



Всероссийская организация качества
Национальная Партнерская Организация EFQM в России

Стремление к совершенству

*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 – www.efqm.org.



Стремление к Совершенству

*«Создаем приверженность
Совершенству»*

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. Стремление к Совершенству	5
3.1 Почему «Стремление к Совершенству»?	5
3.2. На что нацелена Схема?	5
3.3. Материалы для заявителей	5
3.4. Критерии успеха	5
3.5. Выгоды для заявителей	5
3.6. Претензии и повторные заявки	6
4. Что дальше?.....	6
Приложение 1 Фундаментальные Концепции Совершенства	7
Приложение 2 Обзор Модели Совершенства EFQM	8
Приложение 3. Логика RADAR	9
Приложение 4. Глоссарий терминов EFQM	11

1. Введение

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

- Обзор всех Уровней Совершенства EFQM и подробное описание «Стремления к Совершенству», 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.

1 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 2 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.

1 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. Стремление к Совершенству

3.1 Почему «Стремление к Совершенству»?

Этот уровень предназначен для организаций или их подразделений, только начавших свой путь к Совершенству. Этим организациям важно сформировать приверженность Совершенству у всех внутренних заинтересованных сторон, чтобы получить импульс к проведению улучшений. Для организаций-заявителей уровень «Стремление к Совершенству» предоставляет простой и конкретный способ использования опыта применения Модели Совершенства EFQM и логики RADAR.

3.2. На что нацелена Схема?

В этой Схеме может принимать участие любая организация или ее подразделение, являющаяся как крупной производственной компанией, так и представителем общественного сектора или малого и среднего бизнеса. Схема предоставляет участникам ориентированный на них продукт, предназначенный для практического использования при вступлении на путь к Совершенству. В первую очередь он представляет организации возможности:

- Узнать больше о том, как управлять организацией с использованием самооценки по критериям признанной модели, позволяющей определить сильные стороны и области для улучшений;
- Структурированного процесса для идентификации необходимых улучшений, выбора приоритетных направлений, документирования и проведения деятельности по усовершенствованию;
- Конструктивной обратной связи от независимых специалистов о качестве деятельности по улучшению и ее результатах;
- Получения признания первых шагов, сделанных на пути к Совершенству.

3.3. Материалы для заявителей

Заявители получают полный пакет методических материалов, который включает:

- Руководство для заявителей, направляющее Вас на всех этапах процесса и объясняющее, что конкретно будет в центре внимания Валидатора при проведении визита;
- Форму плана действий по улучшению
- Брошюру о Модели Совершенства EFQM.

3.4. Критерии успеха

Для успешного прохождения оценки нужно сделать следующее:

- Заполнить и прислать заявку (желательно по электронной почте)
- Оплатить первоначальную сумму заявочного взноса
- Провести самооценку по 9 критериям Модели Совершенства EFQM
- Подготовить к визиту необходимые документы (отчет по самооценке и план улучшений)
- Продемонстрировать в ходе визита реализацию Ваших планов. Валидация ваших действий будет проводиться на базе логики RADAR по предварительно установленной форме. (она содержится в документах, составляющих методические материалы для заявителей. Организации, продемонстрировавшие свое Стремление к Совершенству, могут использовать знаки полученного признания в рекламных и коммерческих целях).

Весь процесс занимает обычно около 4-9 месяцев.

3.5. Выгоды для заявителей

Подать заявку на этот уровень имеет смысл, если:

- Вы хотите знать, как организация или ее подразделение могут определять области для улучшений, используя самооценку?
- Вы хотите более строго и обоснованно подходить к выявлению приоритетных направлений для улучшений, документированию и реализации этой деятельности?
- Вы хотите знать мнение квалифицированных сторонних специалистов о реализованных вами проектах улучшений и их результатах? Полученная вами обратная связь поможет в проведении дальнейшей деятельности по совершенствованию и сможет помочь при последующем бизнес-планировании?
- Вы хотите получить престижное международное признание на основе общепризнанной в Европе модели менеджмента (Модель Совершенства EFQM)? Ваши первые шаги и успехи в системном применении Концепций Совершенства будут признаны.

▪ Вы хотите иметь возможность проведения бенчмаркинга с другими организациями, применяющими эту модель, включая лучшие из них?

▪ Вы приобретете практический опыт при подготовке к посещению организации в ходе оценки.

3.6. Претензии и повторные заявки

Визит в организацию проводится для валидации трех проведенных действий по улучшению, которые были спланированы по результатам самооценки по 9 критериям Модели Совершенства EFQM, или оценки организации по критериям Возможности.

С использованием логики RADAR и в первом и во втором случае разрабатывается оценочный профиль, который позволяет получить свидетельства стремления заявителей к совершенству, признаваемые во всех европейских странах.

Этот профиль – минимальное требование для получения признания, и он содержится в документе «Руководство для заявителей». Во время визита эксперт (валидатор или ассессор) ищет свидетельства реализации действий по улучшению, а заявитель имеет возможность продемонстрировать, что он соответствует или превосходит минимальные требования, задаваемые оценочным профилем. Все эксперты проходят специальную подготовку по проведению визита, процесс включает устную обратную связь и письменный отчет. Мы в наибольшей степени обращаем внимание на то, чтобы организация получила правильный и полезный обратный отчет, и меньшее значение придаем обсуждению оценки уровня достижений организации. У заявителя нет права подавать апелляцию при отказе ему в признании или по поводу содержания обратного отчета.

В соответствии с духом непрерывного совершенствования организация, которая близка к соответствию минимальному профилю, может подать повторную заявку на участие в схеме на уровне Стремление к Совершенству в трехмесячный срок со дня проведения визита. Признание будет проводиться на основании валидации трех действий по улучшению или оценки. Стоимость заявки в этом случае будет базироваться только на затратах на подготовку и проведение визита. При этом нет необходимости проводить новую самооценку и покупать новый комплект материалов. При необходимости EFQM принимает участие в обсуждении результатов между заявителем и экспертом. Наша задача – обеспечить, чтобы все заявители получили правильный и полезный обратный отчет. У заявителя нет права подавать апелляцию при отказе ему в признании или по поводу содержания обратного отчета.

Если организация повторно подает заявку позже, чем через 3 месяца после визита, она должна пройти заново весь процесс, включая самооценку. Повторная оценка организации через год или более после первой самооценки очень важна с точки зрения подтверждения правильности выбора приоритетов для улучшений.

4. Что дальше?

За дополнительной информацией об уровнях совершенства и других направлениях деятельности – обращайтесь в любой форме в EFQM или Всероссийскую организацию качества – Национальную Партнерскую Организацию EFQM в России.

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

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.

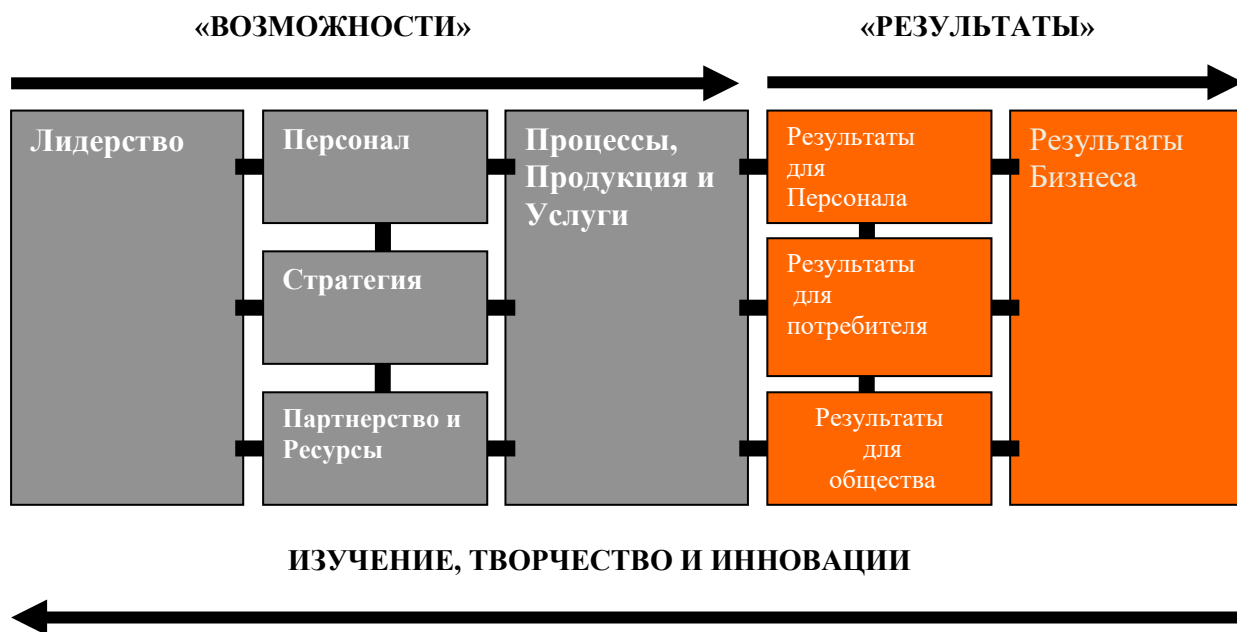
7. Достижение успеха благодаря таланту людей

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.

Benchmark — точка отчета	Измеряемое, «лучшее в своем классе» достижение; эталон для проведения сравнения. Данные показатели в работе считаются стандартом делового совершенства для определенного бизнес-процесса.
Benchmarking — 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.
Core competencies — главная область компетенции	Хорошо налаженная деятельность внутри организации, определяющая конкурентоспособность, прибыльность и эффективность работы.
Corporate Governance — руководство организацией	Выработка и осуществление системы правил, процессов, процедур и связей для управления организацией и выполнения юридических, финансовых и этических обязательств с ее стороны.
Corporate Social Responsibility — 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.
Creativity — креативность	Генерирование идей для улучшения или создания новой практики работы и/или разработки новых видов продукции и услуг.
Critical success factors — решающие факторы успеха	Условия, выполнение которых необходимо для достижения поставленных задач.
Culture — культура	Полный набор поведенческих и этических норм, ценностных установок, которые передаются, исполняются и совершенствуются членами организации.
Empowerment — 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.
End to end processes — сквозные процессы	Поток ценностей, пересекающий границы отделов и организаций в целях создания или поставки продукции, или предоставления услуг.
Equal opportunities — равные возможности	Практика работы, обеспечивающая справедливое и равное отношение ко всем сотрудникам и пользователям услуг.
Ethics — этика	Нравственные устои, взятые на вооружение и соблюдаемые всеми работниками данной организации.
Excellence — 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.
External customers — внешние потребители	Внешние потребители организации. Они могут включать не только непосредственных, но и других потребителей в цепочке сбыта.
Finances — финансы	Оборотные средства, необходимые для повседневного функционирования бизнеса, и капиталовложения из различных источников, необходимые для долгосрочного финансирования организации.
Fundamental Concepts of Excellence — Фундаментальные концепции Совершенства	Комплекс принципов и идеалов, на которых базируется Модель Совершенства EFQM (указанные концепции перечислены в термине «Excellence»).
Good/best practice — хорошая/лучшая практика работы	Испытанная и оформленная документально практика безошибочной работы, которая превышает параметры общепринятой деятельности в определенной сфере бизнеса
Governance — руководство	внутренняя структура власти и контроля в организации.
Innovation — инновации	практическое воплощение идей в новую продукцию, услуги, процессы, системы и социальное взаимодействие

Intellectual capital — интеллектуальный капитал	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
Key Performance results — ключевые результаты деятельности	Результаты деятельности, не связанные с потребителями, сотрудниками и обществом, которых организация обязательно должна достичь ³
Knowledge — знания	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.
Lagging indicators — запаздывающие показатели	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 (замыкающим, 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
Leaders — лидеры	Люди, которые координируют и уравнивают интересы всех, кто заинтересован в деятельности организации, включая высшее руководство, других менеджеров, руководителей групп и направлений.
Leading indicators — ведущие показатели	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.
Learning — обучение	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
Management System — система менеджмента	совокупность процессов и процедур, применяемых для того, чтобы организация могла выполнить задачи, необходимые для достижения стоящих перед ней целей.
Mission - миссия	Цель или предназначение организации. Определяет, для чего был создан конкретный бизнес или осуществляется определенная деятельность
Organization agility — дееспособность организации	Способность организации положительно реагировать на необходимость изменения интенсивности и главного направления деятельности, пересмотра задач, конкретных мероприятий и графиков работы с целью получения заданного результата.
Partnership — партнерство	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.
People — персонал	Все лица, занятые в организации, включая сотрудников на полной и неполной ставке, временно занятых и работающих по договору
Perception — восприятие	Мнение отдельного лица или группы людей
Performance — результат деятельности	Степень достигнутого в работе отдельным лицом, группой лиц, организацией или процессом.
Policy and Strategy — политика и стратегия	То, как организация выполняет свою миссию, реализует видение руководства, исходя из потребностей основных заинтересованных сторон и на основе соответствующих планов, задач, целей и процессов
Process — процесс	Последовательность действий, добавляющих ценность и обеспечивающих достижение требуемого результата путем преобразования различных ресурсов на входе
Process indicators — показатели процесса	Основные показатели, характеризующие процесс

RADAR	Results, Approach, Deployment, Assessment, Review — результаты, подход, развертывание, оценка, анализ и пересмотр
Stakeholders — заинтересованные стороны (стейкхолдеры)	Те, кто заинтересованы в деятельности организации и ее результатах. К ним могут относиться потребители, партнеры, сотрудники, акционеры, владельцы, правительство страны и регулирующие органы.
Society — общество	Все те, чьи интересы затрагивает деятельность организации, не считая сотрудников, потребителей и партнеров
Supply chain — цепочка поставок	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.
Sustainable excellence — устойчивое совершенство	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
Values — ценности	Понимаемое и ожидаемое поведение сотрудников организации, на основе которого строятся все деловые отношения (например, доверие, взаимовыручка и честность в работе).
Vision — видение	Отражает то, какой организация хочет видеть себя в будущем.