Семінар «Європейська модель ділової досконалості»

European Foundation for Quality Management Excellence Model

Пічугіна Марина Анатоліївна

31 жовтня 2017 року

КПІ ім. Ігоря Сікорського

НТУУ «КПІ ім.Ігоря Сікорського» реалізує Модуль «**European business models: transformation, harmonization and implementation in Ukraine»**

Jean Monnet Module is a short teaching programme (or course) in the field of European Union studies at a Higher Education Institution. Each Module has a minimum duration of 40 teaching hours per academic year.

Коротко про проект

The aim is an in-depth study of European practices of competitiveness and promotion of the EU transformation process benefits.

The main objectives of the project are:

1) expansion and deepening of knowledge on the EU and benefits of European business model among specially mixed audience;

2) to promote changes in the labor market and educational space through the motivation of students employment and self-employment;

3) preparation of educational content based on target oriented approach (tailor-made courses on specific EU issues, public seminars, interdisciplinary trainings);

4) to provide educational assistance to students from temporarily occupied territory of Ukraine, if they would be interested in the project activities (in line with KPI policy to support persons, who moved from temporarily occupied territory).

Planned **activities**: forum, roundtable, training, **seminars** and lectures in the framework of existing subjects, research, publications for dissemination at national and European level.

Семінар проводить член проектної команди

SKILLS AND EXPERTISE OF KEY STAFF MEMBERS
Maryna Pichugina **Associate Professor at the Department of Management, NTUU "KPI".** **Academic degree of Doctor of Philosophy. Graduated in 2003, NTUU "KPI", master of management of foreign economic activity** **Author of over 60 scientific and methodical works, including 2 monographs.** **Curator of 2 student groups: masters and bachelors. Supervisor of bachelor and master theses.** **Curator of academic mobility of students who are enrolled in the double degree program in European universities.** **Experienced in teaching students from China, Vietnam, Turkmenistan, Turkey, Azerbaijan, and France.** **Lecturer for master students from Iraq.** **Training courses (2016/2017): International Management, Cross-cultural Management, Fundamentals of Modern Organizations, Self-Management.** **English (level C1) and German (Mittelstufe 2).**

Програма заходу

1. Європейська модель ділової досконалості як практичний інструмент контролю та вдосконалення бізнесу
2. Можливості для компаній, які отримали нагороду European Quality Award
3. Критерії моделі *(лідерство, стратегія, персонал, партнери та ресурси, процеси, результати для клієнтів, результати для персоналу, результати для суспільства, основні результати діяльності)* для визначення об'єкту для бенчмаркінгу
4. Інтернет-сервіс ExcellenceOne (http://web-1.efqm.org/excellenceone)

Результат: навики роботи з моделлю EFQM допоможуть студентам розуміти підходи провідних європейських компаній, оцінювати не тільки діяльність українських компаній, але і порівняти їх результати з лідерами та конкурентами.

Модель Досконалості EFQM - це узагальнена модель ідеальної системи управління для організацій, орієнтованих на сталий розвиток і підвищення конкурентоспроможності.

Модель розроблено в 1991 році в якості основи критеріїв для присудження Європейської премії по якості, аналогічно премії Болдріджа (США), і Демінга (Японія).

Європейська Конвенція з захисту прав людини та основних свобод (1953)
Європейська Соціальна Хартії (переглянута в 1996)

EFQM

Навіщо?

- Оцінювати свої досягнення на шляху до Досконалості, можливість зрозуміти свої основні сильні сторони і потенційні проблеми, виходячи з встановлених організацією Бачення та Місії

- Забезпечити загальне розуміння і мову для ефективного обміну ідеями щодо вдосконалення всередині і за межами організації

- Об'єднати вже наявні і плановані ініціативи щодо поліпшення для ліквідації прогалин і дублювання

- Створити базову структуру системи менеджменту

EFQM Business Excellence Model

Модель EFQM - це модель для «думання», а не для заповнення формулярів чи таблиць.

WHAT IS EXCELLENCE?

Єдність 3 складових:

- Концепції досконалості: базові принципи, що лежать в основі досягнення досконалості будь-якої організації
- Модель Досконалості EFQM
- Логіка RADAR

Концепція	Коментарі
1) Орієнтація на результат Досягнення результатів, які відповідають інтересам всіх зацікавлених сторін	Більшість організацій знають свої фінансові результати, але цього замало. Багато компаній розуміють, що повинні знати більше
2) Орієнтація на споживача Створення значущої для споживача цінності, максимальне задоволення потреб і побажань теперішніх та майбутніх споживачів	Ідея стара як світ. «Клієнт завжди правий!» І ось, нарешті, приходить час, коли все більше організацій надають цьому гаслу сенс
3) Лідерство і сталість мети Лідери уособлюють модель поведінки для працівників, демонструючи сталість мети, вони здатні переконати в своїй правоті і повести за собою людей	«Сталість мети» не виключає можливість змін стратегічних і оперативних планів, але вимагає стабільності щодо цінностей організації та принципів бізнесу
4) Процесний підхід до управління на основі фактів Управління організацією за допомогою взаємозалежних і взаємопов'язаних систем і процесів на основі фактів, включаючи думки всіх зацікавлених сторін, не покладаючись тільки на інтуїцію і емоції менеджерів	Кращі організації не «в бункері», при прийнятті рішень не слід покладатися на «здогадки»

Концепція	Коментарі
5) Розвиток і залучення людей Працівники зможуть себе реалізувати повністю тоді, коли вони щиро поділяють спільні цінності, а організаційна культура заснована на довірі і заохоченні їх ініціативи	Діяльність колективу тоді буде максимально ефективна, коли персонал зрозуміє, що з його думкою рахуються, усвідомлює ступінь свого впливу на результати бізнесу, а також коли зможе відчути на власній зарплаті результати зусиль щодо поліпшення діяльності свого підприємства
6) Безперервне навчання, інновації та покращення Проведення ефективних змін із застосуванням знань і пошуком можливостей для інновацій і поліпшень	Кращі організації знаходяться в процесі безперервного навчання, як на своєму досвіді, так і на прикладі інших, застосовуючи зовнішній і внутрішній бенчмаркінг. Відкритість дозволяє отримати і використовувати ідеї всіх зацікавлених сторін
7) Розвиток партнерських відносин Розвиток і підтримка плідних партнерських відносин на принципах довіри, обміну знаннями і спільної діяльності	Четверта заповідь Демінга: Покінчите з практикою закупівель за найдешевшою ціною Прагніть до того, щоб отримувати всі поставки даного компонента тільки від одного постачальника на основі довгострокових відносин взаємної лояльності і довіри. Метою в цьому випадку є мінімізація загальних, а не тільки початкових витрат
8) Корпоративна і соціальна відповідальність Організація прагне розуміти і задовольняти очікування всіх зацікавлених сторін, включаючи суспільство в цілому	Зростає число організацій, які виявляють, що люди воліють працювати в організаціях, які піклуються про суспільство

Вільям Едвардс Демінг [ред. • ред. код]

Матеріал з Вікіпедії — вільної енциклопедії.

У Вікіпедії є статті про інших людей із таким прізвищем: Едвардс.

Демінг Вільям Едвардс (англ. *William Édwards Déming*, 14 жовтня 1900 — 20 грудня 1993), також відомий як **Едвард Демінг** — американський вчений, статистик і консультант з теорії управління якістю. Найбільшу популярність Демінг придбав за свої інноваційні пропозиції про реорганізацію підприємств, широко використовувані в Японії та інших країнах під назвою «ощадливе виробництво».

Демінг здобув освіту в університеті штату Вайомінг, після чого закінчив аспірантуру в Єльському університеті.

Є одним із засновників Американського товариства з контролю якості, створеного в 1946 році. Йому присуджена одна з найпрестижніших нагород, заснованих цим суспільством — медаль імені Шухарта.

Зміст [сховати]

1 Робота в Японії
2 Нагороди та звання
3 14 принципів Демінга[4]
4 Див. також
5 Примітки

Вільям Едвардс Демінг
William Edwards Deming

Народився	14 жовтня 1900[1][2] Су-Сіті, Айова
Помер	20 грудня 1993[3][1][2] (93 роки) Вашингтон, США
Громадянство (підданство)	США
Alma mater	Вайомінгський університет, Єльський університет, Університетський коледж Лондона і University of Colorado[d]
Галузь наукових інтересів	Управління якістю
Нагороди	Національна медаль технологій та інновацій США Wilks Memorial Award[d] медаль Вілбура Кросса[d] Walter A. Shewhart[d] Вайомінгський університет Фредерік Тейлор Національна академія наук США

Висловлювання у Вікіцитатах

Вільям Едвардс Демінг на Вікісховищі

Робота в Японії [ред. • ред. код]

Японію вперше відвідав у 1946 році. Його лекції з методів статистичного контролю якості були позитивно сприйняті вищими керівниками японських компаній. Необхідність вивчення і впровадження методів статистичного контролю була усвідомлена і в Японії був організований процес масованого навчання менеджерів.

На знак визнання заслуг Е. Демінга в 1951 р. в Японії була заснована нагорода його імені, що присуджується з тих пір щорічно компаніям за видатні успіхи в справі підвищення якості та окремим особам за істотний внесок у теорію і практику управління якістю. Нагорода видається у вигляді диплома і срібної медалі з профілем доктора Е. Демінга.

Нагороди та звання [ред. • ред. код]

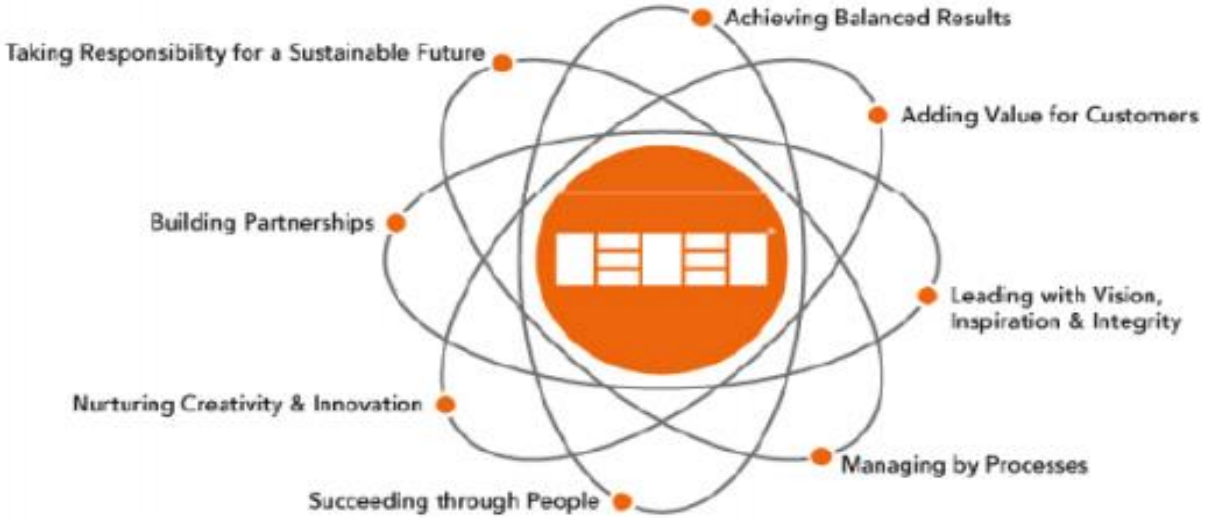
Доктору Демінгу присуджена національна медаль США в області технології, його ім'я викарбовано в «Залі слави» за досягнення в галузі науки і техніки. В. 1960 доктор Е. Демінг нагороджений орденом Благодатного Скарбу 2-го ступеня. Це один з вищих орденів Японії, що вручається від імені імператора.

У багатьох країнах світу працюють асоціації його імені.

14 принципів Демінга[4] [ред. • ред. код]

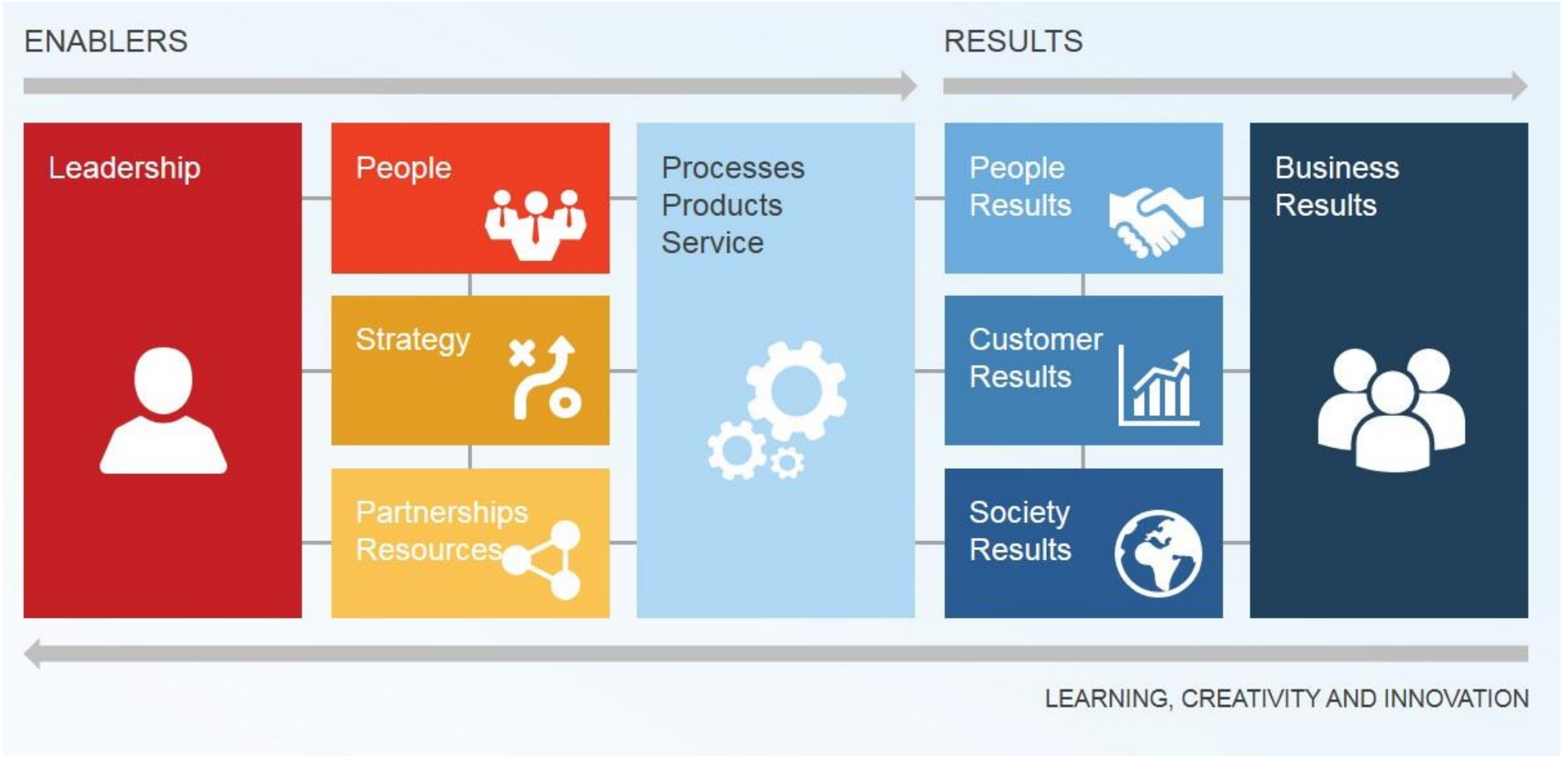
1. Постійність цілі: Поставте перед собою мету і будьте незмінно твердими і постійними у досягненні поставленої мети безперервного поліпшення продукції і послуг, розподіляючи ресурси таким чином, щоб

Results Orientation
Customer Focus
Leadership & Constancy of Purpose
Management by Processes & Facts
People Development & Involvement
Continuous Learning, Improvement & Innovation
Partnership Development
Corporate Social Responsibility


Achieving Balanced Results
Adding Value for Customers
Leading with Vision, Inspiration & Integrity
Managing by Processes
Succeeding through People
Nurturing Creativity & Innovation
Building Partnerships
Taking Responsibility for a Sustainable Future

Бабушка поспорила с Семой, что он не съест 25 ее пельменей на то, что он уберет в квартире... И вот Сема доедает 24- й пельмень, а 25-го в тарелке нет...
Это все, что надо знать о составлении договоров.

Модель EFQM об'єднує 2 групи критеріїв «Можливості» і «Результати»



Возможности
50 %
Результаты
50 %
1. Лидерство
10%
3. Персонал
10 %
2. Стратегия
10 %
4. Партнерство и Ресурсы
10 %
5. Процессы, Продукция и Услуги
10 %
7. Результаты для Персонала
10 %
6. Результаты для Потребителей
15 %
8. Результаты для Общества
10 %
9. Результаты Бизнеса
15 %
Изучение, Творчество и Инновации

Кожен з п'яти критеріїв групи «Можливості» включає чотири-п'ять складових.
Наприклад, в критерії 1 «Лідерство» їх п'ять.

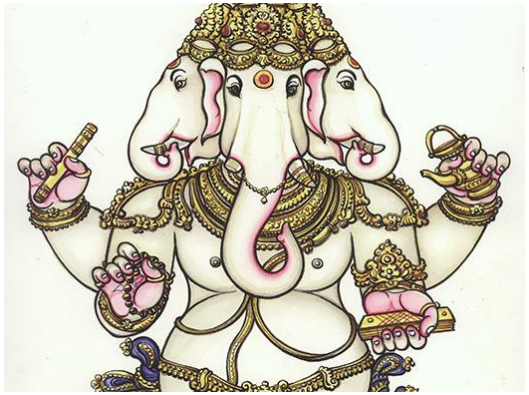
1a. Лідери визначають місію організації, стратегію її розвитку і цінності, демонструють на особистих прикладах свою прихильність культурі якості.

1b. Лідери залучені в діяльність з розробки, впровадження та постійного вдосконалення системи менеджменту організації.

1c. Лідери беруть участь в роботі зі споживачами, партнерами і представниками суспільства.

1d. Лідери зміцнюють культуру вдосконалення, залучаючи до цього процесу працівників.

1e. Лідери визначають необхідність змін і сприяють успішному їх проведенню.



двічі народжені

Лідери - це найчастіше «двічі народжені» особистості, що відокремлюють себе від оточення. Вони можуть працювати в організаціях, але вони ніколи не будуть їм належати.

1. Менеджерам властиво:

А] професійне, безпристрасне ставлення до робочих завдань;

Б] активне, емоційне ставлення до робочих завдань.

2. При постановці цілей і завдань лідер:

А] спирається на прийняті в організації процеси і процедури;

Б] впливає на уяву і настрій людей, пробуджуючи в них нові очікування і прагнення.

3. Лідер природніше відчуває себе, «граючи в площині»:

А] посадових обов'язків виконавців і сфер відповідальності підрозділів;

Б] нових можливостей і пріоритетних напрямків розвитку компанії.

4. Менеджер завдання визначає керуючись:

А] минулими і справжніми досягненнями організації;

Б] випереджаючими уявленнями про майбутні можливості й проблеми.

5. Лідер сприймає свою роботу як:

А] процес прийняття рішень і вироблення стратегій і процедур;

Б] постановку цілей, які здатні захопити людей.

6. При взаємодії з оточуючими менеджер швидше прагне до:

А] пошуку балансу інтересів різних зацікавлених сторін і зниження можливих ризиків;

Б] забезпечення підтримки значущих для нього ідей і проектів.

7. Своєю поведінкою в робочих ситуаціях я швидше:

А] намагаюся не викликати у оточуючих сильну емоційну реакцію, оскільки це може привести до непередбачуваних наслідків;

Б] зазвичай викликаю у навколишніх емоційну реакцію - солідарності або протесту, симпатії і любові або відторгнення і ненависті.

8. Ваше управлінське мислення краще відображає твердження:

А] «не чини те, що працює»;

Б] «поки немає ніяких поломок, є рідкісна можливість все підправити».

2. СТРАТЕГІЯ

Наприклад, досконалі організації:

- Аналізують тенденції в своїй діяльності, щоб зрозуміти існуючі та потенційні можливості і виявляють області, розвиток яких необхідний для досягнення стратегічних цілей.
- Проводять аналіз даних і інформації про ключові компетенції та можливості існуючих і потенційних партнерів з метою розуміння того, як вони доповнюють можливості організації.
- Визначають потенційний вплив нових технологій і моделей бізнесу на діяльність організації.
- Порівнюють свою діяльність з відповідними бенчмарками для кращого розуміння своїх сильних сторін і областей для поліпшення.

3. ПЕРСОНАЛ

Зе. Персонал цінують, нагороджують і піклуються про нього

4. ПАРТНЕРСТВО І РЕСУРСИ

Наприклад, досконалі організації:

- Сегментують і групують своїх партнерів і постачальників у відповідності зі стратегією організації і виробляють відповідні політики і процеси для ефективного управління відносинами з ними
- Вибудовують стабільні відносини з партнерами і постачальниками на основі взаємної довіри, відкритості та поваги
- Забезпечують умови, при яких партнери і постачальники діють у відповідності зі стратегією і цінностями організації
- Утворюють спільноти, що дозволяють виявляти потенційних партнерів для посилення здатності створення додаткової цінності для зацікавлених сторон

Космічна експедиція з планети Х виявила нежилу планету, надра якої насичені різноманітними корисними копалинами і стратегічно важливими видами сировини. Але практично одночасно на цю планету висадилися представники іншої високорозвиненої цивілізації, теж зацікавилися природними ресурсами планети. Помітивши присутність один одного, екіпажі сховалися в своїх космічних кораблях, привівши в бойову готовність зброю. Ця планета вкрай необхідна і для тієї, і для іншої цивілізації. Мабуть, збройного зіткнення не уникнути. Питання в тому, хто почне першим, тобто на кого ляже відповідальність за розв'язання військового конфлікту. Почалося тяжке очікування.

В принципі, ще залишається можливість мирно домовитися. Але між кораблями немає зв'язку, і щоб висловити свої пропозиції, необхідно залишити корабель і вийти назовні. Це ризик: суперники можуть не зробити такого ж кроку, а просто знищити конкурентів. У цій грі вам доведеться вирішувати, як вчинити.

Якщо обидві команди починають військові дії, вони втрачають по три бали; якщо якась команда вирішує вийти з корабля для переговорів, а суперники прицільним вогнем зітруть їх з лиця планети, то загиблі позбавляються п'яти балів, а влучні стрілки по парламентарям набувають також п'ять балів; якщо ж представники обох цивілізацій вирішать спробувати удачі на шляху переговорів, то і ті, і інші отримують по три бали.

5. ПРОЦЕСИ, Продукція та послуги

Наприклад, досконалі організації:

 Прагнуть до впровадження інновацій і створення цінності для своїх споживачів, при необхідності залучаючи їх в розробку нових та інноваційних продуктів і послуг, підвищуючи їх задоволеність.

6. РЕЗУЛЬТАТИ ДЛЯ СПОЖИВАЧІВ

6a. результати сприйняття

Це показники сприйняття організації споживачами, які можуть бути отримані з різних джерел, включаючи опитування, фокус-групи, рейтинги, подяки і претензії.

- Репутація і імідж
- Цінність продукції і послуг
- Поставку продукції і надання послуг
- Лояльність і відданість споживачів

6b Показники діяльності

Це внутрішні показники, за якими організація оцінює, розуміє, прогнозує і покращує свою діяльність, і які дозволяють прогнозувати її вплив на сприйняття споживачами.

- Поставка продукції і надання послуг
- Сервіс, відносини зі споживачами і технічна підтримка
- Розгляд скарг
- Залучення споживачів і партнерів в процес розробки продукції, процесів і т.д.

7. РЕЗУЛЬТАТИ ДЛЯ ПЕРСОНАЛУ

7a. результати сприйняття

- Задоволеність, залученість і прихильність
- Мотивацію і делегування повноважень
- Лідерство і менеджмент
- Компетентність і ефективність управління
- Тренінги та розвиток кар'єри
- Ефективні комунікації
- Умови роботи

7b. показники діяльності

- Залучення і участь в діяльності організації
- Компетенції і ефективність управлінської діяльності
- Стиль лідерства
- Проведення тренінгів і забезпечення розвитку кар'єри
- Внутрішні комунікації

8. РЕЗУЛЬТАТИ ДЛЯ СУСПІЛЬСТВА

Діяльність в сфері охорони навколишнього середовища, економіки і соціальної відповідальності

- Дотримання законів і норм
- Охорони здоров'я та безпеки людей
- Відповідального використання ресурсів

9. РЕЗУЛЬТАТИ ДЛЯ БІЗНЕСУ

Фінансові результати

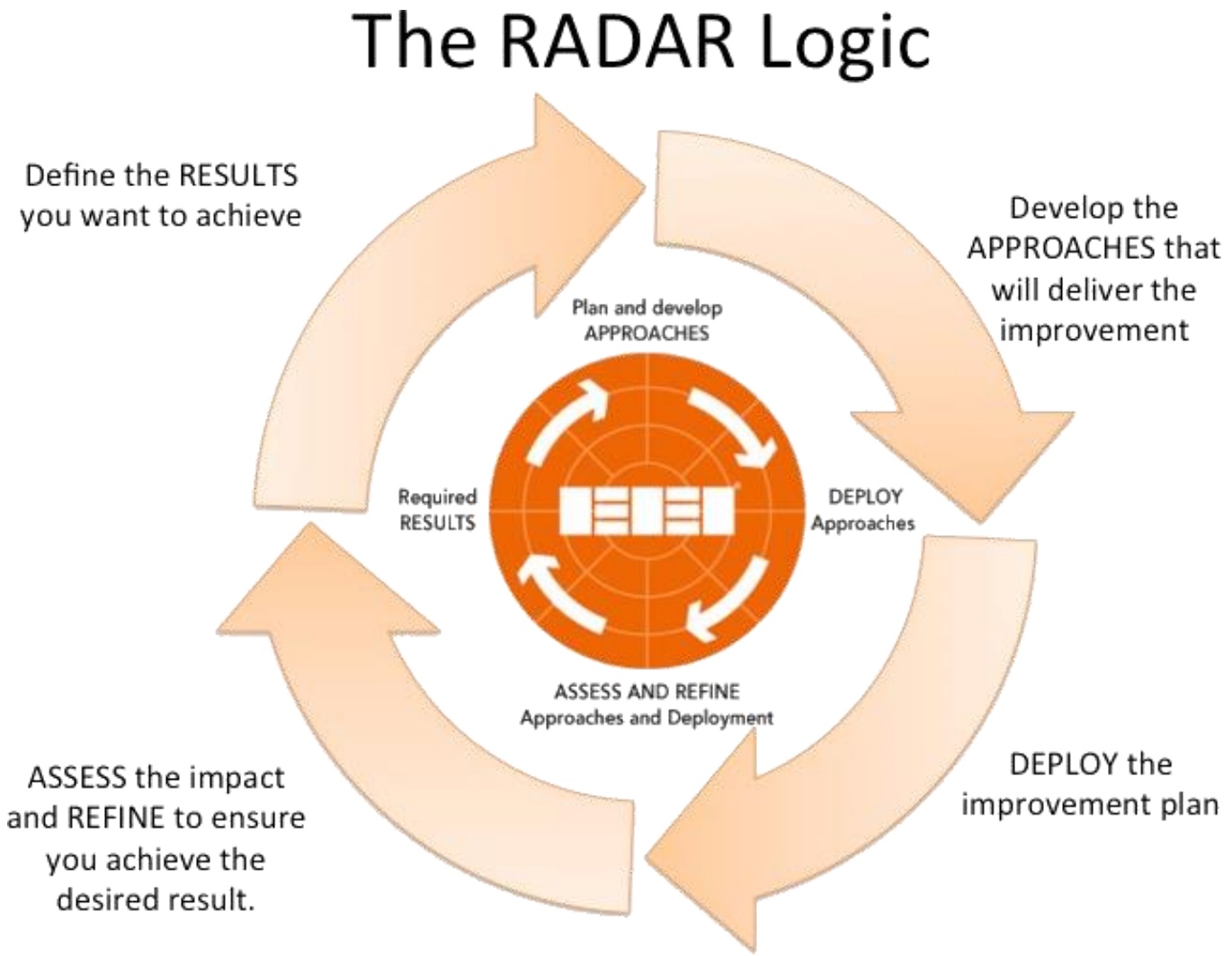
- Результати сприйняття сторонами, зацікавленими в бізнесі
- Виконання бюджету
- Об'єм основної продукції або наданих послуг
- Результати ключових процесів

Як правило, кожна складова критерію має рівну вагу в рамках даного критерію, наприклад, кожна складова з 5 частин критерію Лідерство становить 20% від 100 балів за критерієм.

Кожна частина критерію оцінюється з використанням матриці RADAR, після чого оцінки обговорюються і по ним приймаються узгоджені рішення. Ці оцінки потім складаються, даючи загальну оцінку за критерієм. З урахуванням ваги критеріїв оцінки переводяться в бали і підраховується підсумкова оцінка за шкалою 0-1000 балів.

"Ідеальна" організація умовно оцінюється максимумом в 1000 балів. Кращі фірми Європи, такі як TNT, Siemens, Opel, Volvo та інші на сьогодні досягають 700-750 балів.

RADAR - це оціночний механізм на базі моделі EFQM.
RADAR означає цикл оцінки системи:
Results (результати)
Approach (підхід)
Deployment (впровадження, розгортання підходу за рівнями організації)
Assessment and Review (оцінка (або самооцінка) і перегляд (аналіз для перегляду і спроб актуалізації)



Подход	Описание характеристики	Нет свидетельств или случайные свидетельства	Отдельные свидетельства	Имеются свидетельства	Очевидные свидетельства	Признана в качестве лучшей мировой практики
Обоснованность	Подходы имеют ясное обоснование, основанное на требованиях заинтересованных сторон и процессах					
Интегрированность	Подходы поддерживают стратегию и связанные с ними другие подходы					
Развертывание		**Нет свидетельств или случайные свидетельства**	**Отдельные свидетельства**	**Имеются свидетельства**	**Очевидные свидетельства**	**Признана в качестве лучшей мировой практики**
Внедренность	Подходы своевременно внедрены в необходимых областях					
Структурированность	Реализация подхода структурирована и обеспечивается гибкость и организационная мобильность					
Оценка и улучшения		**Нет свидетельств или случайные свидетельства**	**Отдельные свидетельства**	**Имеются свидетельства**	**Очевидные свидетельства**	**Признана в качестве лучшей мировой практики**
Измерение	Эффективность и результативность подходов и их развертывания измеряется подходящим способом					
Изучение и креативность	Изучение и креативность используется для создания возможностей для улучшения или инноваций					
Улучшение и инновации	Результаты измерений, изучения и креативности используются для оценки, определения приоритетов и внедрения улучшений и инноваций.					
Шкала		**0%**	**25%**	**50%**	**75%**	**100%**
Общая оценка						

Перший рівень - «Прагнення до досконалості» (Committed to Excellence)

Другий рівень - «Визнана досконалості» (Recognised for Excellence)

Третій рівень - Фіналіст конкурсу на отримання Європейської премії по якості (Finalist European Quality Award)

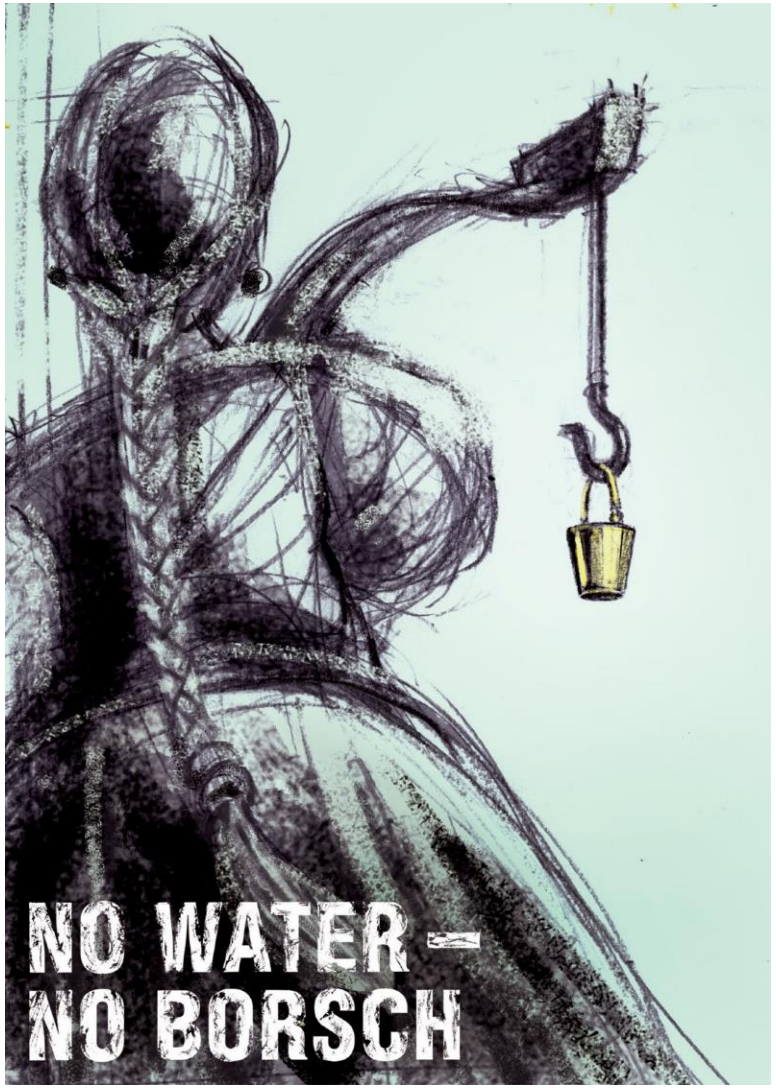
Четвертий рівень - Призер конкурсу на отримання Європейської премії по якості (Prize Winner European Quality Award)

П'ятий рівень - Переможець конкурсу на отримання Європейської премії по якості (Winner European Quality Award)

Vodokanal makes use of different instruments to develop the water consumption culture and careful, respectful attitude to water:

- the company has its museum complex The Universe of Water and the Youth Environmental Centre;
- Vodokanal actively cooperates with the mass media;
- the ideas of careful attitude to water are disseminated by Vodokanal through booklets and brochures;
- Vodokanal participates in the city initiatives;
- Vodokanal tells about the significance of water consumption culture on its corporate website.
- Vodokanal uses social media, such as the Internet portal Da-Voda and social networks for its awareness-raising activities.

ПОДУМАТЬ МОЖНО
И В ДРУГОМ МЕСТЕ.


NO WATER –
NO BORSCH

Река не урна -
веди себя
культурно

Added value for the society

The implementation of Da-Voda.com project by Vodokanal St. Petersburg has created added value for the society.

The added value is, mainly, as follows:

1. People are given useful information which helps them save money by reducing their water costs without affecting the comfort.
2. People are given practical advice in an entertaining and understandable form. The website and the Neva Crayfish explain how to install water meters, how to check water quality, what should be done if a house pipe is leaking, etc.
3. One of the project results for the society is the improvement of environment. The development of water consumption culture helps improve the condition of environment as an immediate result and preserve water resources for the future generations. The more people share the ideas of careful attitude to water, the more noticeable the environmental benefit for the society will be.

Project results

Vodokanal is striving to plant the environmental ideas in the minds of as many people as possible. Therefore, one of the Neva Crayfish's tasks is to gain popularity and influence. This task is being fulfilled successfully: in less than three years of operation the portal Da-Voda.com demonstrated a stable growth of the number of unique visitors:

- *in 2010 – 150 unique visitors a day*
- *in 2011 – 270 unique visitors a day*
- *in 2012 – 390 unique visitors a day.*

However, the website traffic is not the main project result.

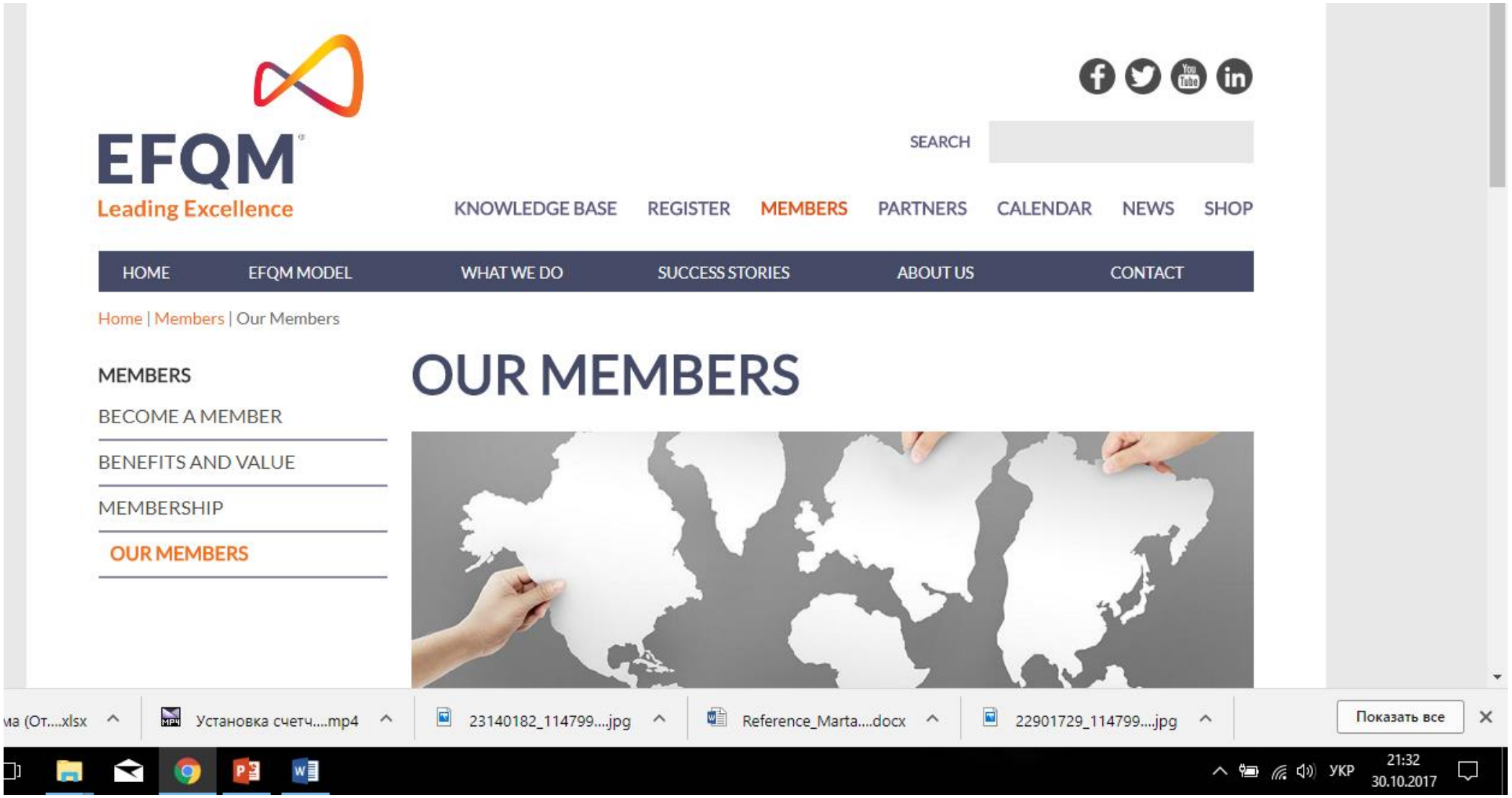
The average water consumption in St. Petersburg:

< in 2010 – 188 litres/person/day;

< in 2011 – 168 litres/person/day;

< in 2012 – 164 litres/person/day.

http://www.efqm.org



При підготовці семінару використано

- http://www.ddexcellence.com/Downloads/0607MaslowShestakovMedhurst.pdf
- http://www.businessexcellencetools.com/business-excellence
- *EFQM Excellence Model Higher Education Version 2003. — Centre for Integral Excellence, Sheffield Hallam University, 2003.*
- http://quality.eup.ru/MATERIALY11/model_efqm.htm
- http://www.efqm.org/sites/default/files/vodokanal.pdf
- http://www.certicom.kiev.ua/EFQM%20Model.html
- http://www.management.com.ua/qm/qm082.html
- http://www.amu.kz/employee/EFQM_Model%202013-RUS.pdf
- http://www.manru.uniyar.ac.ru/downloads/MANRU_MMK.pdf
- http://www.efqm.org/efqm-model/what-is-excellence
- http://www.irina-mass.ru/publ/delovye_igry/vstrecha_dvukh_civilizacij/2-1-0-51