

Анатолий САФОНОВ
Anatoliy SAFONOV

НОВАЯ МОДЕЛЬ EFQM 2020: ИННОВАЦИОННЫЕ ТЕМЫ И КОНЦЕПЦИИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ¹

THE NEW EFQM MODEL 2020: INNOVATIVE THEMES AND CONCEPTS IN MANAGEMENT

Anatoliy Safonov provides insights on the main themes and concepts underlying the new EFQM model.

В современном мире возникает потребность в появлении инновационных моделей и концепций, которые могут адекватно отражать изменения, происходящие в обществе, способствовать оптимизации деятельности. Необычные и беспрецедентные вызовы, с которыми мы сталкиваемся в последнее десятилетие, оказывают существенное влияние на все аспекты жизни общества. Появление новой модели EFQM² — одна из первых попыток системной диагностики существующих проблем на организационном уровне.

В октябре 2019 г. на ежегодном форуме в Хельсинки была принята новая модель EFQM² (модель). Со времени создания модель регулярно пересматривалась и обновлялась с учетом инноваций в менеджменте и практического опыта организаций. Такой пересмотр проводился, по крайней мере, пять раз: в 1999, 2003, 2007, 2010 и 2013 гг. За это время дважды вносились изменения в структуру критериев. Изменялись значения весовых множителей критериев, формулировка критериев и фундаментальных концепций, отчетные формы по самооценке и обратных отчетов, логика RADAR. Изменения также коснулись: техники проведения экспертизы; системы подготовки ассессоров, валидаторов и менеджеров по самооценке и многих других факторов, которые оказывали или могли бы оказать влияние на качество проведения оценки.

¹ См. также «Стандарты и качество», №10, 11 (2019).

² Модель EFQM (European Foundation for Quality Management) (версия 2020 г.) — признанная на глобальном уровне структура, основной задачей которой является оказание помощи организациям в управлении изменениями и повышении эффективности их деятельности.

Цель изменений — постоянное совершенствование процесса оценки как с точки зрения достижения желаемой результативности, так и постоянного совершенствования методики и процедур; снижение трудозатрат организации на проведение самооценки. Неизменными при этом оставались три компонента модели (концепции, критерии и логика RADAR), восемь фундаментальных концепций, разделение критериев на «Возможности» и «Результаты», конфигурация из девяти блоков критериев модели, включая 24 составляющих «Возможностей» и восемь «Результатов», матрицы оценки «Возможностей» и «Результатов». Изменения прошлых лет носили характер непрерывных улучшений и во многом сохранили идеологию модели первой версии.

Причины изменений

Впервые за 30-летнюю историю Европейского фонда управления качеством (Фонд EFQM) его модель претерпела изменения, которые можно считать фундаментальными. Для выработки необходимых улучшений с целью



Ключевые слова: модель, ассесмент, EFQM, организационная диагностика.
Keywords: model, assessment, EFQM, organizational diagnostics.



БЫСТРЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ БИЗНЕС-СРЕДЫ ВНЕСЛИ КОРРЕКТИВЫ В ПОДХОДЫ К ОБЕСПЕЧЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ, В ЧАСТНОСТИ, ЭТО ПОТРЕБОВАЛО СОЗДАНИЯ ДИНАМИЧЕСКИХ ИННОВАЦИОННЫХ ЭКОСИСТЕМ ОРГАНИЗАЦИЙ, КОТОРЫЕ ОДНОВРЕМЕННО КОНКУРИРУЮТ И СОТРУДНИЧАЮТ ДРУГ С ДРУГОМ



обеспечения ведущей роли модели Фонд EFQM в 2017—2019 гг. провел ряд исследований, которые позволили выявить потребности в изменениях. В частности, активно изучались: роль цифровизации; факторы формирования экосистемы организации; возрастающее влияние инноваций. Пристальное внимание уделялось изучению мегатрендов, новых подходов к лидерству, изменению роли организационной культуры и многих других факторов [1, 2].

Внедренные вследствие этого изменения затронули: общую концепцию модели; структуру критериев; оценочную систему RADAR; отчетные формы подготовки документа заявителя; подходы к проведению оценки экспертами; систему их подготовки и необходимые компетенции; подходы к подготовке обратного отчета экспертов; поддержку оценочного процесса цифровыми платформами и решениями и ряд других новаций [3].

Важнейшие факторы, оказавшие влияние на пересмотр модели: быстрые изменения в окружающем мире и потребность в гибкой и адаптивной реакции бизнеса и менеджмента организаций на эти изменения; потребность в устойчивом развитии в целях поддержания баланса между экономическими, экологическими и социальными факторами в своей экосистеме. Причины быстрых изменений носят как фундаментальный (например, цифровизация, мегатренды, глобализация, экология), так и ситуативный (пандемия, чрезвычайные ситуации и т.п.) характер. Кризис, вызванный пандемией коронавируса, является подтверждением своевременности изменений.

Для обеспечения эффективности и роста конкурентоспособности организации необходима трансформация стиля руководства: от иерархического и административно-командного к стилю, основанному на сотрудничестве и взаимодействии людей, вовлеченных в общие процессы. Это должно обеспечить гибкость, адаптивность и быстроту принятия ключевых управленческих решений. Постоянные изменения внешней среды дают преимущества организациям, каждый элемент которых тесно взаимосвязан с другими элементами и имеет свою собственную цель и возможности принятия управленческих решений. Организации такого типа получили название целеустремленных или мультиразумных (социокультурных) систем [4]. Эффективное функционирование таких сложных многоуровневых организаций обеспечивается путем обслуживания интересов всех ее участников («экосистемы») при удовлетворении потребностей внешних заинтересованных сторон [5].

Новая модель является одной из первых попыток построения таких систем и требует целостного и холисти-

ческого подхода к ее применению на практике в реальных организациях.

Изменения в новой модели

В новой модели содержится ряд существенных изменений, которые носят принципиальный характер и являются в некотором смысле вызовом для большинства российских организаций. Рассмотрим некоторые из них более детально.

Во-первых, в новой модели не используется термин «совершенство». Это связано с тем, что сегодня многие специалисты и руководители компаний рассматривают совершенство и связанное с ним понятие «Всеобщего менеджмента качества» как относящиеся к сфере деятельности, прежде всего, специалистов в области качества или бизнес-совершенства, ответственных за улучшение ключевых процессов компании. При этом управление бизнес-процессами рассматривается как общепринятая и устоявшаяся практика. В новой модели, конечно, присутствуют основные аспекты управления процессами, но в фокусе внимания лежит обеспечение гибкости мышления и адаптивности процессов. При этом в старой модели акцент делается в большей степени на их структурированность, что четко просматривается в элементах логики RADAR [3, 6].

Из новой модели исключены и привычные с 1999 г. Фундаментальные концепции совершенства (Фундаментальные концепции, концепции). В первой версии модели (1991 г. [7]) они в явном виде тоже отсутствовали, а в ее основу была положена общая философия управления — «Всеобщее управление качеством» с известными 14 принципами Э. Деминга [8]. Фундаментальные концепции были представлены в дальнейшем в виде восьми утверждений [9]. Одновременно основная их часть, практически в той же формулировке (за исключением корпоративной социальной ответственности), появилась также в стандарте ИСО 9001 версии 2000 г.³

В дальнейшем Фундаментальные концепции претерпели существенные изменения. Их эволюция представлена в табл. 1.

В предпоследней версии модели [6] концепции рассматривались в виде заявлений, тесно связанных с определенными критериями. Это обеспечивало целостность модели и позволяло устанавливать понятные взаимосвязи между концепциями и критериями. Но в то же время, в быстро меняющихся условиях, делало структуру подходов организации излишне консервативной, что вступило в противоречие с требованиями гибкости и мобильности применяемых организацией подходов.

³ <https://www.iso.org/standard/21823.html>.

В новой модели отсутствует отдельный критерий, посвященный управлению персоналом в организации. Этот аспект потоком проходит через различные части критериев модели. Организация устанавливает цели и видение, а также определяет и понимает потребности людей, создает рабочую среду, поддерживает культуру и лидерство, вовлекает, развивает и удерживает своих сотрудников, изучает их восприятие как одной из ключевых заинтересованных сторон, достигает целей и результатов в области персонала. Такой поточный подход является отличительной особенностью новой модели и просматривается также в других стратегических темах.

Ключевые темы новой модели

На этапе разработки новой модели рассматривалась новая версия концепций, которая включала в себя ряд ключевых тем:

- цифровое совершенство;
- совершенство в инновациях;

- совершенство экосистемы бизнеса организации;
- устойчивое совершенство;
- совершенство человеческого капитала.

В окончательную редакцию модели EFQM эти концепции не вошли, но их основные идеи были имплементированы в содержание критериев новой модели (рис. 1).

Цифровизация — один из ведущих драйверов изменений в современном менеджменте, оказывает большое влияние на проектирование и управление организационным развитием. В новой модели цифровизация не является самостоятельным критерием или требованием, а используется в качестве ресурса для повышения производительности, улучшения или расширения возможностей бизнес-модели организации.

Этот фактор в разных критериях модели влияет на управление людьми и развитие их навыков, способствует формированию стратегии лидерства, сохранению ресурсов, улучшению бизнес-процессов. Его применение специфично в зависимости от отрасли и бизнес-среды

Т а б л . 1

Эволюция Фундаментальных концепций совершенства в различных версиях Модели EFQM

Версии 1999, 2003, 2007	Версия 2010	Версия 2013
Ориентация на результаты	Достижение сбалансированных результатов	Устойчивое достижение выдающихся результатов
Ориентация на потребителя	Создание добавленной ценности для потребителей	Создание добавленной ценности для потребителей
Лидерство и постоянство цели	Лидерство: видение, воодушевление и целостность	Лидерство: видение, воодушевление и нравственность
Менеджмент на основе процессов и фактов	Управление через процессы	Гибкое управление
Развитие и вовлеченность персонала	Персонал как основа успеха	Достижение успехов благодаря таланту и способности людей
Постоянное изучение, инновации и улучшения	Поддержка креативности и инноваций	Использование творчества и инноваций
Развитие партнерства	Выстраивание партнерства	Развитие организационных возможностей
Корпоративная социальная ответственность	Ответственность за устойчивое будущее	Создание устойчивого будущего

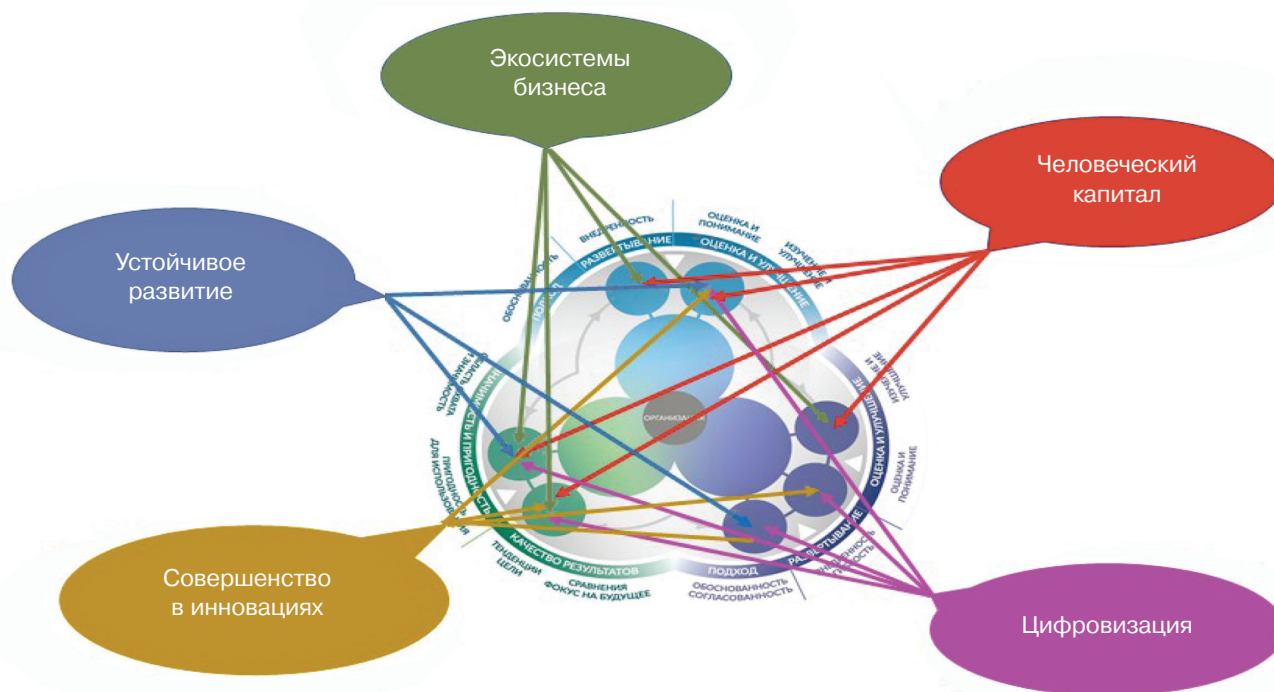


Рис. 1. Имплементация ключевых тем в структуру критериев новой модели

(или экосистемы) организации. При этом цифровизация «разрушает» наши представления об управлении организацией и обуславливает необходимость инновационных решений в этой сфере.

Новая цифровая культура включает следующие процессы:

- клиентоцентричность через использование опыта клиентов для создания и адаптации новых ценностей для них;
- инновационное мышление как системный подход и создание инновационной инфраструктуры;
- развитие организационных возможностей через цифровое сотрудничество и инфраструктурную интеграцию;
- открытые коммуникации для партнеров и профессиональных сообществ с целью получения синергии;
- цифровое мышление во всей организации и на всех уровнях;
- гибкость и адаптивность поиска и внедрения новых идей, продуктов, услуг, процессов.

Идея **инновационного совершенства** также является одной из ключевых тем и проходит потоком практически через все критерии модели. В частности, новая концепция многоуровневого лидерства включает в себя, прежде всего, лидерство во внедрении и развитии инновационного мышления, инновационной культуры, а стратегия выдающейся организации ориентирована на стимулирование инноваций. Развертывание инновационной стратегии представлено в критериях действий через: вовлечение заинтересованных сторон и сотрудничество с ними; управление и развитие интеллектуальной собственности; систему управления знаниями; создание устойчивой ценности для своих потребителей на основе инноваций; поддержку процессов управления инновационной деятельностью.

Для признания успехов организаций в области инноваций Фонд EFQM с 2019 г. представил новый конкурс инновационных проектов EFQM Challenges с тремя номина-

циями: «Циркулярная экономика», «Цели ООН в области устойчивого развития», «Разнообразие, инклюзивность и гендерное равенство». Критерии оценки проектов адаптированы с логикой оценки по модели RADAR (рис. 2).

Быстрые изменения бизнес-среды внесли коррективы в подходы к обеспечению конкурентоспособности, что, в частности, потребовало создания **динамических инновационных экосистем организаций**, которые одновременно конкурируют и сотрудничают друг с другом.

Экосистема — это сообщество взаимосвязанных организаций и физических лиц, включая поставщиков, ведущих производителей, конкурентов и других заинтересованных сторон, всех, кто объединяет свои возможности и согласует свои роли, стремится соответствовать задачам, установленным одной или несколькими компаниями-лидерами. Функция лидера экосистемы является неформальной и ценится всеми участниками, так как лидеры формируют общее видение, оказывающее влияние на развитие и роли всех участников.

Основополагающим принципом таких систем является взаимозависимость [3]. Развитие и управление сетью таких экосистем обеспечивает: синергию в партнерских отношениях; развитие портфеля предложений ценности для потребителей; мобильность и гибкость в принятии решений через делегирование полномочий; формирование компетентных команд в независимых организациях своей экосистемы с различной культурой, формами собственности и т.д. При этом данные организации активно и системно участвуют в процессах, проектах, продуктах и услугах на различных этапах создания ценности. Такой подход позволяет учитывать в деятельности предприятия внешние факторы и независимых участников рынка, которые оказывают влияние на организацию, но она их не контролирует. Это могут быть, например, факторы, оказывающие влияние на государственную политику, экономическую и социальную структуру в регионах присутствия, религиозные и культурные особенности в местных общинах, а также

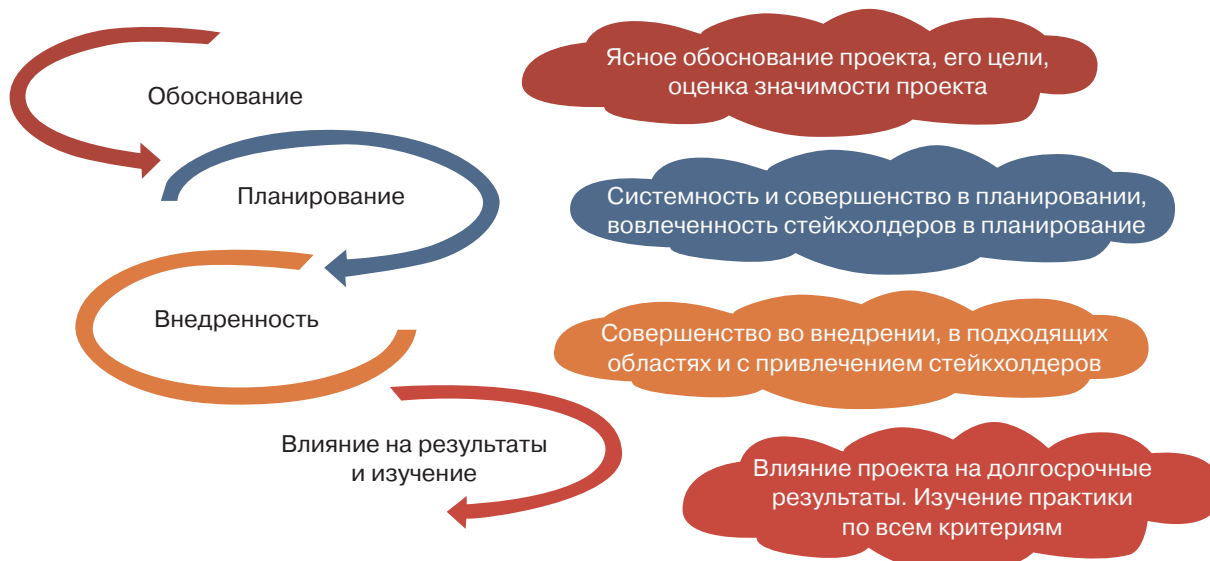


Рис. 2. Критерии оценки инновационных проектов⁴

⁴ www.efqm.org.

взаимодействие с инвесторами и другими заинтересованными сторонами.

Концепция устойчивого развития появилась в Фундаментальных концепциях модели 2010 г.⁵ как ответ на вызовы, остро проявившие себя во время кризиса 2008 г. и последующее посткризисное развитие. Это было отходом от принципов корпоративной социальной ответственности как добровольно взятых бизнесом на себя обязательств перед обществом и своими людьми, сверх установленных в законодательном порядке. Концепция устойчивого развития рассматривает такую ответственность как необходимое условие для сбалансированного развития компании в долгосрочной перспективе. Такой подход нашел свое развитие в практике бизнеса: применении модели «Люди — Планета — Прибыль»; создании и распространении стандартов корпоративной отчетности в этой области (GRI); в 17 целях устойчивого развития ООН и т.п.

Устойчивое развитие организации рассматривается в новой модели как сбалансированный подход к трем измерениям в бизнесе — экономическому, социальному и экологическому, как способ ведения ответственного бизнеса, что обеспечивает долгосрочное конкурентное преимущество.

В условиях растущей неопределенности и сложности ведения бизнеса **совершенство человеческого капитала** потенциально может стать решающим фактором, поддерживающим конкурентоспособность и позволяющим быстро реагировать на изменения. Это требует инновационных подходов к управлению персоналом, прежде всего с позиций обеспечения развития и гибкости использования человеческих ресурсов, а также пересмотра функций служб персонала и их более активной позиции в поддержке бизнеса организации. В [10] предложен такой сбалансированный подход к управлению персоналом на основе четырех «рычагов» повышения эффективности человеческих ресурсов. Данная концепция ставит следующие задачи:

- обеспечение наличия у компании необходимого человеческого капитала в динамичном режиме; поддержание правильного баланса между развитием внутренних талантов сотрудников и наймом необходимого персонала;
- выстраивание затрат на персонал на основе: оценки возможных рыночных сценариев; понимание состояния текущего рынка труда и текущих возможностей; сохранение талантов и привлечение потенциальных сотрудников, приносящих ценность организации;
- оценка и развитие навыков и компетенций сотрудников на основе современных методик управления талантами, обучения и развития с выстраиванием приоритетов;
- оценка влияния применяемых подходов в системе найма и развития человеческого капитала на общую стратегию организации и долгосрочную политику в области персонала.

В условиях нестабильности во всех трех первых «рычагах» сценарное планирование и гибкость подходов имеют решающее значение. Быстрое реагирование на изменение и гибкость планирования потребностей в человеческом капитале в широком диапазоне возможных изменений является основной чертой, которая отличает выдающиеся организации [10]. Эти подходы должны поддерживать способность организации к трансформации и повышению производительности.

Идеология новой модели

Новая модель основана на практической реализации ряда ключевых концепций, понятий и подходов в современном обществе и бизнес-среде, где важную роль играет концепция заинтересованных сторон. Она появилась еще в 1984 г. в работах Фримана [11], но только в последнее десятилетие заняла лидирующее место в современном менеджменте. Характерно, что еще в начале 1990-х гг. для менеджеров, по образному выражению Конти [12], было неочевидно, является ли персонал заинтересованной стороной в деятельности компании. В модели это понятие появилось во второй половине 1990-х гг., а в стандартах ИСО — сначала в 2009 г.⁶, а затем в 2015 г., причем довольно непоследовательно, поскольку эта концепция не нашла своего отражения, например, в принципах менеджмента качества⁷.

Многие концепции, идеи и подходы в менеджменте, которые, например, принимались во внимание при описании организационного контекста при проведении оценки, в модели 2020 г. существенно изменились и вошли в структуру критериев. В первую очередь, это организационная среда или контекст деятельности организации, которые стали учитываться при проведении аудита по ИСО с 2015 г. и оценки по модели (более детально) с 2010 г. [13] В новой версии модели эти понятия получили развитие в качестве экосистемы организации, которая играет ключевую роль во всей конструкции новой модели [3]. Ее можно вполне рассматривать в качестве первого варианта модели целеустремленной системы по Акоффу, поведение которой подобно поведению социальных систем [4].

Основная задача, решаемая организацией, — создание устойчивой ценности для заинтересованных сторон, что является еще одним ключевым понятием, характерным для социокультурных моделей. Оно, несомненно, более широкое, чем просто поставка продукции и услуг своему потребителю. Под устойчивой ценностью понимаются ценности не только для потребителей, но и для всех заинтересованных сторон. При этом, говоря о ценностях, мы имеем в виду не только продукцию и услуги, но и предоставление комплексных решений проблем заинтересованных сторон. К устойчивым ценностям относится и создание ценностей для самой организации и ее сотрудников, включая внедрение и использование лучших практик, оказывающих влияние

⁶ <https://www.iso.org/standard/41014.html>.

⁷ ISO 9000:2015 Quality management systems — Fundamentals and vocabulary. <https://www.iso.org/standard/45481.html>.

⁵ <https://www.iso.org/standard/62085.html>.

на все основные процессы в цепочке создания ценностей для ключевых заинтересованных сторон.

Не предписывающий характер модели отражается и в трактовке обратной связи от заинтересованных сторон с использованием их восприятия организации, ее деятельности и создаваемой устойчивой ценности. В модели отсутствуют жесткие требования или рекомендации по формам изучения этого восприятия, например, через оценку удовлетворенности потребителей. Применение современных цифровых технологий, создание искусственного интеллекта и развитие социальных сетей позволяют уже сегодня выйти за рамки традиционных опросов и использовать такие методики, как анализ мнений, интернет-контента и т.д.

Можно выделить пять ключевых направлений, на которых сфокусирована новая модель.

Культура является одним из ведущих направлений, поскольку формирование выдающейся организационной культуры — это то, как компании управляют своими сотрудниками, вдохновляют их на достижение цели, стремление к устойчивому развитию и создание ценности для потребителя. Создание такой культуры позволяет объединить людей с различными убеждениями, культурной идентичностью, учесть специфику окружения организации и сложившиеся стиль и нормы поведения.

Эффективное лидерство позволяет сохранить приверженность организации своей цели, миссии и видению. При этом поддерживается подход «лидеры на всех уровнях», что обеспечивает надежное и своевременное принятие решений, сотрудничество и командную работу на каждом уровне и в каждом проекте.

Трансформация и производительность приобретают особый смысл в условиях быстрых внешних изменений. Принципиально новое и вызывающее сложности в реализации данных задач — необходимость их одновременного решения.

Гибкость и адаптивность также являются отличительными тенденциями новой модели. Они обеспечивают для организации любого размера, структуры и сферы деятельности возможность достижения устойчивой выдающейся производительности.

Фокус на будущее и развитие организации поддерживается применением современных подходов организационного анализа, прогнозирования будущего с целью проведения практических преобразований.

Модель создавалась в 2018—2019 гг., и ее принятие вызвало большую дискуссию и настороженность в среде специалистов. В то же время пандемия 2020 г. на практике подтвердила правильность ориентации на быстрые изменения модели, поскольку многие российские организации (особенно в медицинской сфере) несколько раз в течение немногим более полугода претерпели организационные трансформации одновременно с перестройкой процесса производства или оказания услуг. Эти вызовы позволили получить бесценный опыт практического применения большинства идей и концепций,

лежащих в основе новой модели, который дал ясное понимание необходимости инновационных изменений в менеджменте российских организаций.



СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Role Models of Leaders in Excellence Organisations. EFQM, Brussels, 2017. — 25 p.
2. Impact of Megatrends on Leadership, Organisational Culture and Excellence. EFQM, Brussels, 2017. — 8 p.
3. Модель EFQM. EFQM, Брюссель, 2020. — 52 с.
4. **Акофф Р., Эмери Ф.** О целеустремленных системах. М., «Советское радио», 1974. — 272 с.
5. **Moore J. F.** The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems. N. Y. Harper Business, 1996. — 297 p.
6. Модель Совершенства EFQM. EFQM, Брюссель, 2013. — 34 с.
7. 25 Years of the EFQM Excellence Model. Brussels, EFQM, 2016. — 80 p.
8. **Деминг Э.** Выход из кризиса. М., Альпина Диджитал, 2015. — 491 с.
9. Модель Совершенства EFQM. EFQM, Брюссель, 2003. — 32 с.
10. **Klevenz M., Marzuillo A., and Galicija M.** Implementing HR Excellence. Four Levers to Improve Human Resources Performance, 2015. Электронный ресурс: <https://www.bcg.com/publications/2015/people-organization-implementing-hr-excellence-four-levers-improve-human-resources-performance>.
11. **Freeman R. E.** Strategic Management: A Stakeholder Approach. — First Edition. — Boston: Harpercollins College Div, January 1984. — 275 p.
12. **Конти Т.** Самооценка в организациях. — М.: РИА «Стандарты и качество», 2000. — 328 с.
13. Модель Совершенства EFQM. EFQM, Брюссель, 2010. — 34 с.

REFERENCES

1. Role Models of Leaders in Excellence Organizations. Brussels, EFQM, 2017. 25 p.
2. Impact of Megatrends on Leadership, Organizational Culture and Excellence. Brussels, EFQM, 2017. 8 p.
3. The EFQM Model. Brussels, EFQM, 2020. 52 p.
4. **Ackoff R., Emery F.** *On Purposeful Systems*. (Rus. ed., Moscow, Sovetskoe radio Publ., 1974. 272 p.)
5. **Moore J.F.** *The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*. N.Y., Harper Business, 1996. 297 p.
6. The EFQM Excellence Model. Brussels, EFQM, 2013. 34 p.
7. 25 Years of the EFQM Excellence Model. Brussels, EFQM, 2016. 80 p.
8. **Deming E.** *Out of the Crisis*. (Rus. ed., Moscow, Alpina Digital, 2015. 491 p.)
9. The EFQM Excellence Model. Brussels, EFQM, 2003. 32 p.
10. **Klevenz M., Marzuillo A., Galicija M.** Implementing HR excellence. Four levers to improve human resources performance (July 15, 2015). Available at: <https://www.bcg.com/publications/2015/people-organization-implementing-hr-excellence-four-levers-improve-human-resources-performance>.
11. **Freeman R.E.** *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. 1st ed. Boston, Harpercollins College Div, January 1984. 275 p.
12. **Conti T.** *Self-Assessment in Organizations*. (Rus. ed., Moscow, RIA Standarty i kachestvo Publ., 2000. 328 p.)
13. The EFQM Excellence Model. Brussels, EFQM, 2010. 34 p.



Анатолий Александрович САФОНОВ — кандидат физико-математических наук, директор АНО «Центр Консалтинга и Оценки ВОК», менеджер программ EFQM в России, лицензированный тренер ассессоров EFQM

Anatoliy Aleksandrovich SAFONOV — Candidate of Physico-Mathematical Sciences, Director of the ANCO VOK Center of Consulting and Assessment, Manager of EFQM Programs in Russia