

ТРИ РІВНІ ЗРІЛОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ

Т. Калита, директор, Центр систем якості «Приріст-Система», м. Київ

ТРИ УРОВНЯ ЗРЕЛОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

Т. Калита, директор, Центр систем качества «Прирост-Система», г. Киев

THREE MATURITY LEVELS FOR MANAGEMENT SYSTEM

T. Kalita, Director, Centre of Quality Systems «Pripist-Systema», Kyiv

Частими є випадки, коли керівники організацій з діючою СУ скаржаться на її недостатню ефективність, на відсутність помітних переваг, які б мала вона принести в діяльність. Але вони часто не можуть відповісти і на запитання: відповідно до яких цілей розроблялася система управління якістю (СУЯ), які були очікування від її впровадження, які завдання ставилися перед нею? Документована СУ є інструментом і як будь-який інструмент вона повинна проектуватися і створюватися під конкретні цілі та завдання. Поки організація не визначилася з ними або визначилася тільки на рівні загальних слів («покращити», «удосконалити», «систематизувати»), складно очікувати досягнення справжньої ефективності системи. Ця стаття має допомогти організаціям знайти відповіді на такі запитання. У статті проаналізовано, для досягнення яких цілей може застосовуватися СУ, якою вона повинна бути, щоб ці цілі успішно досягалися. Для цього визначено та проаналізовано три основні рівні зрілості СУ, розглянуто переваги, які вони можуть забезпечити організації.



Статтю присвячено аналізу основних характеристик систем управління (СУ) підприємством на трьох рівнях їхнього розвитку. Наведено основні недоліки та переваги, притаманні системам залежно від рівня їх зрілості.

Основний критерій для розподілу СУ на рівні — їхнє застосування при внесенні змін до діяльності організації. Адже саме на етапі впровадження змін виникає найбільша потреба в ефективній системі. Якщо зміни не вносяться і організація працює стабільно протягом тривалого часу, потреба в документованій СУ є меншою — співробітники і без неї з часом виробляють більш-менш ефективну схему виконання роботи.

Ознайомившись з характеристиками усіх трьох рівнів, керівництво організації зможе прийняти свідоме рішення, для яких цілей потрібна система, до роботи на яких рівнях вона готова, чого вимагатиме побудова СУ і який результат може бути отриманий.

Зробимо зауваження щодо термінології, яка буде застосовуватися надалі. У статті не буде вживатися термін СУЯ, у ній буде розглядатися загальна СУ, побудована на принципах процесного підходу з охопленням усіх напрямків діяльності організації. Але оскільки значення терміну СУ є широким, мова йтиме про формалізовану СУ — про визначену в організації структуру процесів і набір документів, які описують порядок їх виконання.

Перший рівень

На першому рівні реалізація змін у роботі організації відбувається «поза межами» документованої СУ. Основний алгоритм має такий вигляд: прийняття керівництвом рішення про зміни — упровадження змін — подальше відображення у документації системи. При цьому, і приймаючи рішення, і організовуючи його виконання, керівництво може навіть не згадувати, що в організації діє документована СУ. Прийняття таких рішень найчастіше оформлюється у вигляді наказів, розпоряджень, протокольних рішень тощо. У них не згадується необхідність відобразити ці зміни у документах, що регламентують виконання процесів. Характерною ознакою таких наказів є зазначений у них термін виконання тих чи інших дій: щомісячно, щоквартально тощо; замість того, щоб внести відповідні вимоги до документів СУ, їх оформляють окремими документами, які часто є неузгодженими ні з системою, ні між собою.

Фактично, такий підхід означає, що керівництво так і не усвідомило призначення СУ і не використовує її як реальний інструмент у своїй роботі (принаймні, як інструмент для інформування персоналу про свої вимоги до його роботи). А якщо СУ не використовується керівництвом, не варто сподіватися, що вона буде реально використовуватися персоналом. Саме ця ситуація і означає, що в організації існує дві паралельні СУ: документована (яка побудована «за стандартом» і демонструється зовнішнім аудиторам) і реальна (якою користується керівництво, але яка не задокументована або задокументована фрагментарно у вигляді сукупності наказів тощо).

При цьому, реально в організації розвивається друга з цих систем, а перша, у кращому випадку, «наздоганяє» її. Основним показником дієвості такої документованої СУ може бути довжина часового проміжку між упровадженням зміни та її відображенням у документах. У деяких організаціях такий проміжок може бути дуже коротким, але часто він розтягується на багато місяців.

Основною функцією служби якості (структурний підрозділ, відповідальний за підтримання та розвиток документованої системи) може бути відстеження таких змін і перегляд документів відповідно до них. Адже при існуванні в організації двох систем, положення документованої СУ, як правило, виконуються персоналом настільки, наскільки вони збігаються з реальною системою.

Безумовно, така роль служби якості — відображення в документах змін, що вже відбулися без її участі — не сприяє серйозному ставленню до неї як з боку керівництва, так і з боку персоналу. Часто ця служба сприймається як формальна структура, яка не створює реальної цінності для організації. Представники цієї служби не залучаються до прийняття стратегіч-

них рішень, вище керівництво не радиться з ними щодо можливостей удосконалення роботи організації. Можна дискутувати, що частіше є причиною, а що наслідком в такій ситуації: чи негативне ставлення керівництва до СУ призводить до зменшення ролі служби якості, чи недостатня компетенція цієї служби не дозволяє створити СУ, яка зацікавила б керівництво і стала дієвим інструментом для нього.

У цій ситуації внутрішні аудити є достатньо формальними і не створюють великої цінності з точки зору реальної СУ. Однією з важливих функцій є виявлення змін, що були внесені до системи за останній період й ініціювання їх відображення в документації. Досить часто саме це і виявляється під час аудитів як невідповідність: реальна діяльність не відповідає вимогам документації не тому, що вона є гіршою, а навпаки — тому, що пішла вперед, а найкраща коригувальна дія у цій ситуації — актуалізація документів СУ.

Говорити про реальне застосування процесного підходу на цьому рівні не доводиться. Адже всі реальні рішення приймаються поза межами документованої СУ, виходячи зі звичних принципів і уявлень ієрархічного менеджменту. Єдиним фактором, що об'єднує дії різних структурних підрозділів у спільний міжфункціональний процес, є їхній опис в одному документі системи СУ. Невизначеною залишається роль господарів процесів, адже вони не приймають реальні рішення в цій ролі в межах документованої СУ. Зокрема, як вже зазначалося, провідну роль у перегляді документованих описів процесів найчастіше відіграє служба якості, а не господарі процесів. Навіть якщо оформлення змін здійснюється господарями процесів, вони це можуть робити «за дорученням» служби якості, а не виходячи з власного розуміння.

«Віртуальним» часто є моніторинг процесів: навіть якщо відповідні дані збираються і надаються керівництву, вони не використовуються ним як основа для прийняття рішень. Безумовно, навіть на цьому рівні існування документована СУ може приносити організації певну користь. Позитивними результатами існування такої системи може бути:

- навчання нових співробітників з використанням документації СУ;
- можливість для персоналу ознайомитися з діяльністю інших структурних підрозділів, підвищення загальної прозорості СУ;
- розв'язання внутрішніх конфліктів, як між структурними підрозділами, так і між керівниками та підлеглими, з посиланням на документацію СУ. Хоч імовірність такого застосування документів може бути низькою з огляду на загальне ставлення керівництва до СУ, як до формальності, яка не впливає на реальні рішення.

Але часто ця користь ледве перекидає витрати, пов'язані з функціонуванням СУ та роботою служби якості. А головне — при функціонуванні системи на такому рівні формується негативне ставлення персоналу до самої ідеї документування процесів, закріплюється думка, що це є тільки підвищення рівня бюрократизації, що не приносить користі організації. Така позиція особливо характерна для досвідчених співробітників, які й без документів володіли усією інформацією, необхідною для успішного виконання своєї роботи. Тому, якщо в організації діє СУ на такому рівні, доцільно швидко розпочати роботи з її удосконалення і переходу на вищі рівні, поки негативний досвід співробітників не зробив такий перехід неможливим. Звичайно, головною умовою такого переходу є готовність вищого керівництва застосовувати документовану СУ як інструмент для управління, діяти в межах цієї системи.

Другий рівень

Основним принципом застосування документованої СУ на другому рівні є внесення змін до діяльності організації через зміни у відповідних системних документах. Ініціювання змін і удосконалень може відбуватися за межами системи, а їх реалізація — у її межах із застосуванням можливостей СУ.

На практиці це означає, що будь-яке рішення керівництва щодо змін у порядку виконання процесів супроводжується рішенням про внесення змін до документів, у яких ці процеси описані. Важливо, що зміни до документів вносяться не після, а до того, як процеси почали виконуватися по-новому. Розвиток документованої СУ не наздоганяє розвиток реальної роботи організації, а йде паралельно з ним, дещо випереджаючи на певних етапах. З точки зору співробітників організації, це повинно забезпечити можливість завчасно ознайомитися з документами, що описують новий порядок виконання роботи, а не намагатися виробити цей порядок методом проб та помилок.

Такий підхід вимагає зовсім іншої організації перегляду документів СУ: тепер мова йде не про відстеження і документування змін, а про свідоме проектування процесів. Мають обговорюватися запитання: як саме повинні виконуватися процеси, щоб забезпечити досягнення запланованих результатів, які ресурси для цього знадобляться і звідки їх можна отримати, які проблеми можуть виникати при реалізації змінених процесів і як організація може запобігти їм або реагувати на них? Очевидно, що служба якості не може самостійно знаходити відповіді на такі запитання, це є прерогативою господарів процесів. На цьому рівні розвитку СУ їхня роль стає усвідомленою: саме вони повинні спроектувати свої процеси згідно із завданнями та рішенням вищого керівництва

та довести їх до всього задіяного персоналу через документальне оформлення. Що стосується служби якості, то її роллю може бути методичне керівництво розвитком системи (розроблення методики проектування процесів, навчання усього задіяного персоналу, участь у проектуванні процесів, нагляд за цілісністю системи та її відповідністю вимогам обраних системних стандартів, моніторинг ефективності системи тощо).

Таке застосування документів СУ повинно забезпечити швидку, ефективну та узгоджену реалізацію змін у процесах. Цього можна досягти завдяки:

- попередньому визначенню та взаємному узгодженню змін, що повинні бути реалізовані в різних процесах / структурних підрозділах;
- можливості попереднього оцінювання впливу змін у процесах на показники моніторингу цих процесів, на досягнення цілей та реалізацію політики;
- можливості попереднього оцінювання впливу змін на обсяг завантаження залучених структурних підрозділів / спеціалістів;
- можливості попереднього доведення до усього зацікавленого персоналу (у деяких випадках — також і до партнерів) нового порядку виконання процесів; безумовно, нові документи повинні бути розроблені та доведені до персоналу за певний час до їх введення в дію;
- можливості оцінювання ефективності впроваджених змін через їхній вплив на показники моніторингу процесів.

Порівняно з першим рівнем стає зрозумілим значення внутрішніх аудитів та моніторингу процесів СУ. Вони застосовуються для оцінювання рівня роботи СУ, зокрема рівня виконання вимог документації системи (наскільки робота організації збігається з баченням керівництва, описаним у документації). Особлива увага при цьому повинна приділятися оцінюванню ефективності впровадження змін. Наприклад, через певний час після кожної значної зміни у процесі може проводитися внутрішній аудит, метою якого є перевірка реального впровадження цієї зміни, досягнення встановлених для неї цілей. При цьому, можна сподіватися, що результати аудитів і моніторингу процесів нестимуть інформацію, цікаву для керівництва організації, і будуть застосовуватися ним у практичній роботі.

Звернемо увагу на ще одну умову, необхідну для стабільного функціонування СУ на цьому рівні. Це стосується чіткого розмежування документації системи (документовані описи процесів тощо) і наказів, розпоряджень, протокольних доручень керівництва організації. Якщо керівництво хоче внести зміни до порядку виконання робіт, відповідний пункт наказу повинен бути сформульований не як «виконувати певні роботи щотижнево», а «внести зміни до

процесу, передбачивши щотижневе виконання робіт». При цьому термін виконання такого пункту повинен бути сформульований у вигляді конкретної дати. Це забезпечує те, що всі вимоги до виконання процесу були зосереджені у його документованому описі, а не розпоршені в багатьох наказах і розпорядженнях.

Ключовою передумовою для того, щоб СУ діяла відповідним чином, є свідоме ставлення до неї вищого керівництва. Мова йде не просто про те, що керівництво повинне зрозуміти важливість системи, виділити необхідні ресурси для її функціонування тощо. Найскладнішим є те, що керівники повинні погодитися з суттєвими обмеженнями своєї власної діяльності. Вони вже не можуть просто сказати на нараді, що з завтрашнього дня робота повинна виконуватися по-іншому, і при цьому всі ризики, пов'язані зі зміною, покласти на виконавців. Може виявитися, що для реалізації змін не вистачає ресурсів, що вимоги до зміни були сформульовані неоднозначно, що вони не були доведені до всіх зацікавлених підрозділів — «крайнім» залишиться виконавець, який не виконав наказ керівництва. Діючи на цьому рівні, керівники повинні погодитися, що їхні рішення щодо зміни порядку роботи проходять глибокий аналіз на етапі їх відображення в процесах. Поки керівник не забезпечив, щоб новий порядок виконання роботи був спроектований і доведений до всіх виконавців, він не може вимагати від них роботи по-новому. Відбувається чесний розподіл відповідальності між різними категоріями персоналу.

У СУ, що перебуває на другому рівні, є суттєвий недолік — вона забезпечує надійне впровадження змін, але не торкається питання їх ініціювання, не гарантує їхньої ефективності, достатності, спрямованості на загальну стратегію. Поки керівництво прийматиме доцільні та своєчасні рішення, така система успішно працюватиме. Але якщо керівники перестануть приймати рішення про удосконалення або прийматимуть їх, ігноруючи факти, СУ мало чим зможе допомогти організації.

Третій рівень

Головною ознакою документованої СУ третього рівня є її застосування не тільки на етапі впровадження змін, але й на етапі їх ініціювання та прийняття відповідних рішень. Така система повинна забезпечувати з достатньо високою імовірністю виконання таких умов:

- інформація, необхідна для ініціювання та реалізації важливих проектів з удосконалення, буде зібрана та проаналізована;
- на підставі аналізу інформації будуть виявлені сфери можливого удосконалення;
- для визначених сфер удосконалення будуть

прийняті ефективні рішення щодо ініціювання відповідних змін.

Особлива увага в такій СУ повинна приділятися управлінським процесам, адже саме в їх межах приймаються основні рішення щодо удосконалення діяльності організації. Традиційно при формалізації цих процесів акцент робиться на підготовці вхідної інформації для прийняття рішень керівництвом і на їхній реалізації. Практично нічого не говориться про ключовий етап процесу: як аналізується зібрана інформація і як на її підставі приймаються рішення. Для виходу СУ на новий рівень саме цей етап є важливим. Розглянемо детальніше основні етапи циклу прийняття рішень з удосконалення, пов'язані з наведеними умовами.

Збір інформації для прийняття рішень

Як правило, у документованих СУЯ опис шляхів збирання інформації, що використовується для прийняття рішень з удосконалення діяльності, обмежується категоріями, які вимагаються чинною версією стандарту ISO 9001 (вимірювання задоволеності споживачів, моніторинг процесів, продукції та послуг, внутрішні аудити). Ці методи збирання інформації повинні бути переорієнтовані з перевірки відповідності очікуваному рівню на пошук можливостей для удосконалення.

Зокрема, метою внутрішніх аудитів може бути не тільки оцінювання відповідності процесів вимогам документів, але і визначення можливих сфер для удосконалення, включаючи визначення ризиків майбутніх проблем (сфер можливих запобіжних дій). Ще одним завданням внутрішніх аудитів може бути виявлення кращої практики — ситуацій, коли реальний стан виконання процесу є кращим ніж документовані вимоги до нього. Виявлення такої практики може стати поштовхом до її стандартизації — відображення у документах, а у багатьох випадках — і для її поширення на інші процеси та структурні підрозділи організації. Звичайно, виконання таких аудитів вимагає значно вищої кваліфікації від внутрішніх аудиторів, глибокого розуміння ними процесів, наявності знань про сучасні методи та інструменти, що можуть застосовуватися, тощо. Але саме такі підходи можуть зробити внутрішні аудити по-справжньому дієвим інструментом для удосконалення СУ організацією.

Вихід СУ на новий рівень може вимагати перегляду схеми моніторингу процесів, включаючи моніторинг задоволеності споживачів. У першу чергу, це може стосуватися перегляду показників, за якими здійснюється моніторинг. Якщо на попередньому рівні було достатньо оцінювати реальний рівень виконання у порівнянні з документованими вимогами, то тепер його варто оцінювати у порівнянні з «ідеальним» виконанням. Наприклад, при вимірюванні задоволеності споживачів можна прямо ставити питання типу «увявіть собі надання

ідеальної послуги і порівняйте з ним послугу, яку Ви отримали від нашої організації». Такий підхід може забезпечувати інформацію, яка ініціюватиме удосконалення діяльності організації.

Новим інструментом для моніторингу процесів, який може бути корисним на цьому рівні, є зворотний зв'язок між внутрішніми споживачами та внутрішніми постачальниками в межах організації у вигляді анкетувань внутрішніх споживачів, регулярних зустрічей між внутрішніми споживачами та постачальниками тощо. Цей інструмент часто застосовується тільки для оцінювання відповідності виходів процесів задокументованим вимогам. Фактично він перетворюється на механізм подання скарг внутрішніми споживачами на не отримання належних результатів від внутрішніх постачальників. Але такий підхід значною мірою дублює традиційні методи моніторингу процесів, не створює великої цінності для організації та найчастіше залишається формальним.

Зворотний зв'язок з внутрішніми споживачами стане ефективним, якщо по-іншому визначити його мету: не оцінювати наскільки реальні виходи процесів відповідають запланованим, а визначити можливості їх покращання «до ідеального стану». При цьому часто нові вимоги до виходів процесів-постачальників вимагатимуть змін у порядку їх виконання, перегляду відповідних документів. Наприклад, якщо з одного процесу в інший щомісячно передавався звіт про виконану роботу, можна обмежити зворотний зв'язок зі споживачем запитанням «Чи завжди вчасно Ви отримуєте звіт?». Таке запитання буде дублювати звичайний моніторинг виконання процесу-постачальника, з високою імовірністю воно не призведе до його значних удосконалень. Якщо поставити споживачу запитання «Наскільки часто Вам потрібна актуальна інформація від постачальників?», може виявитися, що існуюча СУ потребує суттєвих удосконалень. Наприклад, може бути прийняте рішення про заміну системи звітів веденням електронної бази даних з відповідних питань у режимі реального часу і наданням внутрішньому споживачу доступу до цієї бази даних.

Крім традиційної інформації, викладеної у стандарті ISO 9001, на цьому рівні СУ управлінські процеси можуть передбачати збирання та аналіз інших категорій інформації, які можуть ініціювати дії з удосконалень. Прикладами можуть бути результати бенчмаркінгових досліджень: потенційна краща практика виконання різних процесів, виділена як за межами організації, так і в її структурних підрозділах. Для цього в СУ, в межах управлінських процесів, доцільно виділити окремих підпроцес бенчмаркінгу. Його основні етапи:

- постійний моніторинг доступних джерел бенчмаркінгової інформації щодо потенційної наявності

гарної практики (веб-сайти, доповіді на конференціях, публікації у професійних виданнях);

- визначення сфер, які є пріоритетними для проведення бенчмаркінгу (в першу чергу, процеси, для яких заплановане значне удосконалення);

- виділення організацій, які є потенційними носіями кращої практики в пріоритетних сферах, досягнення домовленості з ними щодо обміну інформацією;

- дистанційний обмін інформацією, її попередній аналіз, прийняття рішення щодо наявності в організації цікавої практики;

- якщо рішення позитивне, вивчення досвіду організації — бенчмаркінгового партнера на місці;

- складання звіту за підсумками бенчмаркінгового дослідження та його винесення для розгляду на один з заходів, в рамках яких проводиться аналіз інформації та прийняття рішення з удосконалень.

Також в управлінських процесах може бути передбачений аналіз інших категорій інформації: результатів внутрішніх навчань, пропозицій та ідей від персоналу і від інших зацікавлених сторін тощо.

Визначення сфер можливого удосконалень

Для забезпечення основної ознаки третього рівня зрілості СУ — її застосування на етапі прийняття рішень про удосконалення, в управлінських процесах треба чітко визначити, як вибираються пріоритетні сфери, що потребують удосконалень. На цьому рівні такий вибір не може бути справою тільки суб'єктивної думки керівників, він повинен стати частиною процесу. Для цього треба визначити перелік ситуацій, у яких обов'язкове ініціювання проекту з удосконалень, або, принаймні, проведення додаткового аналізу доцільності такого проекту. Це можуть бути такі ситуації:

- недосягнення встановлених цілей за процесом протягом трьох циклів вимірювання;

- разове недосягнення встановленої мети з відхиленням понад 20%;

- невиконання договірних зобов'язань перед споживачем;

- виконання заходів стратегічного плану з затримкою більше двох місяців;

- суттєві невідповідності, виявлені при внутрішніх аудитах;

- рівень задоволеності споживачів, персоналу або іншої зацікавленої сторони за певним аспектом діяльності складає менше 7 балів за 10-бальною шкалою.

Крім реагування на проблемні ситуації, на цьому рівні доцільно запровадити дієву систему ініціювання запобіжних дій. Як правило, реалізація вимог стандарту ISO 9001 щодо запобіжних дій в СУ є достат-

ньо формальною. Для реального використання цього механізму треба запровадити в управлінських процесах процедуру визначення ризиків, їх оцінювання та управління ними. Така процедура може застосовуватися в ситуаціях:

- регулярний аналіз процесів СУ;
- внесення змін до процесів СУ;
- розроблення нових видів продукції або послуг;
- впровадження нових або удосконалення існуючих технологій;
- запровадження до діяльності організації нових нормативних вимог.

Традиційно, процедура управління ризиками може містити виявлення можливих ризиків, визначення їх наслідків, оцінювання ймовірності реалізації та серйозності наслідків, загальне оцінювання та їхнє ранжування. Бажано, щоб цей аналіз охоплював ризики з точки зору усіх зацікавлених сторін. При проведенні такого аналізу може бути визначено граничний рівень ризиків, перевищення якого обов'язково ініціює запобіжні дії.

Іншим шляхом для виявлення сфер, що потребують удосконалення, може бути поширення стратегії організації на її процеси. Для цього можуть бути розроблені механізми визначення впливу процесів на реалізацію організаційної стратегії та досягнення цілей з удосконалення, наприклад, шляхом складання матриці «стратегії — процеси». Результатом застосування такого механізму повинно бути визначення процесів, що потребують удосконалення, можливих цілей та напрямків їх удосконалення.

Визначення дій з удосконалення

Після того, як організація визначила сфери з удосконалення, в межах управлінських процесів повинні бути розроблені конкретні дії з удосконалення. На нижчих рівнях зрілості СУ схема прийняття таких рішень, як правило, не визначається, просто вказується, що рішення приймаються керівниками відповідного рівня. Але на третьому рівні управлінські процеси повинні містити певні процедури та механізми прийняття рішень, які підвищують ймовірність ефективності розроблених дій з удосконалення.

Для цього в межах процесів доцільно визначити можливі алгоритми розробки таких рішень. У переважній більшості випадків організації використовують для цих цілей два найпростіших алгоритми: або дії з удосконалення визначаються на тій самій нараді, на якій було визначено сфери можливого удосконалення (найчастіше це відбувається шляхом неструктурованого обговорення без глибокого аналізу ситуації), або розробити дії з удосконалення доручається одному зі спеціалістів організації, а їх затвердження може відбутися на одній з наступних нарад. Але не завжди традиційні варіанти є ефективними. Тому організація

може визначити і включити до процесів ряд інших механізмів, наприклад:

- створення міжфункціональної проектної групи (можливо, з тимчасовим звільненням її учасників від основної роботи);
- створення проектної команди з участю споживачів або партнерів;
- підготовка та проведення цільової наради для вироблення рішення з удосконалення;
- організація збирання пропозицій від співробітників щодо шляхів реалізації удосконалення;
- доручення роботи над удосконаленням існуючому гуртку якості чи подібній групі;
- проведення адресних досліджень, експериментів тощо для глибшого вивчення сфер для удосконалення.

За наявності такого набору механізмів для розробки дій з удосконалення доцільно визначити певні принципи, за якими в конкретній ситуації вибирається один з них. Вибір може залежати від масштабу удосконалення, його важливості, наявності попереднього досвіду в цій галузі, охоплення удосконаленням одного або кількох підрозділів тощо.

Іншим шляхом для підвищення ефективності дій з удосконалення може бути застосування спеціальних методів та інструментів для аналізу даних та колективного прийняття рішень. Вибір таких інструментів є широким: від найпростіших (мозковий штурм, діаграма Ісікави тощо) до складних і глибоких (методологія 6σ, теорія розв'язання винахідницьких задач). У рамках управлінських процесів можуть бути визначені рекомендації, а у деяких випадках — вимоги щодо застосування цих інструментів. Наприклад:

- при отриманні обгрунтованої скарги від споживача обов'язково повинна розроблятися діаграма Ісікави для визначення її причини;
- при реалізації удосконалень, які стосуються дефектів продукції у виробничому процесі, треба проаналізувати можливість застосування принципів «пока-йока» (побудова технологічного процесу таким чином, щоб він автоматично зупинявся при появі неякісної продукції).

Безумовно, ключовою умовою для досягнення СУ третього рівня є свідоме ставлення до неї керівництва. Якщо на другому рівні СУ накладала на діяльність керівників обмеження типу «що не треба робити» (не приймати рішення, що суперечать СУ без попереднього коригування процесів), то тепер система містить прямі вимоги до їх роботи, до того, як саме вони повинні аналізувати інформацію та приймати рішення. У багатьох випадках це може бути незвичним для керівників, викликати у них внутрішній спротив. Але саме від того, чи зможуть вони відчувати себе частиною системи, залежить те, чи буде система реально працювати в організації та приносити користь. ■