



Всероссийская организация качества  
Национальная партнерская организация EFQM в России

## Признанное Совершенство

*Информационная брошюра  
В помощь заявителям*

### Об Уровнях Совершенства EFQM

Схема Уровней Совершенства EFQM предлагает поэтапный путь к верхнему уровню совершенства, мотивируя организации к проведению системных улучшений. Схема намечает вехи и позволяет оценить степень прогресса и зрелости организации в отношении основных заинтересованных сторон – персонала, поставщиков и потребителей. Фокус также сделан на обучение и тренинг. Существуют три различных уровня признания: «Стремление к Совершенству», «Признанное Совершенство» и Награда EFQM за Совершенство.

Более подробная информация на сайтах – [www.efqm-rus.ru](http://www.efqm-rus.ru)  
[www.efqm.org](http://www.efqm.org)



## Признанное Совершенство

*«Идем по намеченному  
Пути»*

## Оглавление

1. Введение .....	3
2. Уровни Совершенства EFQM.....	3
2.1. Награда EFQM за Совершенство (ЕЕА) – Сравните себя с лучшими .....	3
2.2. Признанное Совершенство – идем по намеченному пути.....	4
2.3. Стремление к Совершенству – формируем приверженность Совершенству .....	4
3. Признанное Совершенство .....	5
3.1. Выгоды для заявителей.....	5
3.2. Кто может подать заявку .....	5
4. Процесс оценки .....	5
4.1. Подходы к оценке .....	6
4.1.1. Классический подход (с представлением отчета) .....	6
4.1.2. Гибкий подход - оценка при посещении организации .....	6
5. Обратная связь и признание .....	7
6. Как будет оцениваться Ваша организация .....	7
7. Право EFQM на отклонение заявки.....	7
8. Претензии.....	8
9. Конфиденциальность.....	8
10. Порядок подачи заявки.....	8
Приложение 1 Фундаментальные Концепции Совершенства .....	9
Приложение 2 Обзор Модели Совершенства EFQM.....	10
Приложение 3. Логика RADAR .....	11
Приложение 4. Глоссарий терминов EFQM.....	13

## 1. Введение

Эта информационная брошюра предназначена для организаций, которые хотят подробнее познакомиться со Схемой Уровней Совершенства EFQM, в частности, с одним из них – «Признанное Совершенство». В этой брошюре содержатся:

- Обзор всех Уровней Совершенства EFQM и подробное описание «Признанное Совершенство», включая сам процесс, его возможные варианты и выгоды для заявителей;
- Введение в Модель Совершенства EFQM и систему оценки RADAR, на которых основывается Схема признания EFQM.

## 2. Уровни Совершенства EFQM

В конце 2001 года EFQM ввел Уровни Совершенства – схему, обеспечивающую организациям и их подразделениям, независимо от их размера, сектора и степени зрелости признание соответствия распространенным в Европе стандартам.

Схема направлена на признание имеющихся достижений организации и создание мотивации к дальнейшим улучшениям. Она ориентирует на изучение и тренинги и предоставляет возможность отмечать и демонстрировать персоналу, партнерам и потребителям вехи на пути к совершенству.

Все Уровни Совершенства основываются на Модели Совершенства EFQM и восьми фундаментальных концепциях Совершенства. Схема представляет собой взаимосвязанную систему подходов к оценке в зависимости от опыта применения Модели Совершенства. Организация может подать заявку на любой из уровней по своему усмотрению.

Основные цели этой схемы:

- Обеспечить авторитетное признание на европейском уровне, которое позволяет другим компаниям ориентироваться на лучший опыт признанных организаций;
- Максимально расширить круг организаций, ориентирующихся на Модель Совершенства EFQM при проведении улучшений;
- Предоставить реальные продукты и услуги, призванные содействовать организациям в повышении своего уровня совершенства.

Схема Уровней Совершенства EFQM имеет три ступени, описанные ниже. Все они доступны членам EFQM и другим организациям. Работу на уровнях «Стремление к Совершенству» и «Признанное Совершенство», как правило, ведут Национальные партнерские организации.

Уровни Совершенства («Стремление к Совершенству» и «Признанное Совершенство») и Награда EFQM за Совершенство в настоящее время открыты для всех организаций на планете, а не только для европейских компаний.

### 2.1. Награда EFQM за Совершенство (ЕЕА) – Сравните себя с лучшими

Конкурс на присуждение Награды EFQM за Совершенство проводится на жестких условиях, разработанных для организаций и их подразделений, которые являются лучшими на национальном и европейском уровнях и имеют не менее, чем пятилетнюю историю постоянных улучшений. Эти условия базируются на Модели Совершенства EFQM, которая также является основой большинства национальных и региональных премий по качеству.

Участие в конкурсе на Награду EFQM за Совершенство предполагает составление заявителем Квалификационного файла, документа, содержащего основную информацию об организации (Qualification File), на основе которого производится отбор заявителей, допускаемых к участию в конкурсе. Участники конкурса могут выбрать наиболее подходящий для себя вариант оценки из следующих:

- **Классический подход**, предусматривающий составление подробного отчета объемом до 75 страниц, который оценивается группой Ассессоров (экспертов) Награды EFQM за Совершенство.
- **Новый (2005+) подход**, требующий от организации составления документа «Карта возможностей» (Enabler Map), который используется вместе с Qualification File. Группа Ассессоров EFQM приезжает в организацию и проводит оценку на месте с целью собрать как можно больше свидетельств в ходе собеседований с работниками. Это позволит оценить, насколько хорошо организация управляется в повседневной жизни.

Обученные в EFQM ассессоры, как правило, являются опытными руководителями верхнего уровня, работающими в компаниях разных стран и разных секторов деятельности. Организация-участник конкурса должна предоставить ассессорам возможность доступа во все интересующие их подразделения.

После посещения организации группа ассессоров составляет Обратный отчет и выставляет количественную оценку. На основании этого отчета независимое жюри конкурса рассматривает отчеты по всем заявителям и определяет, на каком уровне получит признание каждый из них. Это Финалисты, Призеры и Победители соответственно. Любая организация, поднявшаяся до уровня Финалистов, вправе гордиться своими достижениями. Они безусловно являются образцами для подражания в отношении европейского совершенства и входят в престижный круг самых уважаемых европейских компаний.

## **2.2. Признанное Совершенство – идем по намеченному пути**

Уровень «Признанное Совершенство» предназначен для тех организаций или их подразделений, которые имеют опыт проведения самооценки по полной версии Модели Совершенства EFQM. Для заявителей представляется возможность структурированного подхода к определению сильных сторон и областей для улучшений при проведении внешней оценки. Заявители проходят всю процедуру оценки, аналогичную участию в конкурсе на Награду EFQM за Совершенство, но получают обратный отчет в меньшем объеме.

На этом уровне предусмотрена необходимость принять группу из 2-3 опытных ассессоров, прошедших обучение EFQM (для очень больших и сложных организаций – 4 -5 ассессора), которая приезжает с 3-дневным (как правило) визитом. Эта группа оценивает отчет и составляет обратный отчет, в котором определены сильные стороны и области для улучшений, а также составлен оценочный профиль по всем критериям. В отличие от конкурса на ЕЕА, этот процесс не имеет ограничений во времени и реализуется в течение всего года.

## **2.3. Стремление к Совершенству – формируем приверженность Совершенству**

Этот уровень предназначен для организаций или их подразделений, только начавших свой путь к Совершенству. Основная задача – помочь осознать свой текущий уровень зрелости организации и выбрать приоритеты для улучшений. Возможны два варианта использования этого уровня.

### ***Вариант 1. Валидация на уровень «Стремление к Совершенству» (1 \*)***

В этом случае используется двухэтапный процесс.

**Первый этап** включает проведение заявителем самооценки. Организация может сама выбрать подходящую методику, но обязательным требованием является использование всех 9 критериев Модели Совершенства EFQM. Это позволит дать всестороннюю оценку своей деятельности с точки зрения широко распространенной среди успешных компаний модели менеджмента. В результате такой самооценки заявитель определит самые важные для организации области для улучшений.

**На втором этапе** требуется продемонстрировать, что действия по улучшению реализованы в соответствии с планом, который был разработан по итогам самооценки по критериям Модели Совершенства EFQM. Это подтверждает опытный эксперт-валидатор на основании участия в совещаниях, встреч и обсуждений, а также анализа документов. Визит валидатора обычно продолжается один день.

Признание на этом уровне, которое можно получить в любое время, дает организации право использовать соответствующие лого в коммерческих и рекламных целях.

### ***Вариант 2. Оценка на уровень «Стремление к Совершенству» (2\*)***

В этом случае также используется двухэтапный процесс.

**Первый этап** включает разработку Руководства по менеджменту, включающего Ключевую информацию об организации, которая содержит важнейшие факты о Вашей организации, которые помогают ассессорам выработать общий взгляд на Вашу организацию и понимание ее стратегии и Карту Возможностей, в которой представлены важнейшие подходы, используемые в организации.

**На втором этапе** во время визита в организацию ассессоров необходимо продемонстрировать уровень зрелости этих подходов. Оценка проводится в виде ряда часовых рабочих совещаний и обсуждению в фокус группе. Темы совещаний включают в себя стратегию и ключевые результаты, управление отношениями с потребителями, менеджмент персонала, управление процессами и устойчивое развитие. Длительность визита – один – два дня.

Признание на этом уровне (как для первого варианта, так и для второго) можно получить в любое время. Это дает организации право использовать соответствующие лого в коммерческих и рекламных целях.

### **3. Признанное Совершенство**

На этом уровне организация-заявитель имеет некоторый опыт проведения самооценки по полной версии Модели Совершенства EFQM, включающей 32 составляющие ее критериев. Это дает возможность структурированного подхода к определению сильных сторон и областей для улучшений. Заявителям предлагается выбрать наиболее подходящую для них схему внешней оценки, одна из которых аналогична подходу оценки на Награду EFQM за Совершенство (ЕЕА). *Подробная информация об этом – раздел 5.*

Организация должна быть готова к приему группы ассессоров, обычно 2-3 чел., а для особо крупных и сложно построенных компаний – 4 человек. Продолжительность визита обычно составляет около трех дней. После посещения организации группа экспертов готовит обратный отчет с перечнем сильных сторон и областей для улучшений, а также оценочным профилем по девяти критериям Модели EFQM. В отличие от конкурса на ЕЕА, признание на данном уровне может осуществляться в любое время года.

Признание получают организации, набравшие нее менее 300 баллов по результатам визита группы экспертов.

Уровень «Признанное Совершенство» предназначен для хорошо управляемых организаций, идущих по пути к совершенству. Он дает возможность применения структурированного подхода к определению сильных сторон и областей для улучшений. Организации, признанные на этом уровне, получают право использовать соответствующие лого в коммерческих и рекламных целях.

Задача схемы на этом Уровне - признание успехов на пути к Совершенству. Подтверждение соответствия этому уровню производится на основании оценки по 32 составляющим критериев Модели Совершенства EFQM. Обратный отчет дает подробную информацию, относящуюся к дальнейшему восхождению на лестницу Совершенства.

#### **3.1. Выгоды для заявителей**

Поданная заявка на проведение оценки даст Вашей организации определенные выгоды:

- обратную связь от группы квалифицированных практикующих менеджеров. Эти ассессоры проведут независимую оценку и представят объективный письменный обратный отчет. Информация, содержащаяся в нем, позволит сфокусировать деятельность по улучшениям и может быть использована при бизнес-планировании;
- престижное международное признание на основе общепризнанной в Европе модели менеджмента (Модель Совершенства EFQM). Это свидетельство вашего системного применения концепций Совершенства;
- возможность проведения бенчмаркинга с другими организациями, применяющими эту модель, включая лучшие из них;
- практический опыт и учитесь при проведении оценки.

#### **3.2. Кто может подать заявку**

Любая организация и ее подразделение, независимо от места нахождения, размера или области деятельности, будь то крупная компания, малое или среднее предприятие или организация общественного сектора (оказывающая услуги населению).

*Для определения своих возможностей попросите воспользоваться вопросником*

### **4. Процесс оценки**

Заявку на проведение оценки на уровне «Признанное Совершенство» можно подавать в любое время. Процесс начинается с момента получения EFQM заполненной формы заявки. Как правило, оценка занимает 4-5 месяцев с момента подачи заявки вплоть до получения организацией обратного отчета и сертификата. Заявителю следует указать предпочтительные даты проведения каждого вида работ уже на стадии оформления заявки.

### **Проверьте, следует ли подавать заявку...**

*Если большинство из этих утверждений относятся к Вашей организации, то можно задуматься о подаче заявки*

- Систематические улучшения являются стилем жизни всей организации
- Основные процессы управляемы и при их анализе демонстрируют явные улучшения
- Большинство наших результатов улучшается
- Организация уже осознала пользу от использования внешних сравнений и бенчмаркинга при постановке своих целей
- Мы четко представляем, как функционирует организация в качестве сложной системы, и то, к каким результатам приводят применяемые нами подходы
- Модель Совершенства EFQM понята организацией, а самооценка стала частью бизнес-планирования. По результатам самооценки мы набираем не менее 300 баллов
- В будущем мы бы хотели участвовать в конкурсе на Награду EFQM за Совершенство. Хотелось бы проверить, насколько мы готовы к этому, а также получить независимое мнение экспертов для того, чтобы учесть его при дальнейшей подготовке.

## **4.1. Подходы к оценке**

Существует три возможных подхода к проведению оценки, которые подробно описаны далее. Заявителям перед подачей заявки на «Признанное Совершенство» следует выбрать наиболее подходящий подход, предварительно обсудив его с NPO или EFQM.

### **4.1.1. Классический подход (с представлением отчета)**

В этом случае требуется составить подробный отчет в определенном формате. Этот отчет является частью заявки. Форма отчета разработана с целью упростить его составление для заявителя. Его объем не должен превышать 51 страницы формата А4. Язык – английский (при подаче заявки в NPO отчет представляется на национальном языке).

#### **Отчет – классический подход**

- Общая информация об организации - 2 стр.
- По 1 странице информации по каждому критерию группы «Возможности» Модели Совершенства EFQM и 1 стр.- по критериям «Результаты» - всего 6 стр.
- 1 страница по каждой составляющей критериев (всего 32 страницы)
- Организационная структура – 1 стр.
- Приложения в объеме не более 4 стр.
- Глоссарий терминов и сокращения -1 стр.

### **4.1.2. Гибкий подход - оценка при посещении организации**

В этом варианте требуется представить Документ по менеджменту организации объемом до 30 страниц. Структура документа включает в себя 3 основных раздела:

- Ключевая информация: Здесь приводится информация о рабочем окружении организации, ее структура, заинтересованные стороны и стратегические цели (около 5 - 10 страниц).
- Раздел Возможностей: В этом разделе описываются ключевые подходы, адаптированные к достижению стратегических целей (около 10- 15 страниц).
- Раздел Результатов: Здесь дается обзор ключевых результатов, которых достигла организация, показывая насколько успешно она продвигается к достижению стратегических целей (около 5 - 10 страниц).

Этот документ предоставляется в электронном виде.

Оценка проводится ассессорами во время 2 - 4-дневного аудита, в ходе которого ассессоры изучают фактическую ситуацию в организации. Длительность аудита зависит от размера организации и количества привлекаемых ассессоров.

При необходимости, может быть запланирован однодневный ознакомительный визит с рабочим совещанием по дальнейшему планированию оценки. Его задача - знакомство ассессоров с организацией и подготовка к основному визиту. Сроки его проведения – за 4 – 6 недель до оценочного аудита. Возможно проведение предварительного совещания дистанционно с использованием электронных средств связи/

После подачи официальной заявки с указанием данной схемы оценки организация получает соответствующие методические материалы (на русском языке).

Основным преимуществом данного подхода является минимальная работа по подготовке материалов к оценке.

## 5. Обратная связь и признание

Последним этапом процесса является составление группой ассессоров обратного отчета. Он может быть представлен непосредственно руководителем группы ассессоров (по желанию заявителя). В этом случае заявитель оплачивает все командировочные расходы руководителя группы.

### ОБРАТНЫЙ ОТЧЕТ

- Рассматривается большинством организаций как наиболее важный результат оценки
- Является 30-40-страничным документом, содержащим комментарии об основных особенностях организации и перечень сильных сторон и областей для улучшений по каждому из девяти критериев Модели Совершенства EFQM
- Содержит оценочный профиль по критериям, который можно использовать при проведении бенчмаркинга
- Составляется группой независимых экспертов, которые являются опытными менеджерами различных европейских компаний
- Руководитель группы экспертов по желанию организации может принять участие в совещании, которое проводится в Вашей организации для обсуждения обратного отчета (транспортные расходы оплачивает заявитель).

## 6. Как будет оцениваться Ваша организация

Оценивают организацию независимые ассессоры, каждый из которых прошел специальный курс обучения. В число ассессоров входят специалисты с различным базовым образованием и профессиональным опытом, включая ученых, практикующих менеджеров, специалистов в области качества из различных европейских стран.

Ваша заявка будет оцениваться с точки зрения сильных сторон и областей для улучшений и получит балльную оценку в интервале от 0 до 1000 баллов по критериям Модели Совершенства EFQM на основе логики RADAR (Приложение 1).

Все заявители получают оценки по результатам визита в организацию. Возможно получить признание на основе следующих оценок:



## 7. Право EFQM на отклонение заявки

Организациям, не соответствующим приведенным в разделах 4 требованиям, может быть отказано в приеме заявки.

В этом случае заявителю возвращаются все поступившие от организации деньги.

Организациям, впервые рассматривающим возможность подачи заявки, рекомендуется предварительно обсудить это с национальной партнерской организацией EFQM в России.

## 8. Претензии

В соответствии с идеей постоянного улучшения представители партнерской организации EFQM могут принять участие в обсуждении, которое проводится организацией с группой ассессоров, если это необходимо для наиболее полного понимания обратного отчета и того, на чем он основывается. Мы озабочены тем, чтобы все организации получили грамотный и полезный для себя обратный отчет, даже в большей степени, чем конкретными количественными оценками. Соответственно, у заявителей нет права оспаривать получаемый ими уровень признания или содержание обратного отчета.

## 9. Конфиденциальность

Право на информацию о наименовании организации-заявителя, комментарии и балльная оценка по каждой заявке в процессе ее рассмотрения принадлежит EFQM (его интересы представляет партнерская организация) и эта информация не подлежит разглашению. Она доступна только тем лицам, которые непосредственно участвуют в оценке.

Необходимо всем участвующим в оценке сторонам подписать соглашение о конфиденциальности и не предоставлении сторонним лицам и организациям никакой информации без письменного согласия заявителя.

EFQM предпринимает все возможное для обеспечения конфиденциальности информации по заявке. В то же время, EFQM не отвечает за утечку информации с участием третьей стороны и тем более не несет ответственности за причинение ущерба (продукции, отдельным лицам, финансовый ущерб и т.п.) вследствие утечки информации, допущенной заявителем или третьей стороной.

## 10. Порядок подачи заявки

Потенциальные заявители могут обращаться непосредственно в офис EFQM или в Всероссийскую организацию качества – Национальную партнерскую организацию EFQM в России.

<b>ВОК – НПО EFQM в России</b> <b>АНО «Центр Экспертных Программ ВОК»</b> <b>115419, Москва, 2-ой Рощинский проезд, дом 8,</b> <b>стр. 4</b>	<b>Телефон/Факс (495) 960-20-15 (доб. 103)</b> <b>E-mail: <a href="mailto:info@cepvok.ru">info@cepvok.ru</a></b> <b><a href="mailto:safonov@cepvok.ru">safonov@cepvok.ru</a></b>
<b>EFQM</b> <b>Brussels Representative Office</b> <b>Avenue des Pléiades, 11</b> <b>1200 Brussels</b> <b>Belgium</b>	<b>Телефон: +32 3 775-3511</b> <b>Факс: +33-2 772- 3535</b> <b>E-mail: <a href="mailto:levels@efqm.org">levels@efqm.org</a></b>



## Приложение 1 Фундаментальные Концепции Совершенства



Фундаментальные Концепции Совершенства, на которых базируется Модель EFQM, применимы ко всем организациям независимо от их размера и сектора деятельности. Более подробно они представлены в брошюре «Фундаментальные Концепции Совершенства», а ниже приведены их формулировки:

### **1. Создание добавленной ценности для потребителей**

Совершенные организации последовательно повышают ценности для своих потребителей, понимая, предвидя и удовлетворяя их потребности, ожидания и возможности.

### **2. Создание устойчивого будущего**

Совершенные организации оказывают положительное влияние на окружающий их мир посредством достижения выдающихся результатов в своей деятельности при одновременном улучшении экономических, экологических и социальных условий в сообществах, которые затрагивает их деятельность.

### **3. Развитие организационных возможностей**

Совершенные организации повышают свои возможности, эффективно управляя переменами, как внутри организации, так и за ее пределами.

### **4. Использование творчества и инноваций**

Совершенные организации создают рост ценности и уровня производительности через непрерывные улучшения и системные инновации, используя творческий потенциал своих заинтересованных сторон.

### **5. Лидерство с видением, воодушевлением и честностью**

Совершенные организации имеют лидеров, которые определяют видение будущего и делают его возможным, выступая примером в отношении ценностей и этики.

### **6. Гибкое управление**

Совершенные организации получают общее признание за способность выявлять возможности и угрозы и реагировать на них результативно и эффективно.

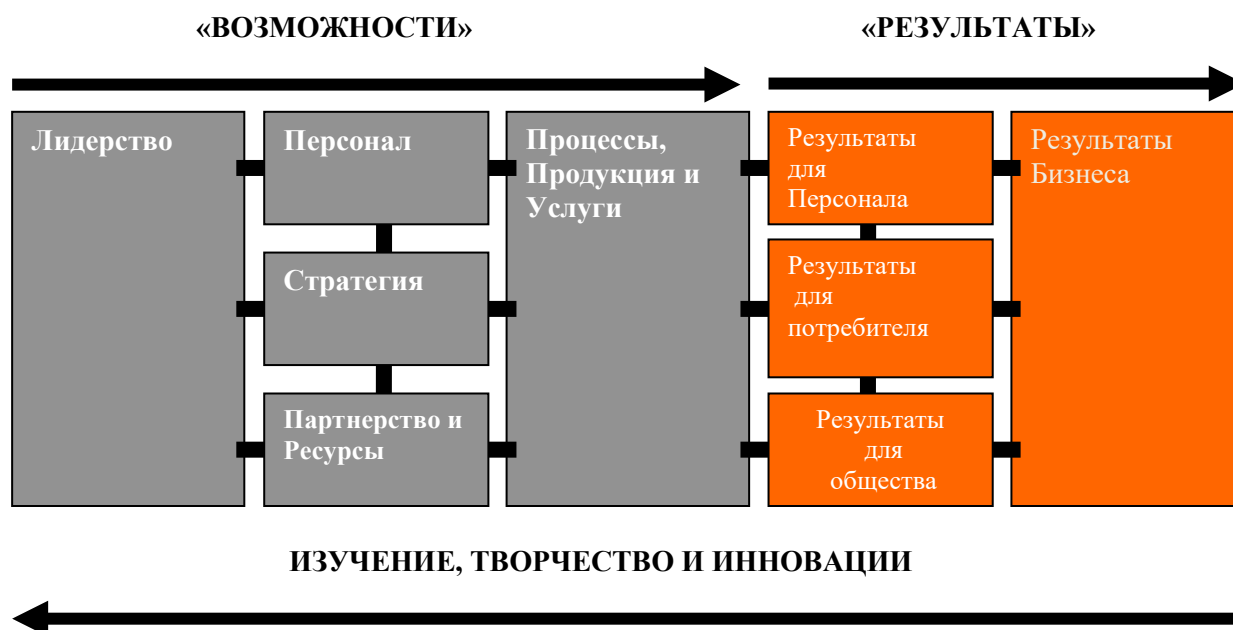
### **7. Достижение успеха благодаря таланту людей**

Совершенные организации ценят своих людей и создают культуру делегирования полномочий для достижения как организационных, так и личных целей.

### **8. Устойчивые выдающиеся результаты**

Совершенные организации достигают и поддерживают выдающиеся результаты, которые соответствуют краткосрочным и долгосрочным потребностям всех своих заинтересованных сторон в контексте деятельности организации.

## Приложение 2 Обзор Модели Совершенства EFQM



### Обзор Модели Совершенства EFQM

Модель Совершенства EFQM – это непредписывающая структура, базирующаяся на 9 критериях. Пять из них – «Возможности» и четыре – «Результаты». Критерии «Возможности» охватывают то, как действует организация. Критерии «Результаты» охватывают достижения организации. «Результаты» вытекают из «Возможностей», и «Возможности» улучшаются при использовании информации, содержащейся в критериях «Результаты».

Модель, признающая, что существует множество подходов для достижения устойчивого совершенства и множество аспектов их реализации, основывается на следующих условиях:

**Отличные результаты по отношению к Деятельности, Потребителям, Персоналу и Обществу достигаются посредством Лидерства, направляющего Политику и Стратегию, которые передаются через Персонал, Партнерские отношения, Ресурсы и Процессы.**

Модель EFQM представлена на рисунке. Стрелки подчеркивают динамичность Модели. Они показывают, что инновации и обучение способствуют улучшению «Возможностей», что влечет за собой улучшение «Результатов».

#### Необходимость Модели

Независимо от сектора деятельности, размера, структуры и зрелости организаций, чтобы быть успешными, им необходимо

установить подходящую систему менеджмента. Модель совершенства EFQM - это практический инструмент, используемый организациями в различных целях:

- в качестве инструмента для самооценки при определении своего положения на пути к совершенству;
- в качестве основы общего для всех подразделений организации языка и способа мышления;
- в качестве рамок для размещения существующих инициатив, во избежание дублирования и пробелов;
- в качестве структуры системы менеджмента организации.

EFQM совместно со своими партнерскими организациями стремится к улучшению и обновлению Модели при участии практических и теоретических вкладов тысяч организаций в Европе и за ее пределами. Таким образом мы обеспечиваем динамичность Модели и ее согласованность с современными тенденциями в менеджменте.

#### Содержание и структура Модели

9 прямоугольников в схеме Модели, представленной выше, отражают критерии, по которым оценивается движение организации к совершенству. Каждый из девяти критериев имеет описание, которое поясняет значение этого критерия. В развитие этого, каждый критерий делится на составляющие критериев, которые ставят ряд вопросов, подлежащих обсуждению в процессе оценки. Под каждой составляющей критерием приведены поясняющие фразы. Их использование не является обязательным. Более подробно – в брошюре «Модель Совершенства EFQM».

## Приложение 3. Логика RADAR

### Планирование и разработка ПОДХОДОВ

Необходимые  
**РЕЗУЛЬТАТЫ**



**РАЗВЕРТЫВАНИЕ**  
подходов

**ОЦЕНКА И УЛУЧШЕНИЕ**  
подходов и их развертывания

В основе модели лежит логика **RADAR** состоящая из следующих элементов:

**Results**– результаты

**Approach** – подход

**Deployment** – развертывание,

**Assessment** – оценка,

**Refine** — улучшение.

Логика основана на том, что организации необходимо:

- Определить целевые Результаты реализации политики и стратегии. Эти результаты охватывают деятельность организации (финансовую и функциональную) и ее восприятие заинтересованными сторонами.
- Планировать и разрабатывать ряд Обоснованных Подходов, чтобы достичь сейчас и в будущем требуемых результатов.
- Систематически развертывать подходы, чтобы гарантировать полное осуществление.
- Оценивать и улучшать подходы на основе мониторинга и анализа достигнутых результатов и проводимого обучения. В заключение определить, спланировать и осуществить необходимые улучшения.

При использовании Модели в организации элементы логики RADAR (Подход, Развертывание, Оценка и Пересмотр) должны соотноситься с критериями «Возможности», а элемент Результаты – с Критериями группы «Результаты».

#### **Применение логики RADAR**

Логика RADAR может быть использована в различных условиях. Наиболее часто она используется при оценке или самооценке в виде матрицы оценки RADAR, но не только.

Примером может служить разработка системы менеджмента. Элементы RADAR вместе с Критериями Модели могут быть использованы для стимулирования образа мыслей. Это подтолкнет Вас к рассмотрению вопросов относительно использования подходов, как вы будете их разворачивать и каким образом вы оцените эффективность выбранного Вами пути.

Другой пример использования RADAR – как метода структурированного анализа проблемы. Элементы RADAR дают структуру для работы над процессом, проектом или подходом и определения проблемной области.

Результаты, Подход, Развертывание, Оценка и Улучшения являются элементами RADAR. Они должны применяться к каждому Критерию Модели. Ниже описаны специфические элементы концепции RADAR, которые должны быть соотнесены с использованием выделенных признаков.

#### **Результаты**

Этот элемент охватывает достижения организации.

Данные должны быть всесторонними, актуальными, надежными, точными, правильно сегментированными и согласованными со стратегией и потребностями и ожиданиями заинтересованных сторон. Должны быть понятны взаимосвязи отдельных Результатов и их воздействие друг на друга. Должны быть определены и ранжированы по приоритетам Ключевые Результаты.

В Совершенных организациях результаты демонстрируют позитивные тенденции и/или стабильно высокий уровень. Для ключевых Результатов установлены обоснованные целевые значения, которые достигаются или превышаются. По ключевым Результатам имеются внешние сравнения, они благоприятны для организации, в

особенности, и сравнения с лучшими в данном секторе конкурентами и компаниями мирового уровня. Понимание связи между ключевыми Возможностями и Результатами создает уверенность в том, что устойчивый успех будет достигаться и в будущем.

#### **Подход**

Этот элемент охватывает то, что организация планирует сделать, и причины для этого. Обоснованный подход базируется на текущих и будущих потребностях организации; он осуществляется в рамках четко определенных процессов и явно ориентирован на потребности всех участников этих процессов. Кроме того, подходы должны быть интегрированы, т.е. подход должен быть обусловлен стратегией и связан с другими соответствующими подходами. В подходы должны своевременно вноситься улучшения.

#### **Развертывание**

Этот элемент охватывает то, как организация реализует выбранный подход. В совершенной организации подход применяется системно во всех необходимых областях. Системность предполагает четкое планирование и использование подходящих методов работы. Должна быть предусмотрена возможность своевременного управления изменениями в подходе.

#### **Оценка и Улучшения**

Этот элемент охватывает деятельность организации для улучшения как самого подхода, так и его развертывания. В Совершенных организациях подход и его развертывание подвергаются регулярному мониторингу по показателям результативности и эффективности, осуществляется деятельность по изучению, существует практика воплощения новых идей для улучшения подходов. Результаты измерений, изучения и творческих поисков используются при идентификации, выявлении приоритетов, планировании и внедрении улучшений и инноваций.

## Приложение 4. Глоссарий терминов EFQM

Далее приводится список терминов, используемых в литературе о Модели Совершенства EFQM. Он составлен для облегчения понимания и использования Модели.

<b>Benchmark</b> — точка отсчета	Измеряемое, «лучшее в своем классе» достижение; эталон для проведения сравнения. Данные показатели в работе считаются стандартом делового совершенства для определенного бизнес-процесса.
<b>Benchmarking</b> — бенчмаркинг	Систематический и постоянный процесс измерения; процесс постоянного сравнения бизнес-процессов организации с бизнес-процессами передовых организаций других стран в целях получения информации, которая могла бы помочь организации улучшить показатели своей работы.
<b>Core competencies</b> — главная область компетенции	Хорошо налаженная деятельность внутри организации, определяющая конкурентоспособность, прибыльность и эффективность работы.
<b>Corporate Governance</b> — руководство организацией	Выработка и осуществление системы правил, процессов, процедур и связей для управления организацией и выполнения юридических, финансовых и этических обязательств с ее стороны.
<b>Corporate Social Responsibility</b> — корпоративная социальная ответственность	Ориентация практической деятельности организации на измерение ее воздействия на окружающую среду и общество, и управление им, репутация, которой она пользуется с этой точки зрения, и двустороннее взаимодействие с обществом и заинтересованными сторонами.
<b>Creativity</b> — креативность	Генерирование идей для улучшения или создания новой практики работы и/или разработки новых видов продукции и услуг.
<b>Critical success factors</b> — решающие факторы успеха	Условия, выполнение которых необходимо для достижения поставленных задач.
<b>Culture</b> — культура	Полный набор поведенческих и этических норм, ценностных установок, которые передаются, исполняются и совершенствуются членами организации.
<b>Empowerment</b> — наделение полномочиями	Наделение сотрудников необходимыми деловыми навыками, знаниями, информацией и полномочиями таким образом, чтобы они могли предпринять необходимые действия для эффективного и результативного производства определенной продукции.
<b>End to end processes</b> — сквозные процессы	Поток ценностей, пересекающий границы отделов и организаций в целях создания или поставки продукции, или предоставления услуг.
<b>Equal opportunities</b> — равные возможности	Практика работы, обеспечивающая справедливое и равное отношение ко всем сотрудникам и пользователям услуг.
<b>Ethics</b> — этика	Нравственные устои, взятые на вооружение и соблюдаемые всеми работниками данной организации.
<b>Excellence</b> — Совершенство	Передовая практика управления организацией и достижения результата, основанная на комплексе основополагающих концепций, включающих ориентацию на результат, особое внимание к потребителю, лидерство и постоянство целей, менеджмент на основе процессов и фактов, вовлеченность персонала, постоянное улучшение и инновации, взаимовыгодное партнерство, корпоративную социальную ответственность.
<b>External customers</b> — внешние потребители	Внешние потребители организации. Они могут включать не только непосредственных, но и других потребителей в цепочке сбыта.
<b>Finances</b> — финансы	Оборотные средства, необходимые для повседневного функционирования бизнеса, и капиталовложения из различных источников, необходимые для долгосрочного финансирования организации.
<b>Fundamental Concepts of Excellence</b> — Фундаментальные концепции Совершенства	Комплекс принципов и идеалов, на которых базируется Модель Совершенства EFQM (указанные концепции перечислены в термине «Excellence»).
<b>Good/best practice</b> — хорошая/лучшая практика работы	Испытанная и оформленная документально практика безошибочной работы, которая превышает параметры общепринятой деятельности в определенной сфере бизнеса
<b>Governance</b> — руководство	внутренняя структура власти и контроля в организации.

<b>Innovation</b> — <b>инновации</b>	практическое воплощение идей в новую продукцию, услуги, процессы, системы и социальное взаимодействие
<b>Intellectual capital</b> — <b>интеллектуальный капитал</b>	Ценность организации, которая не находит отражения в традиционных финансовых отчетах. Она состоит из нематериальных активов организации и отличается от рыночной или бухгалтерской стоимости. Обычно в интеллектуальный капитал включают человеческий капитал, структуру организации и ее взаимосвязи с потребителями
<b>Key Performance results</b> — <b>ключевые результаты деятельности</b>	Результаты деятельности, не связанные с потребителями, сотрудниками и обществом, которых организация обязательно должна достичь <sup>3</sup>
<b>Knowledge</b> — <b>знания</b>	Это часть организационной структуры, состоящей из данных, информации и знаний. Данные — это «сырые» сведения о фактах. Информация — это данные в контексте и перспективе. Знания — это информация, содержащая руководство к действию.
<b>Lagging indicators</b> — <b>запаздывающие показатели</b>	Отражают конечный результат предпринятого действия, как правило, через значительный период времени после его завершения. Запаздывающим показателем продаж и затрат является доходность. Мера восприятия также относится к отдаленным (закрывающим, последующим) показателям. Результат восприятия относится к прямой ответной реакции со стороны заинтересованных сторон, например, когда реакция сотрудников измеряется путем опроса для выявления их отношения к какой-нибудь проблеме
<b>Leaders</b> — <b>лидеры</b>	Люди, которые координируют и уравнивают интересы всех, кто заинтересован в деятельности организации, включая высшее руководство, других менеджеров, руководителей групп и направлений.
<b>Leading indicators</b> — <b>ведущие показатели</b>	Стимулирующие показатели — обычно их используют чаще, чем запаздывающие показатели. Они определяются в ходе процесса измерений, которые проводятся самой организацией и полностью ею контролируются, например, при измерении времени цикла процесса. Ведущие показатели до некоторой степени позволяют предсказать результаты. Хотя показатель удовлетворенности персонала и считается отдаленным, однако он крайне важен с точки зрения поддержания и повышения морального духа сотрудников. Поэтому он по своей значимости приравнивается к такому показателю, как удовлетворенность потребителя.
<b>Learning</b> — <b>обучение</b>	Приобретение и осмысление информации, применение которой может привести к улучшению. Примером организованного обучения может служить проведение бенчмаркинга, внутренних или внешних оценок и/или аудиторских проверок, знакомство с наилучшей практикой работы. К индивидуальному обучению относится участие в семинарах и повышение профессиональной квалификации
<b>Management System</b> — <b>система менеджмента</b>	совокупность процессов и процедур, применяемых для того, чтобы организация могла выполнить задачи, необходимые для достижения стоящих перед ней целей.
<b>Mission</b> - <b>миссия</b>	Цель или предназначение организации. Определяет, для чего был создан конкретный бизнес или осуществляется определенная деятельность
<b>Organization agility</b> — <b>дееспособность организации</b>	Способность организации положительно реагировать на необходимость изменения интенсивности и главного направления деятельности, пересмотра задач, конкретных мероприятий и графиков работы с целью получения заданного результата.
<b>Partnership</b> — <b>партнерство</b>	Рабочие отношения между двумя или более сторонами, создающие дополнительную ценность для потребителя. Партнерами могут быть поставщики, дистрибьюторы, совместные предприятия и объединения. Примечание: поставщики не всегда могут рассматриваться как официальные партнеры.
<b>People</b> — <b>персонал</b>	Все лица, занятые в организации, включая сотрудников на полной и неполной ставке, временно занятых и работающих по договору
<b>Perception</b> — <b>восприятие</b>	Мнение отдельного лица или группы людей
<b>Performance</b> — <b>результат деятельности</b>	Степень достигнутого в работе отдельным лицом, группой лиц, организацией или процессом.
<b>Policy and Strategy</b> — <b>политика и стратегия</b>	То, как организация выполняет свою миссию, реализует видение руководства, исходя из потребностей основных заинтересованных сторон и на основе соответствующих планов, задач, целей и процессов

<b>Process — процесс</b>	Последовательность действий, добавляющих ценность и обеспечивающих достижение требуемого результата путем преобразования различных ресурсов на входе
<b>Process indicators — показатели процесса</b>	Основные показатели, характеризующие процесс
<b>RADAR</b>	<b>Results, Approach, Deployment, Assessment, Review</b> — результаты, подход, развертывание, оценка, анализ и пересмотр
<b>Stakeholders — заинтересованные стороны (стейкхолдеры)</b>	Те, кто заинтересованы в деятельности организации и ее результатах. К ним могут относиться потребители, партнеры, сотрудники, акционеры, владельцы, правительство страны и регулирующие органы.
<b>Society — общество</b>	Все те, чьи интересы затрагивает деятельность организации, не считая сотрудников, потребителей и партнеров
<b>Supply chain — цепочка поставок</b>	Единая структура действий, на основе которой обеспечивается, производится и поставляется продукция и оказываются услуги потребителям. Можно сказать, что цепочка начинается с поставщиков ваших поставщиков и оканчивается потребителями ваших потребителей.
<b>Sustainable excellence — устойчивое совершенство</b>	Превосходные результаты в работе с точки зрения потребителей, сотрудников и общества, достигнутые сотрудниками и партнерами с использованием ресурсов и процессов на основе политики и стратегии, сформулированных лидерами организации
<b>Values — ценности</b>	Понимаемое и ожидаемое поведение сотрудников организации, на основе которого строятся все деловые отношения (например, доверие, взаимовыручка и честность в работе).
<b>Vision — видение</b>	Отражает то, какой организация хочет видеть себя в будущем.