

Шаг 1. Руководители-лидеры способствуют принятию перемен организации

Модель создания ценности – взгляд с точки зрения ССП

Частные компании

Стратегия

Финансовый аспект

«Какие показатели нашей деятельности акционеры будут воспринимать как успех нашей компании?»

Клиентский аспект

«Чтобы достичь наших целей, как мы должны выглядеть с точки зрения наших клиентов?»

Внутренний аспект

«В каких процессах мы должны достичь совершенства, чтобы удовлетворить ожидания наших клиентов и акционеров?»

Обучение и рост

«Как наша организация должна обучаться и развиваться для того, чтобы мы достигали совершенства в критически важных процессах?»

Правительственные и некоммерческие организации

Миссия

Аспект поддержки

«Как мы должны привлекать ресурсы или бюджетные ассигнования для достижения наших целей?»

Клиентский аспект

«Как мы сможем оказать социальное воздействие на граждан в целом или на нашу целевую аудиторию?»

Внутренний аспект

«В каких процессах мы должны до-стичь совершенства, чтобы оказывать позитивное влияние на общество и привлекать ресурсы и поддержку?»

Обучение и рост

«Как наша организация должна обучаться и расти, чтобы достичь совершенства в критически важных для нас процессах?»

Финансовый аспект

“Как нам управлять своими ресурсами и как распределять их для того, чтобы оказать максимальное позитивное воздействие на общество?”

ССП решила «проблему внедрения стратегии»: как увязать осуществляемые в компании проекты, улучшение процессов работы и повседневную деятельность сотрудников с общей стратегией компании ?

МИССИЯ

Для чего мы существуем

ЦЕННОСТИ

Что для нас важно

ВИДЕНИЕ

Какими (и кем) мы хотим стать

СТРАТЕГИЯ

Наш «план игры»

СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Изложение, сфокусированность и увязка с целями

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИНИЦИАТИВЫ И ПРОЕКТЫ

Задаём приоритеты для действий, ведущих к успеху

КОМПЛЕКСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ

Улучшение процессов на локальном уровне

НАДЕЛЕНИЕ СОТРУДНИКОВ ПОЛНОМОЧИЯМИ / УСТАНОВЛЕНИЕ ЛИЧНЫХ ЦЕЛЕЙ

Мотивация сотрудников

РЕЗУЛЬТАТЫ, ПРИВОДЯЩИЕ К ОСУЩЕСТВЛЕНИЮ СТРАТЕГИИ:

Довольные АКЦИОНЕРЫ

Удовлетворённые ПОКУПАТЕЛИ

Эффективные и рациональные ПРОЦЕССЫ

Мотивированный и обученный ПЕРСОНАЛ

Пять принципов лидерства и управления

1. РУКОВОДИТЕЛИ-ЛИДЕРЫ СПОСОБСТВУЮТ ПРИНЯТИЮ ПЕРЕМЕН
ОРГАНИЗАЦИЕЙ

2. НЕОБХОДИМО ИЗЛОЖИТЬ СТРАТЕГИЮ В ТЕРМИНАХ ПОВСЕДНЕВНОЙ РАБОТЫ

3. СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИИ ДОЛЖНА БЫТЬ ПРИВЕДЕНА В СООТВЕТСТВИЕ С
ВЫРАБОТАННОЙ СТРАТЕГИЕЙ

4. МОТИВИРУЙТЕ СОТРУДНИКОВ ТАК, ЧТОБЫ СТРАТЕГИЯ СТАЛА ЗАДАЧЕЙ КАЖДОГО

5. УПРАВЛЯЙТЕ ТАК, ЧТОБЫ ВЫРАБОТКА СТРАТЕГИИ СТАНОВИЛАСЬ НЕПРЕРЫВНЫМ ПРОЦЕССОМ

Передовой опыт организаций, сфокусированных на стратегии: Если высшее руководство организации на деле поддерживает проект – это способствует принятию перемен организацией

1. РУКОВОДИТЕЛИ-ЛИДЕРЫ СПОСОБСТВУЮТ ПРИНЯТИЮ ПЕРЕМЕН ОРГАНИЗАЦИЕЙ

1. Поддержка высшего руководства компании
2. Причины перемен чётко изложены
3. Создана руководящая команда
4. Ясны задачи и стратегия
5. Сотрудники понимают новый метод управления
6. Определён и назначен менеджер программы

2. НЕОБХОДИМО ИЗЛОЖИТЬ СТРАТЕГИЮ В ТЕРМИНАХ ПОВСЕДНЕВНОЙ РАБОТЫ

3. СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИИ ДОЛЖНА БЫТЬ ПРИВЕДЕНА В СООТВЕТСТВИЕ С ВЫРАБОТАННОЙ СТРАТЕГИЕЙ

4. МОТИВИРУЙТЕ СОТРУДНИКОВ ТАК, ЧТОБЫ СТРАТЕГИЯ СТАЛА ЗАДАЧЕЙ КАЖДОГО

5. УПРАВЛЯЙТЕ ТАК, ЧТОБЫ ВЫРАБОТКА СТРАТЕГИИ СТАНОВИЛАСЬ НЕПРЕРЫВНЫМ ПРОЦЕССОМ

ССП помогает лидерам изложить свою стратегию в терминах операционного управления организацией

Лидеры

- Вдохновляют своим видением цели
- Успешно работают в условиях перемен, в динамичной среде и в обстановке конкуренции
- Стимулируют новые подходы к решению проблем, новое мышление
- Помогают создавать устойчивую стратегию, обеспечивающую конкурентное преимущество компании
- Обеспечивают приверженность высшего руководства компании достижению стратегических целей

Видение и стратегия

Финансовый аспект

«Какие показатели нашей работы акционеры сочтут успехом нашей компании?»

Клиентский аспект

«Чтобы достичь наших целей, как мы должны выглядеть с точки зрения наших клиентов?»

Внутренний аспект

«В каких процессах мы должны достичь совершенства, чтобы удовлетворить ожидания наших клиентов и акционеров?»

Организационное обучение

«Как мы сможем оптимизировать использование наших нематериальных активов для того, чтобы улучшить наши критически важные процессы?»

Принципы организации, сфокусированной на стратегии:

Руководители-лидеры способствуют принятию перемен организацией

Принцип 1: Руководители-лидеры способствуют принятию перемен организацией

Передовой опыт

1. Поддержка высшего руководства компании
2. Причины перемен чётко изложены
3. Создана руководящая команда
4. Ясны задачи и стратегия
5. Сотрудники понимают новый метод управления
6. Определён и назначен менеджер программы

Успешная программа внедрения ССП начинается с понимания того, что это не проект по внедрению системы показателей...

ЭТО ПРОЕКТ ПО ОСУЩЕСТВЛЕНИЮ ПЕРЕМЕН В ОРГАНИЗАЦИИ

$$r_{\text{сп}} = \frac{C}{N}$$

Команда лидеров – высшее руководство компании – отвечают за контроль над формулированием стратегии и её исполнением.