотрудников говорят о том, каких результатов можно ожидать от членов организации (2d)						
3.4 Требования к компетенциям, необходимым для работы на конкретной должности, говорят о том, что мы должны знать, как себя вести и какие навыки мы должны еще приобрести (3b)						
3.5 Личное развитие каждого основано на индивидуальном плане и требованиях к компетенциям, необходимым для работы на конкретной должности (3b)						
3.6 Обучение организовано как на личном, так и на групповом уровне (3b).						
Общая оценка						



## **Комментарии**

## 4.

### **Непрерывное совершенствование продуктов, услуг и процессов**

В рамках этой области рассматривают процесс планирования и реализации усовершенствований на уровне отдельного бизнес-подразделения и организации в целом с использованием системы показателей.

Ключевые понятия:

- ориентация на клиента и поставщика;
- развитие продуктов и услуг;
- процесс усовершенствования.

## 4.1.

### Оценка ориентации на клиентов и поставщиков выявляет области для совершенствования (5е и 4а)

Как происходит оценка степени ориентации на клиентов и поставщиков? Как определяются области для совершенствования?



Приоритет 1–5	Текущий и желаемый уровень				
	1	2	3	4	5

#### Прошлая ситуация

«У нас сложились долгосрочные отношения с определенными клиентами и поставщиками. Все идет благополучно — о проблемах мы бы тут же узнали».

***«Наши коммерсанты и закупщики сами контролируют отношения с контрагентами».***

### Текущая ситуация

- «Мы ежегодно оцениваем степень ориентации на клиента при помощи анкеты из 70 пунктов. Это позволяет понять, насколько хорошо мы работаем со своими клиентами».
- Вопросы анкеты охватывают пять основных областей. Типичные вопросы таковы.

**Оценка и анализ —  
часть нашего процесса  
обучения.**

### Общая информация

- Знаем ли мы, кто наши клиенты, сколько их?
- Оцениваем ли мы уровень лояльности клиентов?

### Стиль руководства

- Демонстрирует ли топ-менеджмент приверженность принципам ориентации на потребителя?
- Является ли уровень удовлетворенности клиентов одной из составляющих общего видения организации?

### Стратегическое видение

- Содержит ли корпоративная система показателей или стратегический бизнес-план компании как минимум пять целей и связанных с ними показателей результативности, ориентированных на потребителей?
- Привлекаем ли мы своих клиентов к участию в реализации процессов совершенствования?

### Внутренние процессы

- Назначили ли мы владельцев процессов?
- Соблюдаются ли установленные сроки доставки продуктов или предоставления услуг?

### Персонал

- Регулярно ли сотрудники встречаются с основными клиентами?
- Поощряются ли инициативы сотрудников по улучшению обслуживания клиентов?
- Такой анализ дает нам возможность подумать о том, что типично для нашей компании, а что — нет.
- Мы обсуждаем результат анализа в командах и решаем, что можно улучшить.

Для оценки наших отношений с поставщиками  
мы используем похожую анкету.

**«Мы внимательно относимся к основным партнерам компании».**

## 4.2

### Необходимые улучшения продуктов и услуг основаны на изучении потребностей (5с)

Почему следует совершенствовать тот или иной продукт и услугу?  
Как устанавливаются и описываются цели, связанные с усовершенствованием продуктов и услуг?



Приоритет 1–5	Текущий и желаемый уровень				
	1	2	3	4	5

#### Прошлая ситуация

«Только инженер мог разработать такой хороший продукт».

«С конвейера сходит слишком много брака. Может, кто-нибудь исправит чертежи?»

*«Мы создаем хорошие продукты».*

### Текущая ситуация

- Мы описываем продукт или услугу как можно конкретнее.
- Мы стараемся понять потребности и ожидания всех групп потребителей.
- Мы спрашивали потребителей, что они думают о наших продуктах и услугах, как они их используют и чего на самом деле хотят.
- Мы задавали вопросы о том, что потребители хотят получить, используя наши продукты, какие потребности они удовлетворяют при помощи наших продуктов, что заставляет клиентов выбирать именно наш продукт и сохранять верность нашей компании.
- Мы спрашивали о том, каковы потребности и ожидания наших клиентов.
- О каких из этих потребностях мы знаем?
- В какой степени наше предложение соответствует потребностям и ожиданиям наших потребителей?
- Мы внимательно выслушали все, что говорили наши клиенты, и определили, какие элементы отношений поставщик—потребитель требуют улучшения.
- Для того чтобы определить области для совершенствования продукта, мы применили метод QFD. Несмотря на сложность, метод QFD работает на практике, если используется корректно.
- QFD — это метод перевода потребностей и ожиданий клиента в характеристики продукта или услуги.
- Сравнивая свойства наших продуктов и услуг с тем, что предлагают конкуренты, мы смогли выработать новые направления совершенствования собственной продукции.

**От наших продуктов и услуг зависит, ЧТО ИМЕННО получит клиент.**

***«Мы знаем наших клиентов и их ожидания относительно наших продуктов и услуг».***

## 4.3

### Оценивая риски, мы предотвращаем их (5а)

Как мы используем управления рисками для предотвращения проблем, связанных с продуктами, услугами и процессами?



Приоритет 1–5	Текущий и желаемый уровень				
	1	2	3	4	5

#### Прошлая ситуация

«Внутри компании выполняется слишком много процессов, они постоянно изменяются и во многом зависят от внешних факторов, что практически невозможно предугадать возможные риски».

«Вероятно, приятные и неприятные неожиданности компенсируют друг друга в долгосрочном плане».

*«Опытный профессионал всегда почувствует риск вовремя».*

## Текущая ситуация

- «Для нас управление риском — это метод систематического определения причин и последствий, возможных действий и «узких мест». Управление рисками используется для анализа продуктов и процессов».
- Оценка риска есть  
осознание возможности  
неудачи.**
- Мы стараемся ответить на следующие вопросы:
    - Какая проблема может возникнуть с продуктом или услугой?
    - Что может стать причиной возможных неприятностей?
    - К чему могут привести проблемы в работе продукта или услуги?
    - Какие меры предосторожности можно предпринять заранее?
    - Кто несет ответственность за то, чтобы меры предосторожности были приняты заранее?
    - В какой момент должны быть предприняты меры предосторожности?
1. Была сформирована экспертная команда из шести человек для оценки определенных процессов на предмет возможных рисков.
  2. Был разработан график, отражающий каждый из рассматриваемых процессов, и проанализированы все их стадии.
  3. Для каждой стадии рассматриваемых процессов были установлены вероятные риски.
  4. Было выяснено, что может стать причиной каждого из рисков и какое воздействие они окажут на управляемость процесса в целом.
  5. Были оценены вероятность рисков и степень их серьезности.
  6. Для каждой вероятной проблемы мы определили необходимую последовательность действий, посредством которых она могла бы быть устранена.
  7. Все заинтересованные стороны были проинформированы о результатах проведенного анализа.
- Результатом стал список критических точек с инструкциями по устранению возможных проблем.
  - По аналогичной схеме были проанализированы продукты и услуги компании.

**«Предвидение возможных проблем — это как банковская гарантия».**



## 4.4

### Определение процессов, требующих улучшения, основано на данных исследований (2b)

На чем основаны потребности в улучшении процессов?  
Как определяются и описываются задачи улучшения процессов?



Приоритет 1–5	Текущий и желаемый уровень				
	1	2	3	4	5

#### Прошлая ситуация

Задачи по усовершенствованию выбирались бессистемно. «У нас есть отличный менеджер по производству, он знает, что нужно улучшить».

«Мы должны купить подъемное устройство, иначе рабочие объявят забастовку».

*«Нужно повысить прибыльность — эта задача всегда актуальна».*

### Текущая ситуация

- Была образована инициативная группа, в которую вошли многие руководители компании. Члены группы создали такую рабочую среду, в которой стимулировались как действия по совершенствованию операционных процессов компании, так и индивидуальное самосовершенствование участников.
- Были установлены основные процессы, связанные с ключевыми факторами успеха компании.
- Инициативная группа сфокусировалась на операционных процессах, имеющих наивысший приоритет.
- Были определены владельцы процессов, которые ответственны за их совершенствование.
- Для реализации плана совершенствования каждого из приоритетных процессов была создана отдельная команда.
- Владелец процессов и члены команды обусловили границы процесса, внутренних и внешних потребителей, входы, взаимосвязанные действия и результаты процесса.
- Команда, реализующая план, прошла тренинг по применению методов усовершенствования; лидер команды участвовал в тренинге по командному коучингу.
- План совершенствования операционных процессов включал миссию команды, название проекта, цели улучшения, показатели результативности и календарный план.
- Была собрана необходимая информация, проведен анализ данных о потребителях и жалобах.
- Каждый процесс рассматривался применительно к основным факторам успеха организации; была изучена динамика этих факторов.
- Команда определила, насколько можно и нужно улучшить каждую из составляющих рассматриваемого процесса.
- На основе описанного выше анализа были сформулированы цели процесса совершенствования.

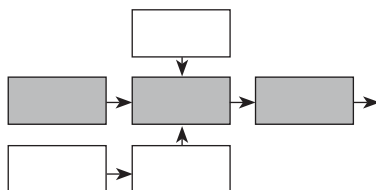
**Неудовлетворенные потребители — это лучший повод для компании продолжать учиться и совершенствоваться.**

***«Цели процесса совершенствования операционных процессов основаны на требованиях заинтересованных сторон и конкурентной ситуации, данные о которых содержатся в системах показателей».***

## 4.5

### Оценка и стандартизация процессов выявляют возможные области усовершенствования (5b)

Как описываются процессы? Как стандартизируются методы?  
 Как устанавливаются и изменяются показатели результативности?  
 Как обеспечивается соответствие процессов принятым стандартам?



Приоритет 1–5	Текущий и желаемый уровень				
	1	2	3	4	5

### Прошлая ситуация

«Мы отказались от унифицированных методов планирования — каждый в состоянии выбрать подходящий способ лично для себя».

Каждый потребитель получает продукт, который соответствует его ожиданиям. «Нужно просто попытаться стандартизировать методы».

Допустимые отклонения показателей деятельности зависят от ситуации, срочности заказа и заказчика.

*«Процессы остаются гибкими и подстраиваются к требованиям момента».*

### Текущая ситуация

- На этой стадии реализации программы усовершенствования, выбранные для оптимизации процесса, поняты и детально описаны.
- Определены показатели результативности каждого процесса и контрольные точки, собраны результаты оценки.
- На основе имеющихся показателей результативности и других данных проводится оценка работы процесса, устанавливаются причины возникающих проблем.
- Команда изучает, насколько изучаемый процесс соответствует потребностям внешних и внутренних пользователей. Устанавливаются цели каждого процесса.
- Команда работает над описанием и стандартизацией операционных процессов.
- «Мы стандартизировали процессы, и теперь их можно выполнять наилучшим способом».
- Рабочие приемы были спланированы так, чтобы их сложно нарушить. Для всех возможных ситуаций были разработаны инструкции.
- На основе ожиданий потребителей с целью улучшения качества и эффективности определены приемлемые значения каждого показателя результативности.
- Для стимулирования использования стандартов и инструкций в организации используются различные методы, включая тренинги для персонала.
- Любой сотрудник имеет возможность изучить принятые стандарты.

**Процессы определяют, КАКИМ ОБРАЗОМ потребитель получает продукт и услуги.**

***«Стандарт стимулирует повторение, повторение способствует быстрому обучению».***

## 4.6

### Совершенствование процессов осуществляется с помощью модели решения проблем (5b)

Как мы улучшаем выбранные процессы? Какие методы используются? Насколько систематичны и универсальны действия по совершенствованию?

Приоритет 1–5	Текущий и желаемый уровень				
	1	2	3	4	5

#### Прошлая ситуация

Как правило, к решению каждой проблемы подходили как к частному случаю. Решение оказывалось временным, принятым под давлением обстоятельств.

«Проблема очевидна, и мы знаем ее решение. Давайте, просто его реализуем».

*«Найдите решение быстро и двигайтесь к следующей проблеме».*

### Текущая ситуация

- На основе модели PDCA мы работали процессы совершенствования и обучили персонал. Принципы процессов совершенствования таковы.

**Проверенный способ  
решения проблем.**

### План

- Вовлекайте необходимых людей.
- Определите, как проблема связана с ключевыми факторами успеха.
- Определите причины проблемы, детально опишите ее характер.
- Разработайте разные варианты решения проблемы и выберите наилучший.
- Определите ожидаемые результаты и оцените влияние выбранного варианта решения.
- Опишите границы условий, при которых решение будет работать, а также контрольные точки, где вы будете проверять эффективность решения.

### Действие

- Реализуйте план совершенствования в ограниченном объеме.
- Обучите персонал новым, улучшенным методам работы.

### Проверка

- Оцените результаты изменения процессов. В случае необходимости повторите необходимые этапы плана.

### Воздействие

- Проанализируйте конечный результат.
- Документируйте усовершенствованные процессы, стандартизируйте новые улучшенные методы.
- Постоянно наблюдайте за операционными процессами.

***«Благодаря постоянному применению однажды освоенных методов совершенствования процесс продолжает улучшаться, а сами методы дают все лучшие результаты».***

4. Непрерывное совершенствование продуктов, услуг и процессов	Приоритет 1–5	Текущий и желаемый уровень				
		1	2	3	4	5
4.1 Оценка ориентации на клиентов и поставщиков выявляет области для совершенствования (5d и 4a)						
4.2 Необходимые улучшения продук- тов и услуг основаны на изучении потребностей (5c)						
4.3 Оценивая риски, мы предотвра- щаем их (5a)						
4.4 Определение процессов, требу- ющих улучшения, основано на данных исследований (5b)						
4.5 Оценка процессов и стандартиза- ция выявляют массу возможных областей улучшения (5b)						
4.6 Совершенствование процессов осуществляется с помощью мо- дели решения проблем (5b)						
Общая оценка						

## **Комментарии**



## 5.

### Развитие команды

В рамках этой области рассматривают формирование и развитие команд, анализируют, как деловые коммуникации и лидерство могут поддержать функционирование команды.

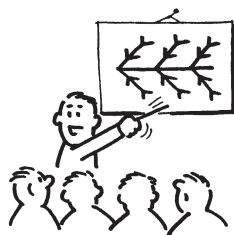
Ключевые понятия:

- развитие команды;
- межличностные коммуникации;
- коучинг членов команды;
- стили руководства;
- эффективные собрания.

## 5.1

### Развитие команды есть систематический процесс (5b)

Как формируются и развиваются команды, как оценивается их работа? Какова роль лидера на разных стадиях деятельности команды?



Приоритет 1–5	Текущий и желаемый уровень				
	1	2	3	4	5

#### Прошлая ситуация

Команды внутри компании формировались с большим энтузиазмом под наблюдением консультантов. «Все успешные компании сейчас используют командный подход».

«Мне кажется, наши сотрудники немного устали от всей этой командной ерунды».

*«Нам приходится создавать команды, прежде чем начать работать».*

### Текущая ситуация

- «Команда — это группа людей с дополняющими друг друга навыками и личными качествами, которые решают общие задачи и нуждаются друг в друге для достижения целей».
- Развитие команды разбито на четыре стадии.
  - **На стадии формирования** команде нужны внешняя поддержка и руководство, чтобы командный процесс заработал и все члены команды активно участвовали в нем. Лидер помогает членам команды в реализации индивидуальных задач и сборе информации, создает стабильную и открытую рабочую обстановку, стимулирует членов команды узнать как можно больше друг о друге, помогает прояснить задачи команды и поощряет открытое общение и сотрудничество.
  - **На стадии хаотичного взаимодействия** лидер помогает членам команды установить эффективные коммуникации, обсуждает с членами команды коллективный процесс принятия решений, призывает членов команды делиться идеями и участвует в разрешении конфликтов.
  - **На стадии стабилизации** лидер команды концентрируется на поддержке и анализе усилий каждого, улучшении рабочей атмосферы, коммуникаций, сотрудничества и общего климата в команде.
  - **На стадии развития** лидер участвует в формулировании более серьезных целей, ищет способы повысить эффективность команды, обеспечивает непрерывный анализ работы, определяет вклад каждого члена, развивает индивидуальный потенциал участников, проводя коучинг и анализ.
- Специальный тест помогает определить, на какой стадии развития находится команда. В результате становится понятно, что еще нужно предпринять, чтобы команда стала по-настоящему **зрелым рабочим организмом**.
- Каждая команда оценивает собственную эффективность и роль с помощью анкеты.

*«Для оценки работы команд применяется сбалансированная система показателей».*

## 5.2

### Межличностное общение поддерживает функционирование команды, стимулирует развитие и применение сбалансированной системы показателей (5b)

Как межличностные коммуникации используются в процессе установления взаимопонимания в команде и во всей организации?

Как формируются коммуникации и как они поддерживают развитие сбалансированной системы показателей?



Приоритет 1–5	Текущий и желаемый уровень				
	1	2	3	4	5

#### Прошлая ситуация

Менеджеры компании потратили пару дней на планирование целей и всего лишь несколько минут на то, чтобы проинформировать сотрудников. Вся основная информация была разослана в электронном виде по всей компании.

«Я же говорил об этом, почему ты не слушал?»

*«Коммуникации — это информация и инструкции, передаваемые руководством сотрудникам».*

## Текущая ситуация

- Были установлены задачи процесса коммуникаций:
  - стимулирование группового обучения: обновление и распространение информации, обмен знаниями; информирование сотрудников и обеспечение ясности коммуникаций;
  - стимулирование сотрудничества среди персонала, формирование чувства принадлежности к одному делу («мы»), поощрение к действиям;
  - формулирование норм и ценностей организации; формирование точки зрения и отношения; обеспечение понимания происходящих изменений и улучшений;
  - развитие способности слушать, устанавливать приоритеты, планировать действия и т.д.;
  - обмен мнениями по ходу работы.
- Руководство прошло тренинг по коммуникациям.
- «Мы знаем, что бессознательные реакции отправителя и получателя информации оказывают серьезное влияние на успех диалога:
  - опущенные плечи могут быть истолкованы как боязнь, а слишком высоко поднятая голова — как излишняя гордость;
  - руки на поясе означают попытку доминировать, руки за спиной покажутся признаком пассивности или задумчивости;
  - расстояние между говорящими может обозначать дружелюбность или агрессивность».
- «Мы улучшили коммуникации во многих областях:
  - общение проще, если используется простая речь;
  - аргументы «за» и «против» обсуждаемой идеи выражены в ясной форме;
  - информация предоставляется коротко и по существу;
  - мы говорим друг с другом с энтузиазмом и юмором, всегда на равных;
  - мы знаем, как задавать вопросы и выслушивать ответы, конструктивно спорить и улучшать идеи коллег;
  - мы можем определить самое важное в дискуссии;
  - мы умеем спорить и ценить мнение других;
  - мы обмениваемся мнениями и контролируем конфликты».

**Обучение — это правильное слушание.**

***«Для коммуникаций требуется само сообщение, отправитель и получатель».***

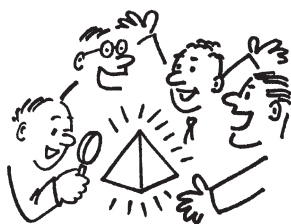
## 5.3

### Коучинг членов команды (5b)

Какая поддержка оказывается членам команды в процессе само-развития и работы?

Как члены команды учатся собирать информацию и накапливать опыт?

Как коучинг повышает инициативность и мотивацию членов команды?



Приоритет 1–5	Текущий и желаемый уровень				
	1	2	3	4	5

### Прошлая ситуация

Команды формировались случайным порядком, коучинг проводился для всех по одной и той же методике. «Мы должны быть справедливыми и предоставить всем равные возможности».

«Как мы умудрились собрать в одной компании столько людей, которые либо бестолковы и безынициативны, либо интересуются только собственным продвижением по социальной лестнице, либо просто оторванные от реальности теоретики? Разве можно добиться работы от такой группы?»

**«Разнообразие — источник сложностей и проблем».**

## Текущая ситуация

- «Коучинг можно считать удачным, если члены команды лучше выполняют собственную работу и несут ответственность за полномочия, возложенные на них».
- В процессе коучинга внимание уделяется созданию правильной атмосферы взаимопомощи, открытости и доверия.
- Коуч-консультанты позволяют членам команды выполнять большую часть работы в процессе тренинга самостоятельно, делегируя ответственность и полномочия при необходимости.
- Для эффективного коучинга нужно понимать важные аспекты поведения членов команды:

**Мы учим не ждать результата, а добиваться его.**

- **Доминирующий и директивный тип** людей, которыми движет внутренняя потребность руководить и контролировать, чтобы достичь целей.

Важно предоставлять таким людям новые возможности, разнообразные и логичные задания и информацию в обобщенной форме.

- **Социально-интерактивный тип** — это разговорчивые, доступные, способные убеждать, импульсивные люди, энтузиасты, которые любят быть в центре происходящего.

Таким людям важно одобрение коллег; они стараются избегать запутанных подробностей, дают искренние оценки и любят работать в команде.

- Люди **формально-стабильного типа** обычно спокойные, тихие, лояльные, предсказуемые, терпеливые, упорные; ориентированы на цели и результат, лаконичны и умеренны.

Дайте им время адаптироваться к переменам, покажите, что вы заинтересованы в них, давайте им четкие инструкции и поощряйте упорство.

- **Мыслящий тип** людей — аккуратные, надежные, независимые, заботливые интроверты без серьезных привязанностей, перфекционисты; изобретательны и находчивы.

Обращайтесь с этими людьми осторожно, обосновывайте принятые решения, поощряйте их за вдумчивость и позволяйте им пофилософствовать.

***«Я знаю, к какому типу я отношусь и как я вписываюсь в контекст системы показателей».***

## 5.4

### Развитие различных стилей руководства поддерживает командную работу (1b)

Как определяются различные стили и роли руководства?

Как обеспечивается развитие лидерских качеств?

Как обсуждается стиль работы руководителей, как происходит обмен мнениями о каждом из них?



Приоритет 1–5	Текущий и желаемый уровень				
	1	2	3	4	5

#### Прошлая ситуация

«Когда тебя назначили руководителем, тебе приходится вести себя как руководитель».

«Наши руководители не обсуждают политику, религию или стиль руководства их коллег».

*«Ты либо рожден лидером, либо нет».*



### Текущая ситуация

- Менеджеры учатся стилям руководства, ориентированным на задачи и на людей, и учатся понимать собственную роль.
- Особое внимание уделяется обсуждению разных стилей руководства, для каких ситуаций они лучше всего подходят и как дополняют друг друга.
- «Я говорил с коллегами и подчиненными о том, какие роли они могут играть в собственной организации, и для иллюстрации даже использовал картинки и фотографии.
- Я попросил подчиненных и коллег рассказать, какие роли мне удаются и в чем мои слабости.
- После этих дискуссий я изменил свое поведение в некоторых ситуациях. Я стал уделять особое внимание развитию навыков общения и добавил соответствующие пункты к личной системе показателей. Изменения очень быстро отразились на результатах опроса сотрудников, где они подтвердили свою удовлетворенность их работой».
- Сравнивая задачи руководителей, мы убедились, что работа ведется качественно во всех подразделениях организации.
- Такое сравнение вылилось в дискуссию руководителей, что, в свою очередь, дало новые темы инициативной группе.
- Сравнения и обсуждения результатов стимулируют процесс обучения лидеров и планирование развития лидерства в компании.
- С помощью анкеты каждый менеджер регулярно оценивает отношение, задачи и лидерские навыки, необходимые для работы в условиях непрерывного обучения.

**Лидерами не рождаются,  
ими становятся.**

***«Развитие командной работы означает изменение культуры руководства».***

## 5.5

### Результативные собрания способствуют эффективной командной работе (5b)

Как мы обучаем персонал проведению результативных собраний?  
 Как мы оцениваем эффективность собраний команд?  
 Зачем вообще мы проводим собрания?



Приоритет 1–5	Текущий и желаемый уровень				
	1	2	3	4	5

#### Прошлая ситуация

Собрания часто оказывались неорганизованными и превращались просто в общение. «Напрасная потеря времени, денег и идей».

«У нас было собрание месяц назад — неужели нам снова нужно собраться?»

«Собрания часто скучны, мы просто блуждаем по малозначительным пунктам повестки дня».

*«На собраниях мы пытаемся понять, в чем проблема и кто виноват».*

## Текущая ситуация

- «Собрание — это одновременно и процесс обучения, и средство общения. Это возможность обменяться идеями, умениями, решить проблемы и выступить с инициативой».
- Каждая команда прошла тренинг по организации и проведению результативных собраний.
- Чтобы сделать собрание максимально результативным, необходимо соблюдать следующие правила:
  - участникам ясны цели собрания;
  - на собрании присутствуют только те, кто нужен;
  - заранее распределены роли председателя и секретаря;
  - собрание начинается вовремя;
  - ведется открытая дискуссия;
  - собрание заканчивается, как только выполнены запланированные задачи;
  - на каждом собрании обсуждается, чему команда должна научиться;
  - протокол собрания все участники получают в течение недели;
  - оценка результативности собрания производится путем изучения возможностей по совершенствованию.
- При подготовке собрания я решаю:
  - о чем мы будем говорить;
  - кто должен присутствовать, а кто нет;
  - где и когда пройдет собрание;
  - приглашать ли кого-то, кроме членов команды;
  - готова ли повестка дня, разослана ли она всем участникам;
  - кто отвечает за график;
  - кто будет вести протокол.
- Каждая команда анализирует эффективность собственных собраний и старается улучшить их результативность.

**Собрания — это возможность учиться.**

***«Собрания планируются как возможность для каждого из нас учиться друг у друга».***

5. Развитие команды	Приоритет 1–5	Текущий и желаемый уровень				
		1	2	3	4	5
5.1 Развитие команды организовано как систематический процесс (5b)						
5.2 Межличностное общение поддерживает команды, а также стимулирует развитие и приме- нение сбалансированной системы показателей						
5.3 Коучинг членов команды (5b)						
5.4 Развитие различных стилей руководства поддерживает ко- мандную работу (1b)						
5.5 Результативные собрания спо- собствуют эффективной команд- ной работе (1b)						
Общая оценка						

## Комментарии

## 6.

### Организация и управление изменениями

В рамках данной области рассматривается, как организован процесс развития и управления изменениями в компании.

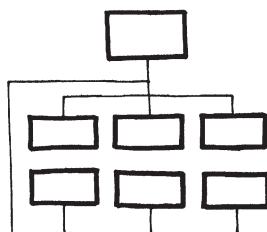
Ключевые понятия:

- проекты развития;
- постоянное совершенствование;
- управление изменениями;
- организационная культура.

## 6.1

### Развитие и постоянное совершенствование происходят на разных уровнях организации (1d)

Как организованы процессы развития и совершенствования?  
Кто участвует в развитии, и как используют его результаты?



Приоритет 1–5	Текущий и желаемый уровень				
	1	2	3	4	5

#### Прошлая ситуация

Проекты развития начинались случайным порядком. «Когда-то мы все как следует спланировали, но дальше этого так и не пошло».

«Нам обещали, что мы сможем влиять на решения, но все это так и осталось на словах».

«Мы не можем себе позволить пригласить опытных людей со стороны».

*«Команды нужны только для реальной работы».*

## Текущая ситуация

- Для каждого важного проекта развития назначается **инициативная группа**. Из членов группы выбирают руководителя. В группу входят менеджер по системе показателей, менеджеры бизнес-подразделений и приглашенные эксперты.
- Задачи инициативной группы таковы:
  - создать условия для процесса развития, направлять, поддерживать и продвигать развитие;
  - владелец процесса — член инициативной группы — оказывает поддержку членам команды, обеспечивает реализацию решений и отвечает за развитие процесса.
- **Менеджер системы показателей** — это агент изменений и эксперт по системе показателей. Этот человек оказывает техническую поддержку инициативной группе и организует тренинги по системе показателей.
- Для реализации задач, связанных с развитием, создаются **команды развития**, которые обеспечивают этот процесс и в состав которых входят от пяти до десяти человек из разных подразделений компании. Все они компетентны и опытны в той области, в которой работает группа.
- Инициативной группой или владельцем процесса собирается команда развития. В нее входят лидер команды, ответственный за систему показателей и эксперты.
- **Ответственный за систему показателей** организует командную работу, выступая в качестве наставника, дает советы по использованию системы показателей, помогает решать проблемы в процессе работы команды и следит за результатами.
- **Постоянные группы развития** создаются на более низких уровнях организации. Участие в них добровольно, члены групп работают под руководством начальника.
- Группы развития занимаются проблемами, непосредственно связанными с их основной работой.
- Участие в группах позволяет включиться в процесс развития и продолжить процесс обучения.

**Только начав тратить деньги, можно научиться разумно их использовать.**



## 6.2

### Изменениями можно управлять (1e)

Как менеджеры изучают и осваивают принципы управления изменениями? Что делается для того, чтобы изменения были успешными?



Приоритет 1–5	Текущий и желаемый уровень				
	1	2	3	4	5

#### Прошлая ситуация

Персонал компании ненавидит перемены. Он уже знает, что такое разочарования, недоверие, отсутствие информации и недостаток времени на приспособление к изменениям.

*«Боссам известны некоторые трюки управления изменениями, но все их усилия приводят лишь к поверхностным переменам в мыслях и действиях людей».*

## Текущая ситуация

- «Мы знаем, что существует масса причин сопротивляться изменениям, и мы всегда находим способ узнать об этих причинах».

**Пробуйте новое  
и постоянно спрашивай-  
те людей, готовы ли они  
к изменениям.**

- Менеджеры прошли тренинг по управлению изменениями. Вот что они считают правильным.
  - Участвовать, поддерживать уверенность в себе и верность принятым решениям. Стимулировать персонал размышлять о том, как личные цели каждого связаны с целями организации.
  - Привлекать сотрудников к процессу развития и применения системы показателей.
  - Общаться с сотрудниками один на один и давать им информацию о содержании сбалансированной системы показателей организации и соответствующих организационных изменениях.
  - Информировать сотрудников о преимуществах изменений и о том, как будет преодолен разрыв между настоящим и будущим.
  - Встречаться с теми из сотрудников, которые сопротивляются изменениям, детально обсуждать все их возражения.
  - Вовлекать ключевых членов организации в процесс принятия решений.
  - Временно отказаться от проекта, если наблюдается слишком упорное сопротивление и нельзя рассчитывать на поддержку большинства.
  - Как можно больше информировать персонал о том, что и когда произойдет благодаря изменениям.
  - Детально объяснять, почему были предприняты те или иные действия, особенно если какие-то изменения вызвали проблемы.
  - Предоставлять людям как можно больше возможностей влиять на то, что, когда и как происходит, позволить им определять собственное будущее.
  - Сочувствовать людям, имеющим проблемы.
- Прежде чем начать изменения, убедитесь, что условия благоприятны. Для этого попросите людей ответить на ряд вопросов.

***«Реальные глубокие изменения не происходят при авторитарном подходе к управлению».***

## 6.3

### Оценка и развитие организационной культуры (1е)

Как оценивается организационная культура? Как культура стимулирует применение сбалансированной системы показателей?  
Изменилась ли организационная культура в желаемом направлении?



Приоритет 1–5	Текущий и желаемый уровень				
	1	2	3	4	5

#### Прошлая ситуация

«Культура нашей организации формировалась на протяжении десятилетий. Она не изменится в одночасье — для этого нужно заменить весь персонал».

«Прибыльность организации — результат правильной организационной культуры. Мы должны ее сохранять».

*«Посмотрим, как быстро наш новый управляющий директор приспособится к культуре нашей компании».*

## Текущая ситуация

- Мы стараемся укреплять организационную культуру следующими действиями:

**Мы — и есть организационная культура, и Мы можем ее изменить.**

- Мы исключили *правила* и *политику*, которые препятствуют внедрению новых методов и процедур.
- Мы разработали *цели* и *показатели*, которые способствуют ожидаемым изменениям.
- Мы избавились от старых привычек и норм, поддерживающих старые способы работы, и вместо них внедряем новые традиции и нормы, на которых основываются новые методы.
- Вместо тренинга, ориентированного на старые приемы работы, мы предлагаем другой, посвященный новым методам.
- Мы организуем мероприятия, поддерживающие новые способы работы, например, церемонии награждения и поощрения команд и сотрудников, которые достигли поставленных целей или успешно освоили что-то новое.
- Мы сформулировали цели и показатели, которые стимулируют намеченные перемены.
- Мы ввели тренинги, которые сфокусированы на новых моделях поведения.
- Мы публично объявляем и награждаем менеджеров, которые изменились, и наказываем тех, кто не меняет своего поведения.
- Мы больше не поощряем старые способы и процедуры, мы вознаграждаем за использование новых подходов и методов работы.
- Все наши коммуникации взаимны, мы стараемся регулярно узнавать мнение менеджеров и сотрудников о происходящих изменениях.
- Мы переместили рабочие места некоторых менеджеров и сотрудников, обеспечив возможность им работать вместе, чтобы способствовать изменениям.
- Новая организационная структура поддерживает изменения в компании.

**«Преимущества станут заметны по мере внедрения изменений в организации».**

6. Организация и управление изме- нениями	Приоритет 1–5	Текущий и желаемый уровень				
		1	2	3	4	5
6.1 Развитие и постоянное совер- шенствование происходят на разных уровнях организации (1e)						
6.2 Изменениями можно управлять (1e)						
6.3 Оценка и развитие организацион- ной культуры (1e)						
Общая оценка						

## **Комментарии**

## 7.

### Результаты

В рамках этой области оценивают, какие выгоды были получены в результате развития и использования сбалансированной системы показателей.

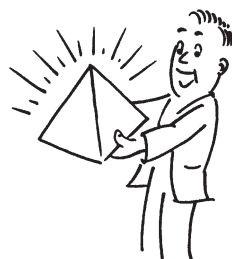
Ключевые понятия:

- результаты для клиентов;
- результаты для сотрудников;
- результаты для общества;
- основные результаты.

## 7.1

### Результаты для клиентов (1a и 1b)

Отношение клиентов к продуктам, услугам и операциям компании стало более позитивным.



Приоритет 1–5	Текущий и желаемый уровень				
	1	2	3	4	5

- После трех раундов планирования, основываясь на мнениях клиентов и персонала, мы пришли к убеждению, что:
  - сбалансированная система показателей позволяет учитывать мнение клиентов лучше, чем раньше;
  - потребности клиентов известны и выражены количественно;
  - степень удовлетворенности клиентов измерена, и результаты измерений используются;
  - отношение клиентов к процессам в организации определены в количественных показателях;
  - влияние различных факторов на результаты, связанные с клиентами, определены количественно;
  - всем понятна важность удовлетворенности клиентов ценой и качеством наших продуктов;
  - конкурентная ситуация понятна и количественно определена;
  - существует множество показателей, связанных с клиентами;
  - сравнения с конкурентами и прочими референтными группами стали надежнее;
  - показатели качества услуг повысили качество общения с клиентами;
  - рабочие показатели улучшили степень удовлетворенности клиентов.

***«Показатели существуют для того, чтобы обеспечить быструю реакцию. Они дают информацию о том, идет ли развитие в нужную сторону».***



## 7.2

## Результаты для сотрудников (7а и 7б)

Отношение персонала к организации и операциям стало более позитивным.



Приоритет 1–5	Текущий и желаемый уровень				
	1	2	3	4	5

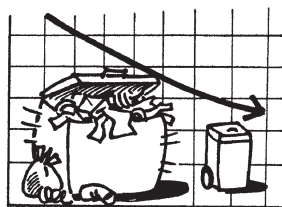
- На основе анализа и обсуждения показателей мы пришли к убеждению, что персонал в большей степени удовлетворен, потому что:
  - личная система показателей помогла повысить самосознание и уверенность;
  - люди лучше представляют, чего ожидать от самих себя;
  - личное развитие стало более структурированным, а польза от него заметна сразу;
  - определение требований к уровню компетенций для конкретной работы стало основой планирования тренингов;
  - люди лучше понимают, в чем заключаются миссия и видение организации, и каким может быть их вклад в процесс реализации миссии;
  - люди понимают, как ценности и стратегия поддерживают реализацию видения компании;
  - цели, обязанности и полномочия стали яснее;
  - люди осознают важность собственного вклада в общее дело;
  - высшее руководство поощряет достижение высоких показателей;
  - детально проработаны показатели, связанные с персоналом;
  - количественная информация облегчает общение;
  - инициативность сотрудников выросла;
  - показатели стали надежным основанием для создания системы поощрений;
  - сравнения с конкурентами стали более надежными.

**«Надежные, измеримые результаты облегчают общение».**

## 7.3

### Результаты для общества (8a и 8b)

Восприятие обществом организации стало более позитивным.



Приоритет 1–5	Текущий и желаемый уровень				
	1	2	3	4	5

- Вопросы, связанные с окружающей средой и обществом, — часть стратегии и оперативного планирования. Поэтому они отражены в системе показателей.
- Результаты для общества повысились, потому что:
  - задачи, связанные с участием организации в общественных процессах, включены в системы личных и рабочих показателей;
  - люди лучше понимают важность социальных проблем для успеха организации, когда проблемы выражены количественно;
  - социальные показатели стали более разнообразными и комплексными;
  - сравнение с конкурентами стало более надежным.

**«Мы и наши действия формируют общество».**

## 7.4

## Основные результаты (9а и 9б)

Показатели, отражающие финансовую эффективность организации, изменяются в лучшую сторону.



Приоритет 1–5	Текущий и желаемый уровень				
	1	2	3	4	5

- Мы убеждены, что положительный эффект на прибыльность организации оказали следующие характеристики системы показателей:
  - показатели связаны с видением и стратегией;
  - система показателей сделала возможным достижение баланса между краткосрочными и долгосрочными целями, финансовыми и нефинансовыми показателями, разными перспективами;
  - система показателей привлекла внимание к развитию ключевых факторов успеха организации;
  - личные и рабочие системы показателей, требования к уровню знаний и компетенций сотрудников повысили способность высшего руководства и менеджеров среднего звена и всего персонала выполнять свою работу лучше;
  - благодаря более совершенным показателям процессы стали в большей степени ориентированы на достижение целей;
  - благодаря системе показателей люди лучше видят взаимосвязи внутри фирмы и правильно оценивают свое личное воздействие на степень удовлетворенности потребителей и прибыльность фирмы;
  - сравнение с конкурентами стало более надежным.

***«Способность оценивать и измерять влияние разных факторов на прибыльность заметно улучшилась».***

7. Результаты	Приоритет 1–5	Текущий и желаемый уровень				
		1	2	3	4	5
7.1 Результаты для клиентов (1a и 1b)						
7.2 Результаты для сотрудников (7a и 7b)						
7.3 Результаты для общества (8a и 8b)						
7.4 Основные результаты (9a и 9b)						
Общая оценка						

## Комментарии

# Личная сбалансированная система показателей

Джоан Хейс, генерального директора небольшой компании, занимающейся управленческим консалтингом

## ЛИЧНЫЕ УСТРЕМЛЕНИЯ

### Личная миссия

Сохранять ощущение счастья, постоянно принося пользу себе и другим.

### Личное видение

Я хочу реализовать свою миссию так:

- стать партнером для моих клиентов;
- оставаться в хорошей физической и душевной форме;
- развивать профессиональные качества по максимуму;
- получать удовольствие от работы, предлагать новое, постоянно учиться, помогать другим достигать желаемого;
- постоянно учиться вещам, которые вдохновляют других;
- поддерживать баланс между работой и личной жизнью;
- сохранять финансовую стабильность сейчас и в будущем.

### Ключевые роли

Для реализации миссии я считаю следующие роли приоритетными:

- *Партнер в семье*: быть счастливыми вместе; находить вещи, которые нравятся нам обоим; получать удовольствие, стимулируя личное развития друг друга.
- *Мать*: быть источником стабильности для моих детей; поддерживать их в стремлении к счастью.
- *Друг*: никогда не обманывать доверия других.
- *Коллега*: добиваться успеха вместе с коллегами и поддерживать открытую и гармоничную атмосферу.

Имя: Джоан Хейс Личная сбалансированная система показателей					Дата: октябрь, 2004	
ФИНАНСОВАЯ ПЕРСПЕКТИВА						
Ключевые факторы успеха	Цели	Показатели результативности	Целевые значения	Действия по совершенствованию		
Финансовая стабильность	Избегать долгов	Уровень долгов	Закрывать долги до 1 июня 2005 года	Контролировать расходы Контролировать платежи клиентов Составить финансовый план Больше никаких покупок в кредит		
	Более высокий доход	Баланс сбережений	Откладывать как минимум 4800 евро в год	Откладывать как минимум 400 евро в месяц		
		Количество рабочих дней в качестве консультанта в год	Как минимум 150 с 1 января 2005 года	Маркетинг компании должен больше ориентироваться на целевой рынок Решить проблему с детским садом ребенка		
		Количество неоплачиваемых «сверхурочных» дней	Максимум 25% от оплачиваемых дней	Более эффективно определять объем каждого проекта		
		Ежедневный тариф на промежуточные задания	В 2005-м рост должен составить 15% от суммы 2004 года	Действовать более агрессивно, меньше делать даром Больше думать о собственных интересах Улучшить набор контрактов Определять ценность моей работы для клиента в более объективной и рациональной манере, менее эмоционально Добавить новые услуги		
	Поддерживать существующий уровень жизни	Доход	Увеличивать на 10% в год	Увеличить доход от моего бизнеса на 10%, если это возможно		
	Развивать бизнес	Стоимость компании	7 млн евро к 2007 году	Работать над источниками стоимости бизнеса, например: брендом, клиентской базой, репутацией компании, сильной и успешной организацией, начать использовать TPS. Более эффективно использовать существующие контакты		
	Уменьшить финансовый риск	Распределить между партнерами	Как минимум 3 активных партнера в бизнесе	Проанализировать VDA-сотрудничество		

ВНЕШНЯЯ ПЕРСПЕКТИВА					
Ключевые факторы успеха	Цели	Показатели результативности	Целевые значения	Действия по совершенствованию	
В отношениях с клиентами вести себя как партнер	Увеличение степени удовлетворенности клиентов	Показатели удовлетворенности клиентов, связанные с партнерским стилем отношений	Как минимум 85% за 2 года	<p>Глубже вникать и разбираться в потребностях клиента</p> <p>Быстрее понимать пожелания клиента</p> <p>Активно слушать клиента</p> <p>Разработать этический кодекс до 1 марта 2005 года, отразить это в PR-материалах и на сайте</p> <p>Узнать больше о принципах этического поведения (литература, тренинги)</p> <p>Демонстрировать образцовое поведение и просить клиентов дать оценку</p> <p>Чаше говорить правду</p> <p>Быть более честной с собой</p> <p>Лично отвечать за решение проблем клиентов</p> <p>Предлагать дополнительные услуги, не дожидаясь, когда клиент попросит</p> <p>Демонстрировать ориентацию на клиента</p> <p>Поддерживать доверие и взаимопонимание с клиентами</p> <p>Использовать метод 360-градусной обратной связи, чтобы дать возможность клиентам оценить меня и мои действия</p>	
Быть счастливой в отношениях с партнером, делать приятные вещи, стимулировать развитие друг друга	Удовлетворение	Сколько раз мы помогли другим людям	Как минимум 5 раз в год	Относиться друг к другу с позиции взаимопомощи	
	Быть счастливой	Сколько раз мы делаем что-то новое (музеи, музыка и т. д.) и вместе проводим время	Каждый день	<p>Придерживаться перечня запланированных на неделю дел</p> <p>Планировать выходные заранее и придерживаться плана</p> <p>Воскресенье — нерабочий день</p> <p>Оставлять свободное от работы время</p> <p>Выполнять все, что сказано выше</p>	
Быть опорой для детей	Делать так, чтобы дети меня ценили	Быть доступной и открытой для детей	Как минимум 85% в течение года	<p>Взвешенное планирование и выполнение планов</p> <p>Быть внимательной</p> <p>Показывать, как я ценю своих детей хотя бы раз в неделю</p> <p>Оставлять время на какие-то приятные дела вместе</p> <p>Чаше ходить в театры и музеи</p> <p>Составить список интересных спектаклей и выставок</p>	
Двигаться к успеху вместе с коллегами, поддерживать открытую и гармоничную рабочую атмосферу	Приятные отношения с коллегами	Быть доступной и открытой для коллег	Как минимум 85% в течение года	<p>Регулярно давать возможность коллегам оценивать мою работу с помощью метода 360-градусной обратной связи</p> <p>Постоянно улучшать степень удовлетворенности коллег</p> <p>Ясно показывать, как я ценю своих коллег</p>	



ВНУТРЕННЯЯ ПЕРСПЕКТИВА					
Ключевые факторы успеха	Цели	Показатели результативности	Целевые значения	Действия по совершенствованию	
Постоянно приносить пользу себе и другим	Быть счастливой	Оценка другими людьми моих действий	Как минимум 90% за 2 года	Чаще пересматривать личную сбалансированную систему показателей и просить окружающих оценить мои действия Больше помогать другим	
	Быть здоровой	Пропуски работы по болезни	Менее 1%	Следить за артериальным давлением и уровнем холестерина Ежегодное медицинское обследование, первое пройти до 1 мая 2005 года	
Сохранять физическое и психологическое здоровье		Вес	Максимум 92,5 кг до 31 декабря 2004 года	Пересмотреть диету Фитнес как минимум один раз в неделю Вступить в фитнес-клуб	
				Больше ходить пешком и по лестнице Лучше планировать спортивные занятия и выполнять намеченное	
		Количество часов сна	Минимум 7 часов в день	С сегодняшнего дня ложиться спать не позже 24:00 С 1 марта 2005 года ложиться спать не позже 23:00	
		Количество часов на свежем воздухе	Минимум 4 часа в неделю	Гулять как минимум дважды в неделю	
Быть более инициативной и постоянно учиться, чтобы получать удовольствие от работы	Избавиться от чувства неуверенности	Уровень неуверенности	Менее 5% времени	Лучше контролировать эмоции Чаще делать дыхательные упражнения и медитировать	
	Получать удовольствие от работы	Уровень раздраженности на работе		Организовывать ежемесячные собрания для обсуждения личных целей с бизнес-партнером Всегда выражать свое мнение не позже, чем через 5 минут, и ясно обозначать собственное отношение к происходящему	
	Внутреннее спокойствие на работе	Уровень удовольствия от работы		Выражать собственное мнение / ощущения в диалоге с коллегами, когда я не согласна с чем-то (не позволять раздражению накапливаться внутри)	
Баланс между профессиональной и личной жизнью	Получать удовольствие от жизни	Количество приятных моментов с семьей		Как минимум один раз в месяц выезжать на природу Раз в квартал брать свободную неделю Дважды в год проводить как минимум 2 недели отпуска за границей В свободное время заниматься тем, что мне действительно приятно	

ПЕРСПЕКТИВА ЗНАНИЙ И ОБУЧЕНИЯ					
Ключевые факторы успеха	Цели	Показатели результативности	Целевые значения	Действия по совершенствованию	
Постоянное развитие профессиональных качеств	Более высокий уровень знаний	Количество посещаемых тренингов и семинаров по менеджменту	Как минимум 4 в год	Составить список необходимых знаний в области менеджмента Развивать навыки коммуникаций Узнать больше об управлении качеством Лучше освоить Интернет и PowerPoint Быть активным членом профессиональных ассоциаций	
		Количество прочитанных книг по менеджменту	Как минимум 1 в месяц	Читать перед сном Собирать информацию об управленческих методах, персональном коучинге, о новом в области бизнеса	
Постоянно учиться тому, что восхищает других	Улучшенное владение Универсальной системой показателей деятельности	Количество успешных применений Универсальной системы показателей деятельности	Как минимум 3 в 2005 году	Изучать Универсальную систему показателей на практике Изучить книги и презентации по Универсальной системе показателей до 1 января 2005 года	
	Лучше понимать других	Количество успешных начинаний	Как минимум 4 в месяц	Чаще делиться знаниями с другими Больше проявлять смелости в новых областях Улучшить умение слушать Работать системно	

## Об авторах

**Хьюберт К. Рамперсад** (Hubert K. Rampersad), (род. в 1957 г.), хорошо известный и признанный в мире консультант в области организационного поведения и бизнес-менеджмента.

Президент Quality Management Consulting BV (Нидерланды), Президент TPS International (США). Получил образование в Нидерландах, закончив Политехнический институт Эншес (Enschese Polytechnic Institute) по специальности инженер, а затем ему присвоили степень мастера в Дельфтском Технологическом университете (Delft University of Technology).

Получил докторскую степень в области менеджмента в Эйндховенском Технологическом университете (Eindhoven University of Technology). Хьюберт Рамперсад — автор 10 книг и более 100 статей.

Книга Рамперсада *Performance Scorecard — Redefining Management to Achieve Performance with Integrity* (Хьюберт К. Рамперсал. Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005) была переведена на 20 языков. Исследование, ставшее основой этой книги, получило награду «Самая выдающаяся научная работа 2004».

Хьюберт Рамперсад — член Редакторского Совета *Emerald Journal Training & Management Development Methods (UK)* и один из редакторов *Singapore Management Review*.

С 1987 года он успешно работает в качестве международного консультанта в области менеджмента. Хьюберт Рамперсад предлагает консультации, коучинг, тренинги по проблемам, которые имеют для него профессиональный интерес: организационное поведение, стратегический менеджмент, общее управление качеством, организационное обучение, управление знаниями, управление результатом, лидерство, организационные трансформации, управление комплексными переменами.

Хьюберт Рамперсад формулирует свою миссию так: «Я всегда рад делиться знаниями, особенно если моя работа может принести что-то в жизнь других». Работа над этой книгой имела познавательную составляющую для автора. О последних исследованиях в этой области Вы можете узнать на сайте: [www.Total-Performance-Scorecard.com](http://www.Total-Performance-Scorecard.com).

Адрес Хьюберта Рамперсада: [Hubert.Rampersad@Total-Performance-Scorecard.com](mailto:Hubert.Rampersad@Total-Performance-Scorecard.com)



Впечатлениями от книги вы можете поделиться по адресу компаний:

Quality Management Consulting BV  
Riet Blom-Mouritsstraat 27  
3066 GL Rotterdam, Netherlands  
Phone: 31 10 2096564  
Fax: 31 10 2097189  
Info@qmconsulting.nl  
www.Total-Performance-Scorecard.com.

TPS Consulting Netherlands  
Riet Blom-Mouritsstraat 27  
3066 GL Rotterdam, Netherlands  
Phone: 31 10 2096564  
Fax: 31 10 2097189  
Info@Total-Performance-Scorecard.com  
www.Total-Performance-Scorecard.com.

Основная задача обеих компаний — Quality Management Consulting BV и TPS Consulting Netherlands — помогать организациям и людям добиваться успеха. Компании предлагают комплекс профессиональных услуг (консалтинг и тренинг) на основе отработанных принципов Универсальной системы показателей деятельности. В результате повышается эффективность работы клиентов (частных лиц и организаций, прошедших тренинг), у них возникают дополнительные конкурентные преимущества.

Чтобы получить больше информации о предлагаемых услугах, пишите или звоните в любой из офисов Quality Management Consulting BV и TPS Consulting Netherlands по всему миру. При желании вы можете заказать бесплатный каталог о программах, связанных с Универсальной системой показателей деятельности.



На протяжении 26 лет Кари Туоминен (Kari Tuominen) работал на руководящих должностях и занимался развитием бизнеса в компаниях Rosenlew, Repola, Ahlstrom в Финляндии и других странах.

Кроме операционного управления Кари Туоминен выполнял работу по планированию и реализации крупных программ организационных изменений и развития. Он был Президентом Benchmarking Ltd с 1995 года и проводил тренинги, консультировал и руководил проектами развития бизнес-процессов для компаний в области производства, услуг, общественном секторе.



Другие работы Кари Туоминена:

- A Guide to the Benchmarking Process
- Benchmarking, Summary for Managers
- Managing Change: Practical Strategies for Competitive Advantage, ASQ, USA
- Developer of ChangeManager Pro Self-assessment Portfolio

Кари Туоминен работал в качестве аудитора и старшего аудитора в Finnish Quality Award с 1995 по 1997 год, имеет сертификат NLP-тренера.

Kari Tuominen  
Benchmarking Ltd  
Lantinen Pitkakatu 18 B45  
20100 Turku, Finland  
Tel/Fex: +358 2 2330 406  
Mobile: +358 400 594 738  
Kari.tuominen@benchmarking.fi  
www.changemanager.org

## Оценка с помощью ChangeManager Pro

Программа *ChangeManager Pro* предлагает комплекс вопросов по определению состояния компании, анализирует ответы, формирует и печатает результаты в графической форме.

Программа позволяет оценить актуальные для пользователя вопросы по следующим параметрам (по пятибалльной шкале): приоритет, состояние в настоящий момент, желаемый уровень. Количественная оценка сопровождается словесными комментариями в отдельном окне.

В результате анализа определяется степень готовности организации к переменам.

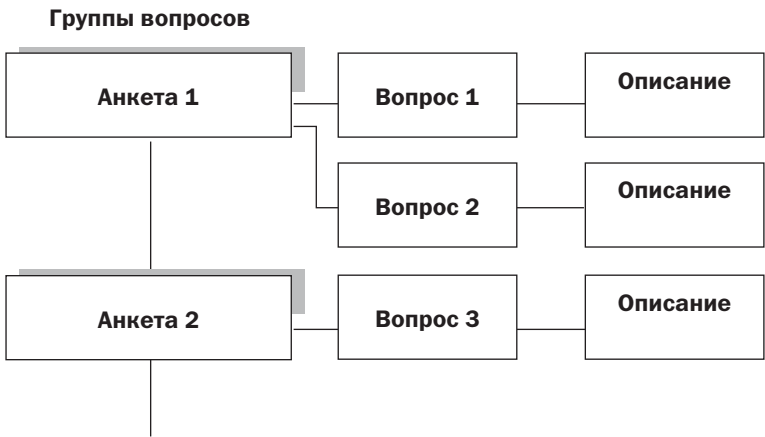


- Результаты и комментарии можно рассматривать применительно к отдельным уровням организации. Точно так же можно сравнивать отдельные подразделения компании и данные по отдельным сотрудникам.
- Программа *ChangeManager Pro* позволяет определить различия во взглядах и личном восприятии и формирует результат в форме, которая делает измерение, презентацию и обработку более простыми.
- Используя режим Клиент/Сервер, каждый участник может работать с программой на своем компьютере, отслеживая, анализируя, печатая результаты на своем рабочем месте. Информация не обрабатывается в удаленном режиме, но и консультант, и пользователь могут видеть ее немедленно на своих компьютерах.
- Программа позволяет изменять вопросы или добавлять новые.
- Программа включает модель оценки потребности в переменных, состоящую из девяти фаз, инструкции, примеры и все необходимое для удобного использования результатов.

# Вопросы для самооценки

В программы *ChangeManager LE и Pro* можно добавить анкеты и вопросы, которые используются в настоящей книге, стандартах ISO, прочих моделях совершенствования и других аналогичных источниках.

Анкетирование стимулирует процесс самооценки в рамках организации и выявляет как сильные стороны, так и области для улучшения внутри организации.



В каждой анкете есть примеры, которые иллюстрируют содержание вопросов и требуют отдельного изучения.

# Продукты *ChangeManager Pro*

Книги по самооценке охватывают три направления.

## Управленческие стандарты

С помощью книг этой категории вы сможете вовлечь всю организацию в процесс формирования интегрированной управленческой системы в соответствии с существующими стандартами.

Стандарты таковы: Управление качеством ISO 9001 и 9004, Управление проектами 10006, Управление проектами в области окружающей среды 14001:2004 EMAS, Управление безопасностью и здоровьем на рабочем месте OHSAS 18001, Интегрированные управленческие системы.

## Модели усовершенствования

Каждая книга описывает содержание соответствующего раздела Модели премирования качества, используя вопросы и примеры правильного и неправильного подхода. Книга поможет вам определить потребность и готовность к переменам, поможет понять Модель премирования качества, сравнивая приемы, используемые в вашей организации, с практиками успешных компаний.

Наилучшие приемы таковы: Австралийская Модель наилучшего бизнеса, Модель наилучшего качества EFQM, Модель наилучшего качества Malcolm Baldrige, Модель наилучшего качества в области управления человеческими ресурсами, Модель наилучшего качества в области образования, Общая модель оценки CAF.

## Модели управления и развития

Каждая книга описывает модели управления или развития, используя вопросы и примеры правильного и неправильного подхода. Вопросы составлены в соответствии с критериями Модели наилучшего качества EFQM, которая иллюстрирует, как рассматриваемая модель может быть связана с управленческой системой организации в целом.

Рассматриваются следующие модели: Управление процессами, Шесть Сигм, Управление продуктом, Внутриорганизационное предпринимательство, Индивидуализация продукта при массовом производстве, Управление переменами, Поддержание благополучия, Обучение и развитие /IPR, Стратегический менеджмент.

К существующему перечню постоянно добавляются новые продукты.

Для заказа книг по самооценке, анкетам и программе *ChangeManager Pro*: [www.changemanager.org](http://www.changemanager.org)



**Вы управляете,  
основываясь на средних показателях?  
Или вы знакомы с мнениями  
и мотивацией сотрудников?**

Рамперсад Хьюберт К., Туоминен Кари

# Универсальная система показателей для оценки личной и корпоративной эффективности

Технический редактор *Н. Лисицына*

Корректор *А. Полибина*

Компьютерная верстка *А. Фоминов*

Художник обложки *М. Соколова*

Подписано в печать 27.01.2006. Формат 60 × 90 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>.

Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.

Объем 9,5 печ. л. Тираж 3000 экз. Заказ № .

Альпина Бизнес Букс

123060 Москва, а/я 28

Тел. (495) 105-77-16

[www.alpina.ru](http://www.alpina.ru)

e-mail: [info@alpina.ru](mailto:info@alpina.ru)