



Всероссийская организация качества  
Национальная партнерская организация EFQM в России

  
**Validated by EFQM**

**Валидация EFQM**

Модель EFQM (версия 2020)

Информационная брошюра  
в помощь заявителям



Цель данного руководства - помочь вам подготовиться к процессу «Валидация EFQM». Следование рекомендациям этого руководства поможет вам эффективно представить достижения вашей организации и максимально повысить ценность отчета о проверке, который вы получите в конце процесса валидации.

## Для кого предназначена «Валидация EFQM»?

Любая организация или ее бизнес единица может подать заявку в любое время, независимо от их местоположения, размера или сектора.

«Валидация EFQM» — это простой и легкий шаг для организаций или подразделений, которые только начинают изучать подходы к улучшению ведения своего бизнеса. Типичный профиль организации-заявителя выглядит следующим образом:

- **Организация имеет опыт внедрения инициатив по улучшению, но изменения управляются нерегулярно, и теперь они заинтересованы в оценке на уровне всей организации.**
- **Организация измеряет свои показатели, используя в основном внутренние показатели, также используя немногие внешние сравнения для установления целевых показателей.**

## Обзор процесса «Валидация EFQM»

Процесс «Валидация EFQM» может быть проведен в любое время, удобное для вашей организации.

### Фаза 1: Проведение самооценки

Первым шагом подачи заявки на «Валидацию EFQM» является проведение самооценки. Проведение самооценки даст изучение текущих возможностей вашей организации по сравнению с моделью EFQM.

EFQM рекомендует использовать онлайн-опросник EFQM, доступный в Базе Знаний EFQM.

Вы также можете провести самооценку, используя другие методы и инструменты как при участии EFQM, так и одного из наших опытных консультантов. Если вы хотите узнать больше о других вариантах, пожалуйста, свяжитесь с EFQM.

Анкета EFQM поможет вам оценить применяемые вами подходы и определить, где находятся ключевые возможности для улучшения. Зрелость этих подходов и их влияние на вашу способность реализовать свою стратегию следует учитывать при проведении самооценки. В результате самооценки вы получите список областей для улучшения. Мы попросим вас расставить приоритеты и определить 3 наиболее актуальных, которым будут в основе ваших действий (проектов по улучшению).

После определения 3 приоритетов улучшения необходимо согласовать владельцев проектов по улучшению. Им нужно будет создать проектные группы для реализации соответствующих улучшений.

Провести самооценку и подготовить отчет

Визит для валидации проектов

Получение обратной связи

ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ

ОРГАНИЗАЦИЯ

## **Фаза 2: Подготовка Плана действий**

На этом этапе принимается решение участвовать или не участвовать в процессе. Подготовка и обсуждение первой версии плана вашего проекта, а также оценка связанных с этим затрат и выгод помогут вам принять это решение.

При подаче заявки на уровень «Валидация EFQM», вам необходимо подготовить первую версию Плана действий и отправить его вместе с подписанной формой заявки.

В рамках процесса «Валидация EFQM» организациям предлагается подготовить две версии плана действий:

- **Версия 1 Плана действий создается после самооценки, определения приоритетов по результатам вашей самооценки и выбора трех проектов по улучшению, но до их реализации. В этой версии вы описываете, что вы планируете делать в соответствии с логикой RADAR.**
- **Версия 2 создается до визита в организацию, когда проекты по улучшению были уже реализованы. Эта версия должна отражать то, что было сделано и что было достигнуто. В ней также должны быть продемонстрированы любые изменения и / или обучение, которые имели место.**

Обе версии представляются в НПО EFQM и Валидатору. Версия 1 должна быть представлена вскоре после проведения самооценки, а Версия 2 - за пару недель до визита Валидатора. EFQM изучит версию 1, чтобы оценить ваше приложение. Это сделано для того, чтобы убедиться, что три выбранных проекта соответствуют результатам самооценки, и расстановка приоритетов выполнена с учетом вашей стратегии и имеющихся ресурсов.

## **Фаза 3: Визит валидатора**

После того, как НПО EFQM назначит валидатора, вы познакомитесь с ним и начнете готовить подготовку Программы и логистики его визита в организацию.

Валидатор может попросить у вас разъяснений представленного Плана действий, но большинство этих вопросов будет обсуждаться во время его визита, который обычно длится один день.

Во время этого однодневного визита сотрудники на всех уровнях вашей организации взаимодействуют с валидатором (проводятся собеседования, обходы, встречи...), в том числе в рамках отдельных проектов по улучшению.

Визит валидатора проводится в открытой и конструктивной атмосфере, это момент истины, когда вы оказываете впечатление и предоставляете ему различные свидетельства по выполненному проекту.

Валидатор обычно приезжает рано утром и ему необходимо подготовиться к работе в организации. Пожалуйста, убедитесь, что у него есть свободная комната, где он может работать. Обычной практикой является приезд валидатора в вашу организацию накануне официального начала валидации.

- **Валидация начинается со вступительной встречи валидатором с командой топ менеджеров и представителями проектов по улучшению.**
- **Представление участников.**
- **Программа визита.**
- **Вопросы и ответы.**
- **Встреча по обсуждению самооценки и определения приоритетов для улучшения (3 приоритетов улучшения).**
- **Обсуждения проектов улучшения с владельцами проектов и 1-2 участников проектов.**
- **При необходимости (в зависимости от размера организации) валидатор проводит фокус-группу с участием 4-6 человек, участвующих в проектах по улучшению.**
- **Валидация завершается заключительным совещанием, на котором будут представлены результаты валидации, резюме и предлагаемые следующие шаги. В конце совещания валидатор отвечает на вопросы участников.**

**Типовая программа валидации:**

| Время       | Мероприятие                            | Описание   | Участники   |
|-------------|--|--|---|
| 09.15-10.00 | Визит и подготовка к валидации         | Экскурсия по компании, осмотр объектов, относящихся к проектам и подготовка к открытию   | Валидатор и лидеры проектов по валидации                |
| 10.00-10.15 | Открывающее собрание                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Представление валидатора</li> <li>Знакомство с программой визита</li> <li>Вопросы и ответы</li> </ul> | Топ менеджеры<br>Представление команд по улучшению      |
| 10.15-11.00 | Самооценка и определение приоритетов   | Обсуждение самооценки и определения приоритетов по улучшению   | Команда топ менеджеров и лидеры проектов валидации      |
| 11.00-11.15 | Время подготовки для валидатора        |  |   |
| 11.15-12.15 | Проект по улучшению № 1                | Обсуждение подхода, развертывания и мониторинга проекта  | Вовлечены владелец проекта и 1-2 его сотрудника         |
| 12.15-13.00 | Время для подготовки валидатора и обед |  |   |
| 13.00-14.00 | Проект по улучшению № 2                | Обсуждение подхода, развертывания и мониторинга проекта  | Вовлечены владелец проекта и 1-2 его сотрудника         |
| 14.00-14.15 | Время подготовки для валидатора        |  |   |
| 14.15-15.00 | Проект по улучшению № 3                | Обсуждение подхода, развертывания и мониторинга проекта  | Вовлечены владелец проекта и 1-2 его сотрудника         |
| 15.15-16.00 | Время подготовки для валидатора        |  |   |
| 16.00-16.30 | Фокус группа участников проектов       | Обсуждение подхода, развертывания и мониторинга проектов   | 4-5 участников, задействованных в проектах по улучшению |
| 16.30-17.00 | Закрывающее совещание                  | Валидатор сообщает результаты визита<br>Вопросы и ответы<br>Следующие шаги   | Топ менеджеры и представители команд по улучшению       |

## ***Рекомендации по размещению***

Мы высоко оцениваем хороший и уважительный прием валидатора. Этого же мы ожидаем и от валидатора. Обычная практика – встретить валидатора в аэропорту.

Мы хотим, чтобы представители Заявителя относились к валидатору в соответствии с обычной деловой практикой. Пожалуйста, не относитесь к нему как к VIP персоне. Не планируйте для него участие в каком-либо мероприятии без согласия валидатора, поскольку день визита очень сложный и время ограничено только одним днем.

## ***Фаза 4: Получение обратной связи***

После визита валидатор готовит письменный отчет и отправляет его в НПО EFQM. После изучения отчета и подтверждения его ценности, НПО EFQM вместе с поздравлениями направляет Заявителю:

- **Результаты валидации.**
- **Логотипы уровня «Валидация EFQM» для Заявителей, которые можно использовать в рекламных целях.**
- **Сертификат EFQM.**
- **Ссылка на онлайн-опрос об удовлетворенности оценкой (Пожалуйста, заполните анкету, поскольку мы используем ваши комментарии для улучшения процесса оценки).**
- **Отчет о результатах валидации, который включает в себя:**
  - **Общие комментарии валидатора (оценка производительности, важнейшие темы, ключевые сильные стороны и области для улучшений, а также рекомендации.**
  - **Отзыв о реализации плана действий: впечатления и наблюдения по каждому проекту улучшения.**
  - **Общие выводы по оценке**

После изучения и анализа Отчета о результатах валидации и проанализировано вы, с учетом этих рекомендаций, можете начать работу над следующими шагами по совершенствованию вашей организации.

## ***Получение признания «Валидация EFQM»***

Валидатор принимает решение на основе изучения практики вашей работы. Каждый из трех проектов улучшений и их влияние на результаты вашей деятельности будут оцениваться на основе логики RADAR. Если проекты соответствуют большинству элементов RADAR, и вы можете продемонстрировать, что осуществляли проектами улучшений структурированно и добились в них прогресса, вы получите признание «Валидация EFQM».

По результатам валидации вы получите отчет с детальным описанием сильных сторон и возможностей для улучшения.

## ***Организации, не достигшие прогресса***

Организации, которые не добились успеха, получают заключение валидатора с рекомендациями об улучшениях, которые нужно выполнить, прежде чем повторно подавать заявку на «Валидация EFQM».

Заявитель может запросить новую дату валидации своего Плана действий по улучшениями в течение после 3 месяцев с момента первого визита. Они смогут использовать тот же План действий по улучшению или другие действия по улучшению (если они были определены по результатам той же самооценки). Пожалуйста, свяжитесь с НПО EFQM, чтобы обсудить этот вариант. Расходы по повторному визиту возмещает Заявитель.

Если этот вариант не устраивает Заявителя, то повторная заявка на «Валидацию EFQM» будет принята, если процесс начнется с новой самооценки. На это потребуются примерно год после первой самооценки, и, важно, чтобы в результате этого нового процесса были определены актуальные действия по улучшению.

Рекомендуется, чтобы любая организация, успешная она или не очень, не проходила более 3 циклов «Валидации EFQM», поскольку в этом случае польза организации и обучение на этом

уровне, вероятно, будут исчерпаны.

## Документы для заявки

Чтобы подать заявку, вам необходимо подготовить и отправить в НПО EFQM следующие документы:

### *Заявка на оценку по уровню «Валидация EFQM»*

Заявитель заполняет Заявку по уровню «Валидация EFQM», в которой необходимо предоставить основную информацию об организации. Заявку можно подать в НПО EFQM в любое время<sup>1</sup>.

### *План действий*

Это документ, который ваш валидатор будет использовать для знакомства с вашими проектами. План действий состоит из следующих частей:

- **Ключевая информация:** краткое изложение операционной среды, организационной структуры, заинтересованных сторон и стратегических целей организации (не более 2 страниц).
- **Самооценка:** описание использованного для самооценки метода и приобретенного опыта в работе с улучшениями (не более 1 страницы)
- **Результаты самооценки:** здесь представлены важнейшие сильные стороны и ключевые возможности для улучшения, установленные в процессе самооценки (не более 1 страницы)
- **Описание и план проекта улучшения:** в этом разделе вам необходимо описать 3 проекта улучшения и графики выполнения для каждого из них (не более 6 страниц)

Бланк Плана действий вы можете запросить в НПО.

## Другая полезная информация

### *Стоимость оценки Валидация EFQM»*

Стоимость оценки «Валидация EFQM» зависит от размера и сферы деятельности организации.

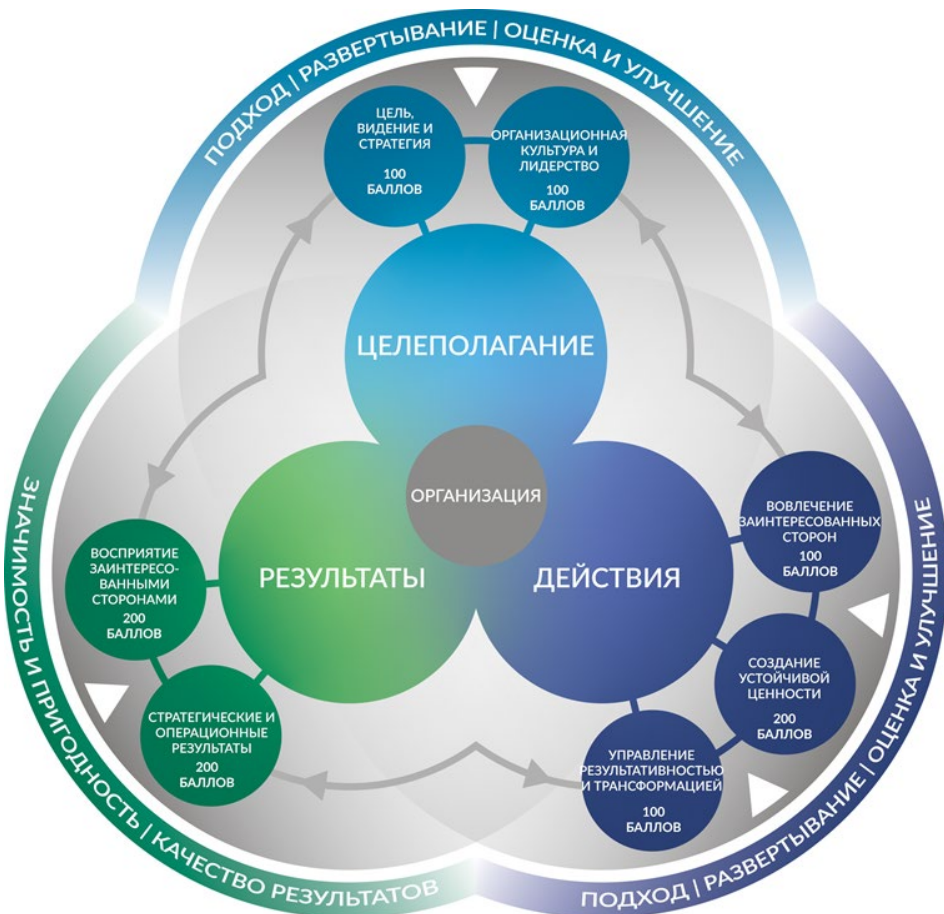
### *Другие расходы, связанные с оценкой*

Следует иметь в виду, что указанная выше стоимость не включает в себя некоторые другие расходы, связанные с процессом валидации:

- **Транспортные расходы и проживание валидатора во время визита могут быть включены в договор на проведение оценки или Заявитель сам оплачивает эти расходы.** EFQM не устанавливает конкретные категории для проезда или проживания. Стандартом является проезд эконом-классом. Эти вопросы могут быть урегулированы договором на проведение оценки.
- **Другие возможные расходы, не предусмотренные договором оценки (например, печать документов во время визита, услуги переводчиков при возникновении необходимости, проезд до аэропорта или вокзала и другие), несет Заявитель.**

---

<sup>1</sup> Большая просьба присылать заполненную заявку в тестовом формате, а сканировать только страницу с подписью.



Модель EFQM (версия 2020)

