Федеральное агентство по образованию
Государственное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Ивановский государственный энергетический университет
имени В.И. Ленина»
Научный центр бенчмаркинга и совершенствования

Д.В. МАСЛОВ, Ю.В. ВЫЛГИНА

СОВРЕМЕННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ: МОДЕЛЬ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ EFQM

Учебное пособие

Иваново 2006

УДК 338.2
ББК 65.290-2
М 13

Научный центр бенчмаркинга и совершенствования
Факультет экономики и управления ИГЭУ

Маслов Д.В., Вылгина Ю.В. Современные инструменты управления: модель совершенствования EFQM: учебное пособие / Иван. гос. энерг. ун-т. – Иваново, 2006. – 107 с.: ил.

Печатается по решению редакционно-издательского совета Ивановского государственного энергетического университета

НАУЧНЫЙ РЕДАКТОР
доктор экономических наук, профессор А.М. Карякин
РЕЦЕНЗЕНТЫ:
доктор экономических наук, профессор В.В. Великороссов
кандидат экономических наук, профессор Ю.Ф. Битеряков

ISBN

В учебном пособии рассматривается один из наиболее признанных и эффективных современных инструментов анализа и совершенствования организационной деятельности – модель совершенствования EFQM. Описана структура модели, содержание ее критериев и оценочного механизма. Проанализированы особенности применения модели в качестве модели премии качества, а также инструмента для диагностической самооценки организации и бенчмаркинга.

Живые примеры применения модели EFQM и практические задания позволят читателю освоить методики самодиагностики организации, подготовки отчетов по самооценке, в том числе при соискании премий в области качества различных уровней, основанных на модели EFQM, а также конкурсной экспертной оценки организаций.

Учебное пособие предназначено для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям «Управление качеством», «Менеджмент», «Маркетинг», а также аспирантов, слушателей курсов повышения квалификации и преподавателей, читающих курсы по дисциплинам «Всеобщее управление качеством», «Средства и методы управления качеством», «Менеджмент и маркетинг». Представляет интерес для руководителей предприятий и организаций, профессиональных управляющих, молодых предпринимателей, менеджеров и специалистов по качеству, экспертов конкурсов по качеству различных уровней.

ISBN © Д.В. Маслов, Ю.В. Вылгина, 2006

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ: ПОЛЕЗНАЯ МОДЕЛЬ EFQM 4

ИНСТРУМЕНТАРИЙ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ EFQM 7

Европейский фонд управления качеством 7

Структура модели совершенствования EFQM 8

Фундаментальные концепции EFQM 18

Матрица оценки RADAR 25

Уровни совершенства EFQM 30

ВОЗМОЖНОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ МОДЕЛИ EFQM 37

Самооценка 37

Бенчмаркинг 43

Индивидуализация модели EFQM 48

ПРАКТИЧЕСКИЕ ПРИМЕРЫ 52

Отчет по самооценке колледжа «Runshaw» 52

Конкурсный отчет по самооценке компании «Ивтелеком» 59

Методы самооценки Ярославского государственного университета 66

Система оценки организации по критериям «Поволжской премии качества» 71

Экспертное заключение для соискателя «Премии Правительства РФ в области качества» 73

Экспертное заключение для участника конкурса «Внутривузовские системы обеспечения качества подготовки специалистов» 85

Пример оценочного листа конкурса на соискание «Премии Правительства РФ в области качества» 101

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ 102

СПИСОК ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ ИСТОЧНИКОВ 104

ПРАКТИКУМ 105

Все модели ошибочны, некоторые модели полезны

Джордж Бокс

ВВЕДЕНИЕ: ПОЛЕЗНАЯ МОДЕЛЬ EFQM

Модель совершенствования бизнеса, разработанная Европейским фондом управления качеством – «EFQM Excellence Model», существует уже более 13 лет с начала 1990-х годов, являя собой обобщенную модель идеальной системы управления для организаций, ориентированных на устойчивое развитие и повышение конкурентоспособности. Модель основана на философии всеобщего качества управления и качества производства, на системном подходе к управлению, учитывающем интересы всех стейкхолдеров[1] организации. На основании модели EFQM в Европе в целом, и во многих европейских странах в частности, с 1992 года проводятся конкурсы систем управления различных организаций. В России первый подобный конкурс («Премия Правительства РФ в области качества») был проведен в 1997 году, при этом следует особо отметить то, что модель EFQM претерпела некоторые изменения при перенесении ее на российскую почву (от нашего менталитета и особенностей русского языка).

Применение модели EFQM предполагает проведение исследования и измерения мощности управленческого потенциала предприятия, оценки эффективности системы управления любой организации, в том числе модель может помочь в проведении так называемой «самооценки». Однако довольно часто самооценка в рамках любого конкурса, в том числе и главного европейского «EFQM European Award»[2], сводится на нет. Конкурсная оценка получается внешняя, в то время как «самооценка» по сути – это *самостоятельное исследование* менеджерами своей системы управления. Когда модель совершенствования была представлена в Европе в качестве модели Европейской премии качества, она сразу вышла за рамки конкурса лучшего «качества» и стала рассматриваться как инструмент, позволяющий организациям оценивать уровень своего развития относительно эталонного уровня, выявлять сильные стороны своих систем управления, а также определять области, где целесообразно проводить улучшения.

[1] Stakeholders (англ.) – заинтересованные стороны.

[2] До 2006 г. «EFQM European Award» (Европейская премия EFQM) носила название «European Quality Award» (Европейская премия качества).

Основными «выходами» самооценки изначально являлись: перечень сильных сторон, перечень направлений для совершенствования и бальная оценка системы управления по критериям модели. Многие организации и сегодня рассматривают эти «выходы» как существенные для организации, и продолжают улучшать свои показатели, применяя модель. Как в любом деле, у кого-то это получается более успешно, у кого-то менее, кто-то так и не может улучшить свои показатели. Появлялись региональные и отраслевые модели, некоторые организации попробовали подогнать модель под свою специфику. Возможно, эти процессы являются результатом лучшего понимания модели и ее компонентов, практического знания того, как работает модель. Однако, с другой стороны, изменение модели может быть продиктовано, напротив, ее сложностью и непониманием со стороны пользователей. Например, Европейский фонд управления качеством в 1997 году предложил малому бизнесу упрощенную модель EFQM. По мнению многих (хотя далеко не всех) представителей малых и средних предприятий, упрощенные критерии делают самооценку для них более понятной, и, следовательно, более точной. Действительно, для малых компаний достаточно трудно произвести оценку, например, по показателю «2b. Политика и стратегия разрабатывается на основе информации, полученной в результате измерений, исследований, познавательной и творческой деятельности». Российский вариант модели EFQM в рамках национального конкурса качества с 2002 года также предполагает оценку малых и средних компаний (до 250 работников) по упрощенной системе, т.е. 32 оценочных составляющих в полном варианте модели урезаны до 23.

Однако пока модель развивалась и немного видоизменялась, развивались и навыки по работе с ней, проявлялись новые возможности ее использования, и многие организации осознали, что этот инструмент может быть достаточно эффективным в деле совершенствования бизнеса с помощью бенчмаркинга и обмена лучшим опытом, изучения лучшей практики управления. В 1999 году был проведен серьезный пересмотр модели, и из ее названия было удалено слово «бизнес» (до 1999 года модель называлась «EFQM Business Excellence Model»). Это связано, в первую очередь, с тем, что многие некоммерческие организации также видели в модели EFQM инструмент совершенствования и успешно использовали ее для повышения качества менеджмента.

Например, одной из причин, побудившей образовательные организации Великобритании применять современные подходы к управлению, в том числе модель EFQM, было принятие в 1988 году «Закона о реформе образования», который сокращал бюд-

жетное финансирование сферы образования и давал школам, колледжам, университетам большую финансовую свободу и независимость при принятии управленческих решений. Таким образом, усилилась конкуренция на британском рынке образовательных услуг, руководителям образовательных институтов пришлось стать менеджерами в полном смысле этого слова и управлять своими организациями как бизнесом. Рынок расставил всех по своим местам – в выигрыше оказались те школы, колледжи, университеты, которые смогли принять бизнес-стиль управления организацией, ориентированной на потребителя, смогли принять и адаптировать современные инструменты и подходы к управлению, и многие успешные организации сферы образования Соединенного Королевства выбрали модель EFQM для построения эффективной, качественной и конкурентоспособной системы управления.

В последние годы модель EFQM была адаптирована для организаций здравоохранения, государственных и муниципальных учреждений. А одним из результатов пересмотра модели в 1999 года стало выделение в структуре Европейской премии качества отдельной категории для организаций общественного сектора и появление адаптированной версии модели EFQM для общественных организаций некоммерческих организаций – «Public and Voluntary Sector Model».

На базе модели EFQM для общественного сектора в 2003 году была представлена версия модели EFQM для сферы образования. Разработка адаптированной модели проводилась на базе университета Шеффилд Халам (Великобритания), который координирует проект EFQM «Качество в сфере высшего образования». В отраслевой версии модели заложен опыт применения модели EFQM более чем в 150 европейских вузах из 20 разных стран, объединенных под эгидой образовательного сообщества «EFQM Education Community of Practice».

Кроме того, сегодня в Европе для совершенствования систем управления модель EFQM используют органы государственной власти различных уровней, включая региональные властные структуры и местное самоуправление.

В данном учебном пособии рассматриваются возможности, ограничения и предполагаемые результаты применения модели EFQM для улучшения качества процессов организации и построения эффективной системы управления. На практических примерах проиллюстрирован опыт использования методик и подходов Европейского фонда управления качеством к организационному совершенствованию.

ИНСТРУМЕНТАРИЙ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ EFQM

ЕВРОПЕЙСКИЙ ФОНД УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ

Европейский фонд управления качеством (European Foundation for Quality Management – EFQM) – это партнерство более чем 750 различных европейских организаций, каждая из которых стремится к повышению эффективности и организационному совершенству.

В 1988 году 14 ведущих компаний Европы (Bosch, Nestle, Olivetti, Renault, Phillips, Volkswagen, Electrolux и др.) при поддержке Европейской комиссии учредили Европейский фонд управления качеством – EFQM.

Цель учреждения EFQM – создание в Европе системы, аналогичной премии Болдриджа в США и премии Деминга в Японии, которая смогла бы помочь европейским организациям в повышении их конкурентоспособности за счет эффективного применения современных методов управления и улучшения качества процессов производства продуктов и услуг.

Видение EFQM – мир, где европейские организации добиваются совершенства.

Миссия EFQM – быть движущей силой в деле достижения совершенства организациями Европы.

Стратегические направления деятельности Фонда планирует и определяет Комитет управления EFQM. В Комитет входят директора 20 организаций-членов EFQM, каждый из них выбирается сроком на 4 года. Члены комитета выбирают из своего состава президента EFQM сроком на 3 года. Комитет заседает два раза в год. Разработкой конкретных планов и проектов, а также текущей деятельностью EFQM руководит Исполнительный комитет, состоящий из 20 человек. Заседания Исполнительного комитета проводятся четыре раза в год, в своей деятельности он подотчетен Комитету управления. Каждый год проводится форум EFQM, в котором обычно участвует более 700 делегатов. На форуме проходит награждение лауреатов Европейской премии EFQM.

В настоящее время членами EFQM являются 38 стран Европы. В 24 странах существуют Национальные партнерские организации, которые владеют правами на распространение продуктов и услуг EFQM, методических, учебных и других материалы, подготовку сертифицированных специалистов по программам EFQM, занимаются консультированием по применению методик фонда, подготовкой и сопровождением организаций, участвующих в различных конкурсных программах EFQM.

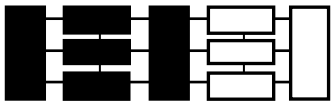
Национальным партнером EFQM в России с 2003 года является Всероссийская организация качества (ВОК) – общероссийская общественная организация, учрежденная в 2001 году по инициативе Госстандарта России и ряда общественных организаций.

Основная цель ВОК – объединение усилий граждан и общественных организаций, предприятий и органов власти для содействия решению задач в области качества и конкурентоспособности отечественной продукции и услуг, формирование общероссийского движения за качество. ВОК включает 73 региональных отделения в субъектах федерации и 8 отделений в крупных городах. В работе Президиума ВОК принимают участие руководители 64 субъектов федерации, федеральных министерств и ведомств.

Сегодня EFQM играет важную роль в повышении конкурентоспособности европейских компаний (в том числе российских), усиливая значение качества для всех направлений деятельности организаций и стимулируя работу по совершенствованию. Подробнее о деятельности EFQM смотрите на официальном сайте фонда: www.efqm.org.

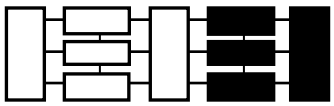
СТРУКТУРА МОДЕЛИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ EFQM

Модель совершенствования EFQM[3] объединяет две группы критериев «Возможности» и «Результаты» (рис. 1).



Группа «Возможности» включает в себя:

1. Лидерство;
2. Политика и стратегия;
3. Люди;
4. Партнерство и ресурсы;
5. Процессы.



Группа «Результаты» включает в себя:

6. Результаты для потребителей;
7. Результаты для работников;
8. Результаты для общества;
9. Ключевые результаты деятельности.

[3] При переводе на русский язык названия модели «EFQM Excellence Model» широко применяется интерпретация «Модель *совершенства* EFQM». На наш взгляд, при переводе термина «Excellence» как «Совершенство» в контексте названия модели делается акцент на эталон или сравнение, в то время, как применение модели EFQM предполагает длительный *процесс* – процесс *совершенствования*. Именно поэтому многие практики EFQM ассоциируют применение модели EFQM с Excellence Journey, или с путешествием, с дорогой к совершенству, причем дорогой не имеющей конца.

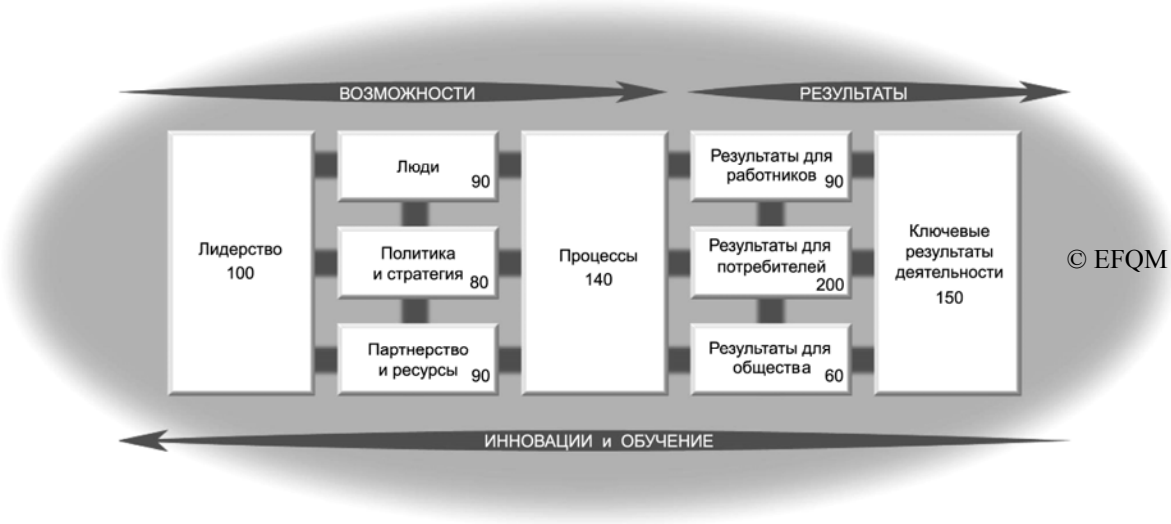


Рис. 1. М**одель совершенствования EFQM® (1999-2003 г.)**

Критерии группы «Возможности» дают понимание и помогают оценивать, *как* достигаются результаты, группа же критериев «Результаты» включает основные показатели и результаты деятельности компаний, то есть *чего* достигла организация, используя имеющиеся возможности.

Стрелки на схеме модели отражают ее динамический характер. Они показывают, как *инновации и обучение* помогают улучшить *возможности*, что, в конечном итоге, отражается на *результатах*.

Каждый критерий модели имеет бальную оценку, общая сумма баллов по всем критериям составляет 1000 баллов. Весовое содержание каждого критерия устанавливают эксперты EFQM и многочисленные пользователи модели, и коэффициенты могут меняться с учетом накапливаемого опыта и переменами во внешней среде. Группы «Возможности» и «Результаты» имеют эквивалентные максимальные оценки – по 500 баллов, что указывает на одинаковую важность, как потенциала организации, так и того, насколько успешно этот потенциал используется. До 2006 года в российской модели «Премии Правительства РФ в области качества» 550 баллов было отведено для критериев группы «Возможности» и 450 баллов для критериев группы «Результаты». Модель же версии 2006 года полностью гармонизирована с моделью EFQM.

Девять критериев модели совершенствования EFQM содержат 32 субкритерия, детализирующими модель (в российской модели они называются «составляющими»).

Критерий 1. *Лидерство* (100 баллов)

Лидеры лучших организаций (формальные и неформальные) на верхних, средних и низших уровнях управления организации определяют предназначение компании, вырабатывают стратегию развития и способствуют ее реализации. Они формируют ценности, необходимые для достижения долгосрочного успеха, и культивируют их с помощью соответствующих мероприятий и личного примера; они вовлечены в деятельность по развитию системы управления организации. Критерий включает пять субкритериев (составляющих). Оценивается, насколько деятельность организации соответствует следующим утверждениям:

1a. Лидеры определяют миссию организации, стратегию развития и ценности, демонстрируют на личных примерах свою приверженность культуре совершенствования.

1b. Лидеры лично участвуют в разработке, внедрении и постоянном совершенствовании системы управления организации.

1c. Лидеры непосредственно работают с потребителями, партнерами и представителями общества.

1d. Лидеры укрепляют культуру совершенствования, вовлекая в этот процесс работников.

1e. Лидеры определяют необходимость изменений и способствуют успешному их проведению.

Критерий 2. *Политика и стратегия* (80 баллов)

Лучшие организации реализуют свою миссию и стратегию, ориентируясь на интересы всех стейкхолдеров с учетом рыночной специфики, при разработке политики учитываются стратегические планы, цели и структура процессов организации. Следующие четыре субкритерия характеризуют деятельность организации в этом направлении:

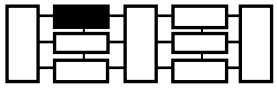
2a. Политика и стратегия основана на текущих и будущих нуждах и ожиданиях заинтересованных сторон.

2b. Политика и стратегия разрабатывается на основе информации, полученной в результате измерений, исследований, познавательной и творческой деятельности.

2c. Политика и стратегия развивается, пересматривается и актуализируется.

2d. Политика и стратегия развертывается с учетом структуры ключевых процессов.

Критерий 3. *Люди* (90 баллов)



Лучшие организации управляют персоналом, развивают и используют знания и потенциал работников на индивидуальном, групповом и общеорганизационном уровнях, планируют деятельность по реализации политики и стратегии, а также по эффективному осуществлению своих процессов. Деятельность организации в этом направлении характеризуют пять субкритериев:

3a. Работа с персоналом планируется, управляется и совершенствуется.

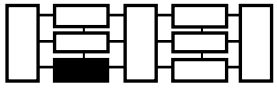
3b. Уровень знаний и компетентности работников измеряется, развивается и поддерживается.

3c. Работники вовлекаются в деятельность по реализации политики и стратегии организации и наделяются необходимыми для этого полномочиями.

3d. Существует диалог между работниками и организацией.

3e. Поощрение, признание заслуг и забота о работниках.

Критерий 4. *Партнерство и ресурсы* (90 баллов)



Лучшие организации управляют своими внутренними ресурсами и взаимоотношения с внешними партнерами с целью реализации политики и стратегии, а также для эффективного осуществления своих процессов. Деятельность характеризуют пять субкритериев:

4a. Связи с внешними партнерами установлены и управляются.

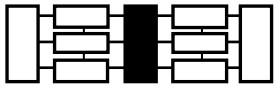
4b. Ведется управление финансовыми ресурсами.

4c. Ведется управление недвижимыми активами, оборудованием и материалами.

4d. Ведется управление технологиями.

4e. Ведется управление информацией и знаниями.

Критерий 5. *Процессы* (140 баллов)



Лучшие организации проектируют процессы, осуществляют управление процессами и совершенствуют их в целях претворения в жизнь своей политики и стратегии, а также полного удовлетворения и создания ценности для своих потребителей и других заинтересованных сторон. Пять следующих субкритериев характеризуют деятельность организации в этом направлении:

5a. Процессы организации систематически проектируются и управляются.

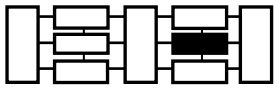
5b. Процессы совершенствуются с использованием инноваций в целях более полного удовлетворения требований потребителей и других заинтересованных сторон.

5c. Проектирование и разработка продуктов и услуг ведется на основе нужд и ожиданий потребителей.

5d. Продукты и услуги производятся, поставляются потребителям, и сопровождаются последующим обслуживанием.

5e. Установлены и постоянно улучшаются взаимоотношения с потребителями.

Критерий 6. *Результаты для потребителей* (200 баллов)

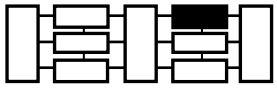


Лучшие организации добиваются наивысшего удовлетворения потребителей и систематически измеряют степень их удовлетворенности. Результаты организации в этом направлении характеризуют следующие субкритерии:

6a. Измеряемые показатели восприятия.

6b. Индикаторы деятельности.

Критерий 7. *Результаты для работников* (90 баллов)

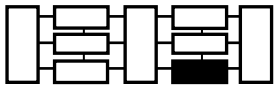


Лучшие организации добиваются высоких результатов в отношении удовлетворения интересов своих работников и систематически измеряют степень удовлетворенности персонала. Результаты организации в этом направлении характеризуют следующие субкритерии:

7a. Измеряемые показатели восприятия.

7b. Индикаторы деятельности.

Критерий 8. *Результаты для общества* (60 баллов)



Лучшие организации добиваются высоких результатов в отношении удовлетворения интересов общества и систематически измеряют степень удовлетворенности. Следующие субкритерии характеризуют результаты организации в этом направлении:

8a. Измеряемые показатели восприятия.

8b. Индикаторы деятельности.

Критерий 9. *Ключевые результаты деятельности* (150 баллов)

Лучшие организации добиваются высоких результатов при реализации политики и стратегии и систематически измеряют ключевые результаты своей деятельности. Следующие субкритерии характеризуют результаты организации в этом направлении:

9a. Показатели эффективности деятельности.

9b. Ключевые индикаторы деятельности.

Каждый из приведенных 32 субкритериев соответственно имеет несколько зон охвата (направлений для оценки/измерения). Таких «точек приложения» в модели более 300. Например, субкритерий «2a. Политика и стратегия основана на текущих и будущих нуждах и ожиданиях заинтересованных сторон» состоит из следующих зон или областей для оценки:

2a1. Понимание рынка и рыночного сегмента.

2a2. Понимание и прогнозирование нужд и ожиданий заинтересованных сторон.

2a3. Прогнозирование развития рынка и действий конкурентов.

Иерархия критериев модели EFQM отражена на рис. 2.

Между различными критериями модели имеется сильная взаимосвязь, которую отражают линии внутри схемы модели (рис. 1). По сути, изменение в одном из критериев, влечет за собой изменение всех остальных критериев. «Взёвзаимосвязано» или «Каждоевзаимосвязаноскаждым» – именно таким слитным написанием этих определений символизируют тесную взаимосвязь элементов модели многие консультанты и практики модели EFQM.

Конечно, существуют отдельные взаимосвязи между критериями модели, которые более чувствительны и очевидны. Например, если улучшаются возможности организации по критерию «Люди», то автоматически улучшаются результаты по критерию «Результаты для работников», что в свою очередь повышает показатели по критерию «Результаты для потребителей».

Внутри групп критериев «Результаты» также наблюдаются динамичные связи ближайших и отдаленных (по времени) показателей (рис. 3).

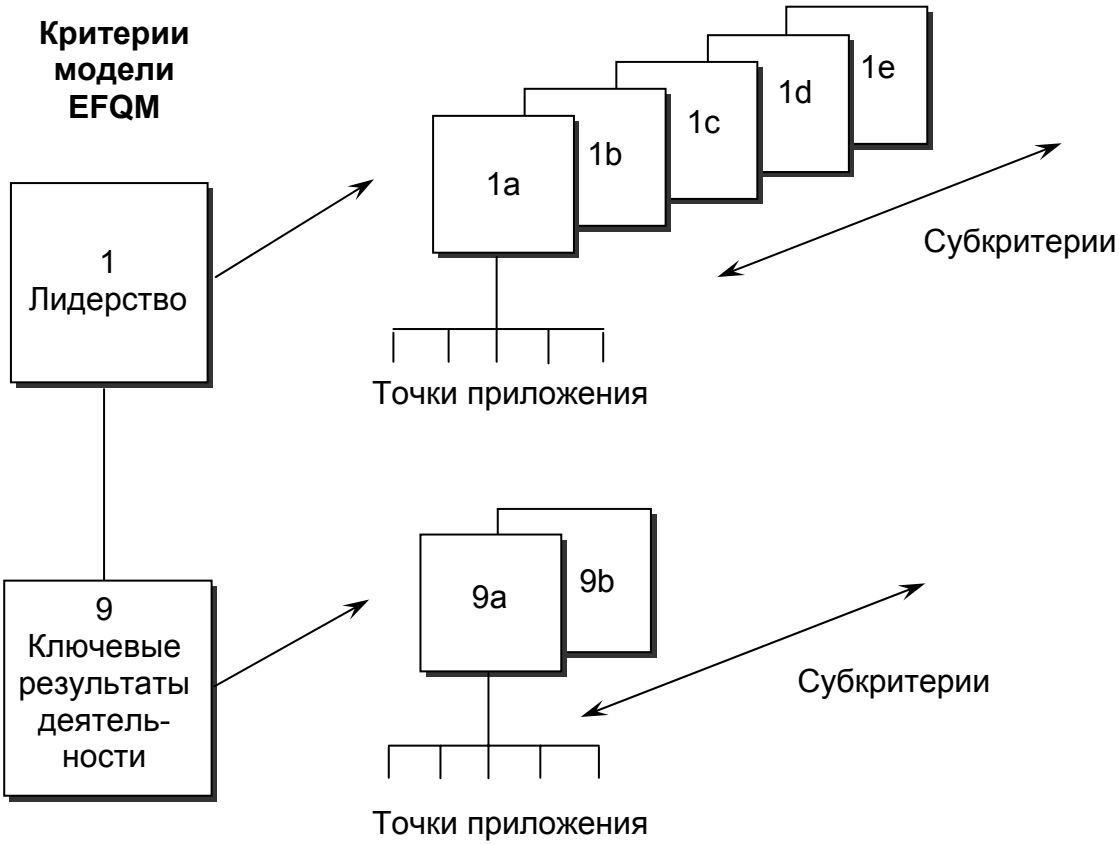


Рис. 2. **Структура критериев модели EFQM**

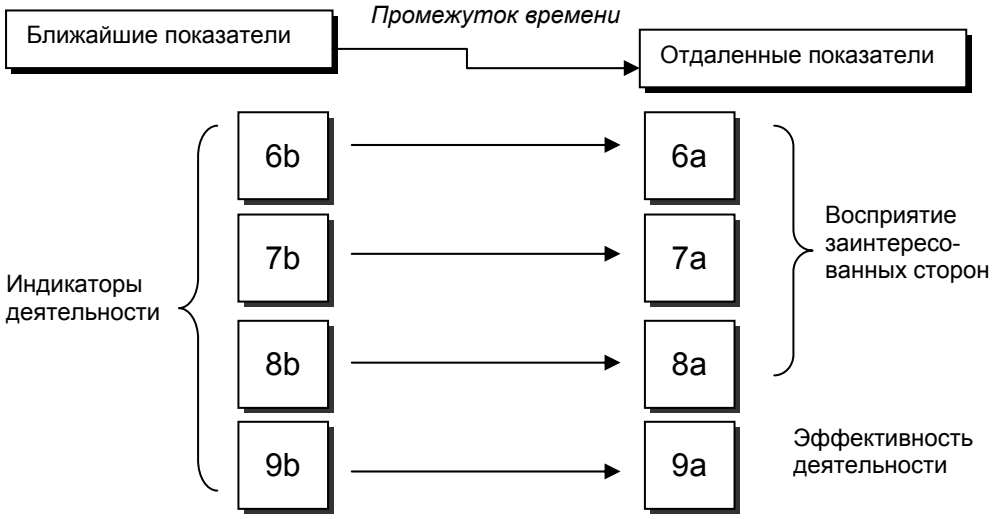


Рис. 3. **Динамика группы критериев «Результаты» модели EFQM**

В 2003 году EFQM определил «красные дорожки» внутри модели, которые указывают на ключевые для организации темы: «коммуникации», «знания», «процессный подход», «рынок и исследование рынка» и т.д. «Красные дорожки» объединяют субкритерии различных критериев модели в динамические цепочки (табл. 1). Например, «красная дорожка» процессного подхода формирует следующую логическую динамическую цепь:

- субкритерий 1b говорит о том, как лидеры совершенствуют систему менеджмента;
- субкритерий 2b показывает, как политика и стратегия развертываются через сеть процессов организации;
- субкритерии 5a и 5b отражают то, как эти процессы разрабатываются, управляются и улучшаются;
- критерии группы «Результатов» измеряют эффективность процессов организации.

Таким образом, приведенная «красная дорожка» показывает, насколько успешно лидеры разрабатывают, развертывают и совершенствуют политику и стратегию на основе процессного подхода.

Табл. 1. **«Красные дорожки» модели EFQM**

Тема	«Красная дорожка»
Коммуникации	1c – Взаимоотношения лидеров с внешними стейкхолдерами 1d – Взаимоотношения лидеров с внутренними стейкхолдерами 2e – Коммуникативная политика и стратегия 3d – Внутренние коммуникации 5b – Изменение и улучшение коммуникативных процессов 6, 7, 8 – Измерение удовлетворенности коммуникативными процессами и их эффективности
Корпоративная социальная ответственность	1a – Видение, цели и этические принципы организации в отношении социальной ответственности 1c – Взаимоотношения с внешними стейкхолдерами 1d – Взаимоотношения с внутренними стейкхолдерами 1e – Анализ изменений в окружающей среде 2a – Вклад стейкхолдеров в стратегию 2b – Измерение и сбор данных, касающихся окружающей среды и демографических факторов 2c – Развитие стратегии социальной ответственности 2d – Реализация стратегии в отношении всех стейкхолдеров 3a – Соблюдение этических норм и принципов справедливости в отношении персонала

Тема	«Красная дорожка»
	3b – Развитие персонала 3c – Вовлечение работников во внешние проекты 3e – Забота о людях через культурные и социальные программы 4a – Сотрудничество с общественными организациями и местными поставщиками 4b – Финансовая стратегия поддерживает стратегию социальной ответственности 4c – Менеджмент окружающей среды 5c – Потребители и партнеры участвуют в производстве 5d – Производимые продукты имеют возможность быть утилизированными 5e – Ежедневный контакт с потребителями 6a – Восприятие потребителями продукта 7a – Отношение работников к организации 8 – Удовлетворение интересов общества на всех уровнях 9a/b – Стандартизация производства, эффективность процессов, финансов, партнерств
Творчество и инновации	1a – Поощрение лидерства 2b – Использование творческого потенциала при разработке политики и стратегии 3c – Предоставление возможностей для проявления творческого и инновационного потенциала 4a – Использование творческого и инновационного потенциала партнеров 4e – Использование знаний и информации для творчества и инноваций 5b – Использование творческого и инновационного потенциала стейкхолдеров для улучшения процессов 5c – Использование творческого и инновационного потенциала при разработке продуктов и услуг 5e – Использование творческого и инновационного потенциала для улучшения взаимоотношений с потребителями 6, 7, 8, 9 – Измерение эффективности творческих и инновационных процессов
Потребители	1c – Вовлечение лидеров во взаимоотношения с потребителями 2a – Изучение нужд и ожиданий потребителей 2c – Баланс нужд и ожиданий потребителей 5b – Улучшение процессов с целью удовлетворения потребителей 5c, 5d – Процессы, связанные с потребителями 5e – Управление взаимоотношениями с потребителями 6a – Результаты в отношении удовлетворенности потребителей 6b – Результаты в отношении удовлетворенности внутренних потребителей
Управление	1b – Разработка и реализация мероприятий по улучшению эффективности организационного управления 2a – Сбор информации о нуждах и ожиданиях стейкхолдеров 2b – Сбор данных для разработки политики и стратегии 4b – Определение ключевых управленческих процессов на всех уровнях 9a – Отчет о финансовых результатах 9b – Отчет о финансовых показателях

Тема	«Красная дорожка»
Знания	2b – Использование знаний при разработке политики и стратегии 3d – Развитие и обучение работников 4e – Управление организационными знаниями 7 – Измерение удовлетворенности от увеличения уровня знаний работников 9 – Использование знаний для улучшения бизнеса
Рынок и исследование рынка	2a – Сбор информации о рынке и рыночных сегментах 2b – Показатели относительно имиджа, бренда и конкурентов 2c – Подтверждение положения на рынке 3b – Соответствие потребностей работников с текущими и будущими потребностями организации 4a – Создание новых ценностей для потребителей/поставщиков через развитие партнерских отношений 5c – Разработка новых продуктов для текущих и будущих рынков 5d – Маркетинг, коммуникации и продажи 6a – Мнение потребителей 6b – Внутренние показатели 7a – Восприятие организации работниками 7b – Лояльность 8a – Имидж в обществе 9 – Доля рынка, положение на рынке
Люди (работники)	1d – Взаимоотношение лидеров и работников 2a – Определение нужд и ожиданий работников 2c – Баланс нужд и ожиданий работников 3a – Планирование и управление персоналом 3b – Анализ и развитие навыков персонала 3c – Вовлечение людей и делегирование полномочий 3d – Коммуникации внутри организации 3e – Поощрение и признание работников, забота о людях 7a – Восприятие организации работниками 7b – Внутренние результаты для работников
Процессный подход	1b – Развитие системы управления процессами и оценивания владельцев процессов как части системы управления организацией 2d – Определение и развитие структуры основных процессов 5a – Описание системы разработки и управления процессами 5b – Описание системы улучшения процессов 6, 7, 8, 9 – Измерение эффективности процессов
Поставщики / партнеры	1c – Взаимоотношения лидеров с поставщиками/партнерами 2a – Определение нужд и ожиданий поставщиков/партнеров 2c – Баланс нужд и ожиданий поставщиков/партнеров 4a – Управление взаимоотношениями с партнерами 9a – Ключевые результаты в отношении поставщиков/партнеров 9b – Ключевые показатели в отношении поставщиков/партнеров
Устойчивость организации	1b – Развитие системы управления 1c – Инициация, поддержка и участие в деятельности, направленной на защи-

Тема	«Красная дорожка»
	ту прав и интересов будущих поколений 2a – Сбор информации о потребностях, как сегодняшнего дня, так и будущих 2c – Баланс долгосрочных и среднесрочных потребностей 3b – Формирование текущих и будущих потребностей людей 5c – Прогнозирование будущих потребностей людей относительно новых продуктов 6, 7, 8, 9 – Демонстрация стабильных результатов

Возвращаясь к весовой составляющей модели, которая характеризует важность того или иного элемента для совершенства организации, следует также отметить, что для критериев группы «Возможности» баллы между субкритериями распределяются в равных пропорциях. В критериях группы «Результаты» вес субкритериев распределяется следующим образом:

6a – 75%, 6b – 25%; 7a – 75%, 7b – 25%;

8a – 25%, 8b – 75%; 9a – 50%, 9b – 50%.

Фундаментальные концепции EFQM

Организации Европы, принимающие подходы к совершенствованию EFQM, независимо от сферы деятельности, организационной формы и размера, разделяют предлагаемые фондом основополагающие принципы построения бизнеса или фундаментальные концепции совершенствования (The Fundamental Concepts of Excellence – рис. 4), которые формируют основу философии всеобщего качества в интерпретации Европейского фонда управления качеством.

Рис. 4. **Фундаментальные концепции EFQM**

1. *Ориентация на результат*

▪ это достижение результатов, которые отвечают интересам всех стейкхолдеров

В быстро меняющемся мире лучшие организации демонстрируют оперативность, гибкость и отвечают все новым требованиям заинтересованных сторон. Ведущие компании измеряют и прогнозируют нужды и пожелания своих клиентов, партнеров, акционеров, общества, анализируют их мнения, исследуют опыт других организаций. Собирается и обрабатывается информация об имеющихся и будущих заинтересованных сторонах. Полученные данные используют для разработки, внедрения и корректировки политики и стратегии, целей, планов в кратко-, средне- и долгосрочной перспективе. Кроме того, собираемая информация помогает организациям добиваться баланса между интересами всех стейкхолдеров.

2. *Ориентация на потребителя*

▪ это создание значимой для потребителя ценности

Ведущие организации знают и точно понимают нужды своих потребителей, сознают, что потребитель – главный судья качества продуктов и услуг. Они также понимают, что лояльность клиентов и увеличение доли рынка напрямую зависят от удовлетворения нужд и ожиданий, как уже имеющихся, так и потенциальных потребителей. Лучшие компании сегментируют своих потребителей с целью добиться лучшего их удовлетворения, контролируют деятельность своих соперников на рынке и понимают свои конкурентные преимущества. Ведущие организации эффективно прогнозируют будущие потребности клиентов, они делают сегодня все, чтобы завтра удовлетворить эти прогнозируемые потребности, а, возможно, найти и удовлетворить также скрытые потребности своих клиентов.

3. *Лидерство и постоянство цели*

▪ это очевидное и вдохновляющее лидерство вместе с постоянством цели

Лидеры ведущих организаций способны устанавливать ясные направления развития. Делая это, они объединяют и мотивируют других лидеров на вовлечение своих подчиненных. Они определяют ценности, философию, культуру и организационную структуру, что формирует уникальность и привлекательность компании для заинтересованных сторон. Лидеры всех уровней управления олицетворяют модель поведения для работников, своим примером они вовлекают всю организацию в процесс совершенствования. Несмотря на временные трудности и возникающие проблемы, лидеры де-

монстрируют постоянство цели и твердую приверженность принятому курсу, что, несомненно, вдохновляет работников, и другие заинтересованные стороны. Кроме того, лидеры показывают возможности адаптации и корректировки направлений развития в условиях непрерывных изменений внешней среды, а также умение убедить в своей правоте и повести за собой людей.

4. *Процессный подход к управлению на основе фактов*

▪ это управление организацией с помощью взаимозависимых и взаимосвязанных систем и процессов

Лучшие организации имеют эффективную систему управления, учитывающую нужды и ожидания всех заинтересованных сторон и разработанную с целью их максимального удовлетворения. Систематическая реализация политики, стратегий, планов организации возможна только при наличии регламентированных взаимосвязанных процессов. Эти процессы требуют непрерывного и эффективного управления, выполнения и улучшения. Управленческие решения принимаются на основании надежной информации о текущем и прогнозируемом состоянии бизнес-процесса или его отдельных этапов, о потребностях заинтересованных сторон, их мнениях и ожиданиях, о деятельности других организаций, включая конкурентов. Управление компаниями ведется с учетом всех внутриорганизационных требований. Все это способствует установлению высокого уровня доверия к организации со стороны всех заинтересованных сторон.

5. *Развитие и вовлечение персонала*

▪ это увеличение вклада работников посредством их развития и вовлечения в процесс совершенствования

Лучшие компании осознают необходимость повышения компетенции и профессионализма организации для достижения поставленных целей и решения стратегических задач. Они подбирают и обучают сотрудников, чтобы обеспечить, поддерживать и повышать конкурентоспособность организации сегодня и в будущем. Индивидуальное развитие позволяет людям раскрыть и реализовать свой потенциал.

Ведущие организации признают важность интеллектуального капитала своих работников и используют их знания с выгодой для организации. Они стараются поощрять и награждать людей с целью повысить их лояльность к организации. Компании стремятся раскрыть потенциал работников и активно вовлекают людей, культивируя общие ценности, расширяя зоны полномочий и ответственности, создавая атмосферу доверия

и открытости в организации. Принципы причастности и вовлечения работников в лучших компаниях используются для реализации идей и планов по совершенствованию.

6. *Непрерывное обучение, инновации и улучшение*

▪ это вызов существующему положению и проведение эффективных изменений с применением знаний и реализацией потенциалы инноваций и улучшений

Лучшие организации находятся в процессе непрерывного обучения, как на своем опыте, так и на примере других. Они применяют внутренний и внешний бенчмаркинг, привлекают и используют знания своих работников для организационного обучения. Открытость позволяет получить и использовать идеи всех своих стейкхолдеров. Организации, смотря в завтрашний день, осторожны и охраняют свою интеллектуальную собственность и эксплуатируют ее с целью приумножения производимых ценностей.

7. *Развитие партнерских отношений*

▪ это развитие и поддержка плодотворных партнерских отношений

Лучшие организации сознают, что в быстро меняющемся мире успех может зависеть от надежных партнерских отношений. Партнерство позволяет преумножать ценность для заинтересованных сторон. Партнерские отношения могут возникать с поставщиками, потребителями, обществом в целом, даже с конкурентами, и эти отношения строятся на взаимной выгоде сторон. Совместная работа по достижению общих целей, поддержке друг друга с помощью консультаций, обмена знаниями, ресурсами основана на взаимном доверии, уважении и открытости.

8. *Корпоративная социальная ответственность*

▪ это построение структуры, при которой организация стремится понимать и удовлетворять ожидания всех своих заинтересованных сторон

Лучшие организации придерживаются принципа открытости и ответственности перед обществом. Они рассматривают и активно реализуют различные социальные инициативы, решают вопросы экологии окружающей среды и т.п. Открытость и ответственность перед всеми заинтересованными сторонами позволяет удовлетворять интересы общества как в локальном, так иногда и в глобальном масштабе. Лучшие организации с целью сокращения рисков ищут возможности для взаимовыгодных отношений с обществом, поддерживая и повышая уровень доверия к организации. Они осознают свое влияние, как на сегодняшнюю, так и будущую ситуацию в обществе, и минимизируют негативные воздействия со своей стороны.

Ниже мы приводим содержание фундаментальных концепций EFQM с нашими дополнительными комментариями (табл. 2).

Табл. 2. **Содержание фундаментальных концепций совершенствования**

Концепция и ее содержание	**Комментарии**
1. *Ориентация на результат* Достижение результатов, которые отвечают интересам всех стейкхолдеров.	Большинство организаций знают свои финансовые результаты, но этого мало. Многие компании понимают, что должны знать больше о своей деятельности, в том числе о результатах и результативности своих процессов.
2. *Ориентация на потребителя* Создание значимой для потребителя ценности, максимальное удовлетворение нужд и пожеланий настоящих и будущих потребителей.	Идея стара как мир. Помните советское «Клиент всегда прав!» на стенах комбинатов бытового обслуживания. И вот, наконец, приходит время, когда все большее число организаций придают этому лозунгу смысл.
3. *Лидерство и постоянство цели* Лидеры олицетворяют модель поведения для работников, демонстрируя постоянство цели, они способны убедить в своей правоте и повести за собой людей.	«Постоянство цели» не исключает возможность изменений стратегических и оперативных планов, но требует стабильности в отношении ценностей организации и принципов ее деятельности.
4. *Процессный подход к управлению на основе фактов* Управление организацией с помощью взаимозависимых и взаимосвязанных систем и процессов на основе фактов, включая мнения всех заинтересованных сторон, не полагаясь только на интуицию и эмоции менеджеров.	Лучшие организации не управляются «из бункера», при принятии решений не следует полагаться на «догадки». Интуицию высшего руководства еще никто не отменял, но также никто не отменял того факта, что управлять системно лучше, а управлять системой процессов эффективнее, чем управлять людьми.
5. *Развитие и вовлечение людей* Работники смогут себя реализовать полностью тогда, когда они искренне разделяют общие ценности, а организационная культура основана на доверии и поощрении их инициативы.	Трудовой коллектив тогда будет максимально эффективен, когда поймет, что с его мнением считаются, когда поймет степень своего воздействия на результаты бизнеса, а также когда сможет ощутить на своей зарплате свои усилия по улучшения деятельности своего предприятия.
6. *Непрерывное обучение, инновации и улучшение* Проведение эффективных изменений с применением знаний и поиском возможностей для инноваций и улучшений.	Лучшие организации – это самообучающиеся организации, которые находятся в процессе непрерывного обучения, как на своем опыте, так и на примере других, применяя внешний и внутренний бенчмаркинг. Открытость позволяет использовать опыт всех стейкхолдеров.
7. *Развитие партнерских отношений* Развитие и поддержка плодотворных партнерских отношений на принципах доверия, обмена знаниями и совместной деятельности.	Четвертая заповедь Эдварда Деминга гласит: «Покончите с практикой закупок по самой дешевой цене». Стремитесь к тому, чтобы получать все поставки данного компонента только от одного поставщика на основе установления долговременных отношений взаимной лояльности и доверия. Целью в этом случае является минимизация общих затрат, а не только первоначальных затрат.

Концепция и ее содержание	Комментарии
8. *Корпоративная социальная ответственность* Построение в долгосрочной перспективе структуры, при которой организация стремится понимать и удовлетворять ожидания всех своих заинтересованных сторон, включая общество в целом.	Организации Запада стали осознавать важность фактора социальной ответственности для развития бизнеса лишь недавно, зато многие российские предприятия (особенно градообразующие) делают это давно, но зачастую в ущерб основному бизнесу. Растет число организаций, которые обнаруживают, что люди предпочитают работать в организациях, которые заботятся об обществе. Управление персоналом и социальной ответственностью оказались очень сильно взаимосвязанными.

Мы намеренно поместили раздел о фундаментальных концепциях EFQM после главы о структуре модели. Как правило, публикации о модели EFQM, напротив, начинаются с описания концепций, или же авторы вовсе обходят стороной идеологическую основу модели EFQM как инструмента совершенствования. Обычно, интерес у пользователей модели вызывает сама модель, поэтому первые страницы о фундаментальных концепциях остаются незамеченными. Вместе с тем, нет (или почти нет) смысла начинать применять модель до тех пор, пока вы не «вживите» в деятельность организации фундаментальные концепции совершенствования.

Однако у пользователей модели EFQM довольно часто возникают вопросы, связанные с присутствием фундаментальных концепций в методике совершенствования EFQM:

1. *Зачем EFQM предлагает и модель и фундаментальные концепции?* Концепции – это философия, которую не всегда просто применить на практике, это принципы управления любой организацией. Модель, в свою очередь, – прикладной инструмент, разработанный с целью *применения для улучшений*.

2. *Связаны ли концепции и модель*? Прямую связь всех концепций и всех элементов модели разглядеть сложно. Более того, искать эти связи нет строгой необходимости для пользователей модели. Мотор автомобиля тоже заключает в себе множество концепций (принципов, физических законов и т.д.), но эти концепции преобразованы в инженерное решение, подробности же этой метомарфозы интересуют мало кого из автолюбителей. Тем не менее, модель EFQM и фундаментальные концепции имеют ряд взаимосвязей, очевидных для стереоскопического взгляда на проблему (табл. 3).

Табл. 3. **Взаимосвязь фундаментальных концепций и критериев модели EFQM**

Критерий (субкритерий) модели EFQM			**Фундаментальные концепции**							
			Ориентация на результат	Ориентация на потребителя	Лидерство и постоянство цели	Процессный подход к управлению на основе фактов	Развитие и вовлечение людей	Непрерывное обучение, инновации и улучшение	Развитие партнерских отношений	Корпоративная социальная ответственность
ВОЗМОЖНОСТИ	Лидерство	a			√			√		√
		b			√	√				
		c		√	√			√	√	√
		d			√		√	√		√
		e			√			√		
	Поли тика и стратегия	a	√	√		√	√		√	√
		b	√			√		√		√
		c	√	√	√		√		√	√
		d	√			√				
	Люди	a				√	√			√
		b	√				√	√		
		c					√	√		
		d					√	√		
		e					√			√
	Партнерство и ресурсы	a							√	√
		b								√
		c								√
		d								√
		e				√		√		
	Процессы	a	√			√				√
		b	√			√		√		
		c		√				√	√	
		d		√						
		e		√					√	
РЕЗУЛЬТАТЫ	Результаты для потребителей	a	√	√		√				
		b	√	√		√				
	Результаты для работников	a	√		√	√	√			
		b	√			√	√			
	Результаты для общества	a	√			√				√
		b	√			√				√
	Ключевые результаты деятельности	a	√			√			√	
		b	√			√			√	

МАТРИЦА ОЦЕНКИ RADAR

Смысловым завершением «полного пакета» совершенствования бизнеса по версии EFQM является матрица оценки *RADAR* (рис. 5).

Рис. 5. **Система оценки RADAR**

RADAR – это оценочный механизм на базе модели совершенствования EFQM. За аббревиатурой RADAR кроется цикл оценки системы:

Results (Результаты)

Approach (Подход)

Deployment (Внедрение, развертывание подхода по уровням организации)

Assessment and **R**eview (Оценка (или самооценка) и Пересмотр (анализ для пересмотра и попыток актуализации)).

Группа критериев «Результаты» модели EFQM оценивается соответственно по показателю **R**esults, а критерии группы «Возможности» анализируются с учетом **A**pproach, **D**eployment, **A**ssessment and **R**eview.

Принципы четырех стадий оценки (самооценки) по методике RADAR отражены в табл. 4.

Табл. 4. **Принципы оценки RADAR**

Элемент	Что оценивается	Как это делается в лучших организациях
Results – Результаты	Основные достижения компании, показатели ее деятельности: финансовые, производственные, все показатели системы управления, которые отражают реализацию организационной политики и стратегии	В успешных организациях результаты отражают положительные тенденции и/или стабильное хорошее положение, соответствуют установленным целям и являются лучшими относительно других организаций. Достижение таких результатов обосновано применением грамотных подходов
Approach – Подход	Планы компании и основания их принятия, эффективность применяемых подходов для достижения планируемых результатов	В успешных организациях применяемые подходы являются рациональными, продуманными, хорошо спланированными и регламентированными, четко ориентированными на удовлетворение нужд заинтересованных сторон. Разрабатываемые подходы интегрированы в корпоративную политику и стратегию и взаимосвязаны
Deployment – Внедрение	Широта, системность применения подходов, как происходит их развертывание внутри организации для реализации принятых планов и стратегий	В успешных организациях подходы разрабатываются для всех направлений деятельности и строго систематизируются.
Assessment and **R**eview – Оценка и Пересмотр	Как организация изучает используемые подходы, анализирует полученные результаты, определяет области дальнейшего совершенствования.	В лучших организациях подход и его реализация являются предметом постоянного измерения и изучения, полученные результаты используются для определения и ранжирования сильных и слабых сторон, планирования и реализации деятельности по совершенствованию

Методика RADAR дает количественную оценку каждому показателю и позволяет выразить в цифрах уровень совершенства каждого критерия (субкритерия) и всей организации. Далее приведен упрощенный вариант матрицы оценки RADAR: для критериев группы «Результаты» – табл. 5, для критериев группы «Возможности» – табл. 6.

Табл. 5. **RADAR: матрица оценки критериев #6-9 группы «Результаты»**

Субкритерий _____

(6.a, 6b … 9b – всего 8 оценочных листов)

РЕЗУЛЬТАТЫ (**R**ESULTS)

⇒ 100-бальная шкала оценки, %

0 → 10	–	*нет информации или случайная информация*
10 → 35	–	*некоторая позитивная информация и положительные тенденции*
35 → 60	–	*определенная позитивная информация по половине показателей, тенденции хорошей работы*
60 → 85	–	*явная позитивная информация по большинству показателей, тенденции отличной работы*
85 → 100	–	*только позитивная информация, отличные результаты по всем показателям и направлениям*

Достижения		ОЦЕНКА, %
Тенденции	… тенденции являются позитивными и/или поддерживается уровень хорошей работы	*оценка #1*
Целевые	… показатели соответствуют целям организации, показатели достигнуты	*оценка #2*
Сравнение	… проведено сравнение с достижениями «статистически средних» организаций в соответствующей отрасли, в регионе и/или «лучших в классе» организаций	*оценка #3*
Причины	… результаты обусловлены применяемым подходом	*оценка #4*

Для вычисления общей оценки по группе «Достижения» сложите оценки 1, 2, 3 и 4 и разделите на 4	***Общая оценка #1***

Полнота охвата	… представленные результаты охватывают все направления деятельности	***Общая оценка #2***

Для вычисления итоговой оценки по субкритерию сложите общие оценки 1 и 2 и разделите на 2

Итоговая оценка по субкритерию	***I, %***

Табл. 6. **RADAR: матрица оценки критериев #1-5 группы «Возможности»**

Субкритерий _____

(1.a, 1b … 5d, 5.e – всего 24 оценочных листа)

⇒ 100-бальная шкала оценки, %

0 → 10 – *нет информации или случайная информация*

10 → 35 – *некоторая позитивная информация и положительные тенденции*

35 → 60 – *определенная позитивная информация и положительные тенденции по некоторым направлениям*

60 → 85 – *явная позитивная информация и положительные тенденции по большинству направлений*

85 → 100 – *только позитивная информация по всем направлениям*

ПОДХОД (APPROACH)		ОЦЕНКА, %
ОБОСНОВАННОСТЬ	… подход логически обоснован, процессы разработаны, подход ориентирован на удовлетворение потребностей всех заинтересованных сторон	*оценка #1*
ИНТЕГРИРОВАННОСТЬ	… подход направлен на реализацию политики и стратегии, подход интегрирован в рабочие процессы, подход согласован с другими подходами	*оценка #2*
Для вычисления общей оценки по показателю «Подходу» сложите оценки 1 и 2 и разделите на 2		***Общая оценка (A)***

ВНЕДРЕНИЕ (DEPLOYMENT)

ПРИМЕНЕНИЕ	… подход внедрен	*оценка #3*
СИСТЕМНОСТЬ	… подход применяется структурировано, комплексно	*оценка #4*
Для вычисления общей оценки по показателю «Внедрению» сложите оценки 3 и 4 и разделите на 2		***Общая оценка (D)***

ОЦЕНКА И ПЕРЕСМОТР (ASSESSMENT & REVIEW)

ИЗМЕРЕНИЕ	… осуществляются регулярные измерения эффективности подхода и его развертывания	*оценка #5*
ИЗУЧЕНИЕ	… определяются и изучаются примеры лучшей практики и возможности для улучшения	*оценка #6*
УЛУЧШЕНИЕ	… результаты измерений и изучения используются для определения, ранжирования, планирования и внедрения улучшений	*оценка #7*
Для вычисления общей оценки по показателю «Оценка и Пересмотр» сложите оценки 5, 6 и 7 и разделите на 3		***Общая оценка (A&R)***

Для вычисления итоговой оценки по субкритерию сложите общие оценки показателям «Подход», «Внедрение», «Оценка и Пересмотр» и разделите на 3

Итоговая оценка по субкритерию	***I, %***

Очевидно, что логика RADAR предполагает оценку организации от «Результатов» к «Возможностям». Один из создателей модели EFQM, «гуру» самооценки Тито Конти называет такую оценку на базе модели подходом «справа налево». *Диагностический* цикл RADAR начинается с результатов и ориентирован на поиск причин. То есть, когда речь идет о применении RADAR не только для балльной оценки, а для исследования организации, диагностика начинается с определения симптомов организационных болезней, просчетов в работе, а затем анализирует процессы и системные факторы в поисках причин этих болезней. Схема на рис. 6 иллюстрирует подход к оценке «справа налево», инкорпорированный в методику RADAR.

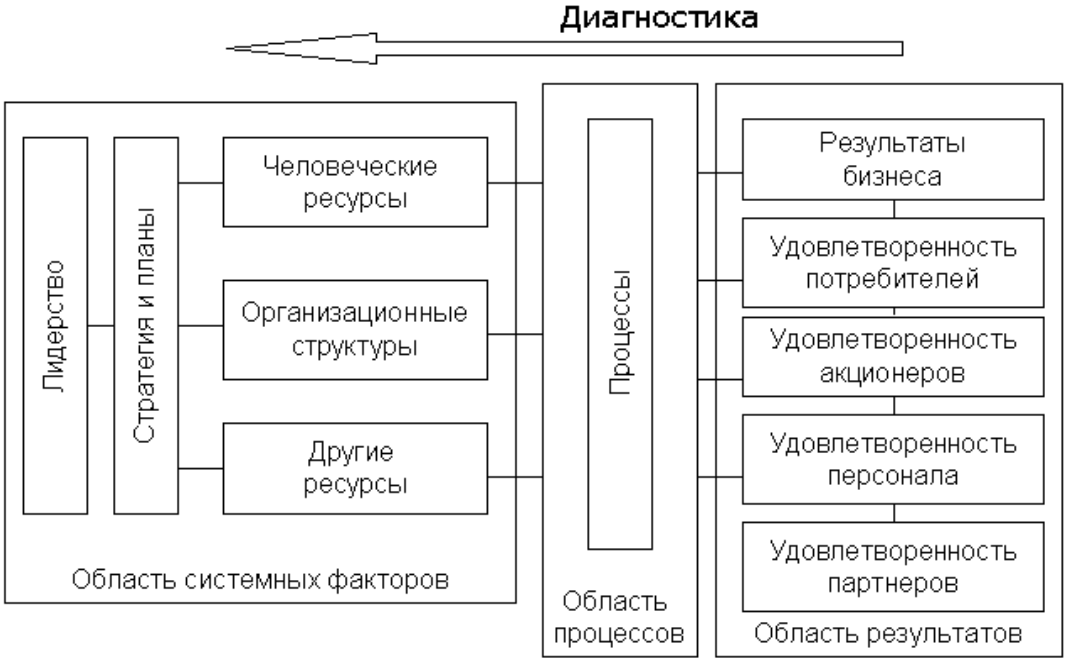


Рис. 6. **Диагностический подход к оценки по RADAR «справа-налево»**

Комментируя диагностический подход к организационной оценке (самооценке), Тито Конти говорит следующее: «*Когда появились модели TQM, включавшие в оценку результаты, то считалось само собой разумеющимся, что последовательность проверки должна быть следующей: сначала – возможности, затем – результаты (слева направо). Это согласуется с идеей о том, что оценка результатов была только дополнением к оценке соответствия модели, придавая проверке дополнительную эффективность. В действительности, это может быть верно для аудитов контроля и измерения, но это уже не действует, когда цель оценки – диагностическая. Диагностика*

всегда идет от симптомов к причинам, от результатов к вызвавшим их организационным причинам». Такая диагностика (то есть «самооценка») является «профилактическим исследованием». Для исследования системы качества или системы управления, диагностической самооценки, действительно, необходимо идти от результатов к подходам (см. раздел «Самооценка»), а для проверки подготовки конкурсного отчета для оценки внешними экспертами той или иной премии качества (см. раздел «Уровни совершенства EFQM»), сначала описываются подходы, и лишь потом данные о результатах.

Уровни совершенства EFQM

Фундаментальные концепции и модель EFQM составляют методологическую основу для европейского конкурса качества – Европейской премии EFQM. Кроме того, модель EFQM стала базовой методикой для многих национальных европейских конкурсов качества, в том числе, Премии Правительства РФ в области качества. В России и в других странах Европы наряду с национальными конкурсами, развивается сеть региональных премий, также основанных на модели EFQM (ее адаптированных, упрощенных версиях) и аналогичных принципах оценки. «Пирамида организационного совершенства» в Европе, объединяющая конкурсы качества на основе модели EFQM отображена на рис. 7.

Далее в табл. 7 представлены гармонизированные критерии премий качества различных уровней, основанных на модели EFQM.

Европейская премия, как и любой другой конкурс, предполагает выявление лучших организаций, то есть ранжирование. Балльная система, которая заложена в модель совершенствования EFQM, применяется как для конкурсной (внешней, экспертной) оценки, так и для самооценки организаций, не принимающих участие в конкурсе.

Максимально возможная оценка по критериям модели EFQM – 1000 баллов. Это эталон, и реальная организация объективно не может получить такую оценку от экспертов (или внутренних аудиторов, менеджеров проводящих самооценку). В зависимости от количества набранных баллов при оценке (самооценке) по критериям модели EFQM, можно выделить пять групп организаций:

1) 0 баллов — безнадежные (нет признаков стремления к совершенству);

2) до 250 баллов — ищущие;

3) 250-500 баллов совершенствующиеся (уровень лауреатов региональных и национальных премий);

4) 500-750 баллов уровень лауреатов Европейской премии EFQM;

5) более 750 баллов «мировой класс».

Рис. 7. **Пирамида организационного совершенства в Европе**

Табл. 7. **Гармонизация критериев премий качества различных уровней**

Критерии «Европейской премии EFQM» (Европейский уровень)	**Критерии «Премии Правительства РФ в области качества»** (Национальный уровень)	**Критерии «Поволжской премии качества»** (Региональный уровень)
ВОЗМОЖНОСТИ		
1. Лидерство	1. Лидирующая роль руководства	1. Роль руководства
2. Политика и стратегия	2. Политика и стратегия организации в области качества	2. Политика и стратегия
3. Люди	3. Персонал	3. Использование потенциала работников
4. Партнерство и ресурсы	4. Партнерство и ресурсы	4. Управление ресурсами
5. Процессы	5. Процессы, осуществляемые организацией	5. Управление процессами организации

Критерии «Европейской премии EFQM» (Европейский уровень)	**Критерии «Премии Правительства РФ в области качества»** (Национальный уровень)	**Критерии «Поволжской премии качества»** (Региональный уровень)
	РЕЗУЛЬТАТЫ	
6. Результаты для потребителей	6. Удовлетворенность потребителей качеством продукции (услуг)	6. Удовлетворенность потребителя
7. Результаты для работников	7. Удовлетворенность персонала	7. Удовлетворенность персонала работой в организации
8. Результаты для общества	8. Влияние организации на общество	8. Воздействие организации на общество
9. Ключевые результаты деятельности	9. Результаты работы организации	9. Результативность и эффективность работы организации

В конце 2001 года эксперты EFQM разработали систему признания достижений организаций и бизнес-единиц в области качества, не зависимо от размера, оборота и сферы деятельности компании – *Уровни совершенства EFQM* (Levels of Excellence – рис. 8), где премия EFQM является высшей ступенью на пути к совершенству.

Уровни совершенства включают следующие три основные ступени:

1. *Европейская премия EFQM (финалисты, призеры, лауреаты)*;
2. *Признание совершенства*;
3. *Стремление к совершенству*.

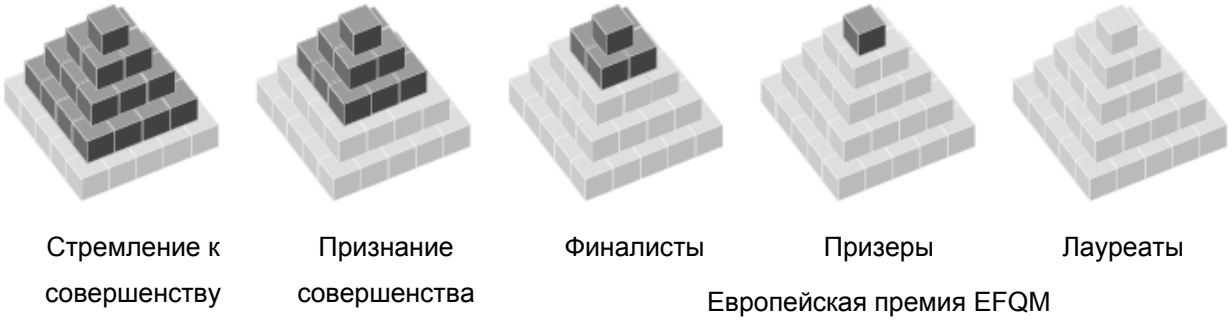


Рис. 8. **Уровни совершенства EFQM**

1. *Европейская премия EFQM* (EFQM European Award) – это соревнование организаций, стремящихся быть эталоном в деле совершенствования бизнеса. Участие в конкурсе требует подготовки отчета установленной формы объемом до 75 стр. Отчет рассматривается и оценивается по методике RADAR группой экспертов, в которую входят топ-менеджеры различных отраслей бизнеса из разных стран Европы. Группа экспертов состоит из 4-8 человек, в зависимости от размеров и специфики оцениваемой

организации. Соискатели, получившие предварительные высокие оценки, принимают экспертов для проведения обследования на местах. Визит может занимать до 7 дней, причем организация обязана предоставить возможность экспертам увидеть все этапы бизнес-процесса.

По результатам обследования на местах эксперты выставляют итоговые оценки конкурсантам и определяют финалистов, призеров и лауреатов премии.

Организации, достигшие статуса *финалиста*, уже могут гордиться своим результатом, т.к. они приобретают статус эталонных (бенчмаркинговых) компаний, что позволяет им войти в ряд ведущих организаций Европы.

Призерами являются организации, достигшие выдающихся результатов по одному из восьми направлений, коррелирующих с фундаментальными концепциями EFQM:

1. Лидерство и постоянство цели;
2. Ориентация на потребителя;
3. Социальная ответственность бизнеса;
4. Развитие и вовлечение персонала;
5. Ориентация на результат;
6. Процессный подход к управлению на основе фактов;
7. Непрерывное обучение, инновации и улучшение;
8. Развитие партнерских отношений.

Организация может стать лучшей по нескольким направлениям, вместе с тем, может быть несколько победителей по каждому из направлений.

Лауреаты премии EFQM определяются ежегодно в каждой из организационных категорий, причем может быть несколько победителей в одной категории. Организации, получившие самую престижную европейскую награду в области качества, считаются эталонными и получают всеобщее признание используемых подходов и достигнутых результатов. Помимо того, они получают право использовать логотип лауреата «Европейской премии EFQM» на бланках, визитках, в любых рекламных материалах.

Следует также отметить, что лауреаты премии не имеют право участвовать в конкурсе в течение следующих 5 лет.

2. *Признание совершенства* (Recognized for Excellence) – это уровень для организаций, имеющих опыт самооценки на базе модели EFQM. Участники учатся систематизировать деятельность по определению сильных сторон организации и областей, требующих первоочередного улучшения.

Претенденты проходят те же этапы, что и соискатели премии совершенства EFQM, с той лишь разницей, что форма отчета несколько упрощена, группа экспертов включает от 2 до 5 человек, и обследование на месте занимает не более 3 дней. В отличие от главной Европейской премии, процесс «признания совершенства» не имеет строго регламентированного по времени графика и является круглогодичным. Организации, набравшие в итоге более 400 баллов, считаются достигнувшими уровня «признания совершенства».

3. *Стремление к совершенству* (Committed to Excellence) – этот уровень разработан для организаций, начинающих путь совершенствования. Здесь акцент сделан на понимание участниками своего текущего положения и возможностей для совершенствования. Достижение этого уровня требует прохождения двух стадий:

Стадия 1: вовлечение претендентов в процесс самооценки на базе модели EFQM с целью определения сильных и слабых сторон бизнеса, областей для первоочередных изменений.

Стадия 2: демонстрация деятельности по совершенствованию, реализация планов улучшений, принятых по результатам самооценки.

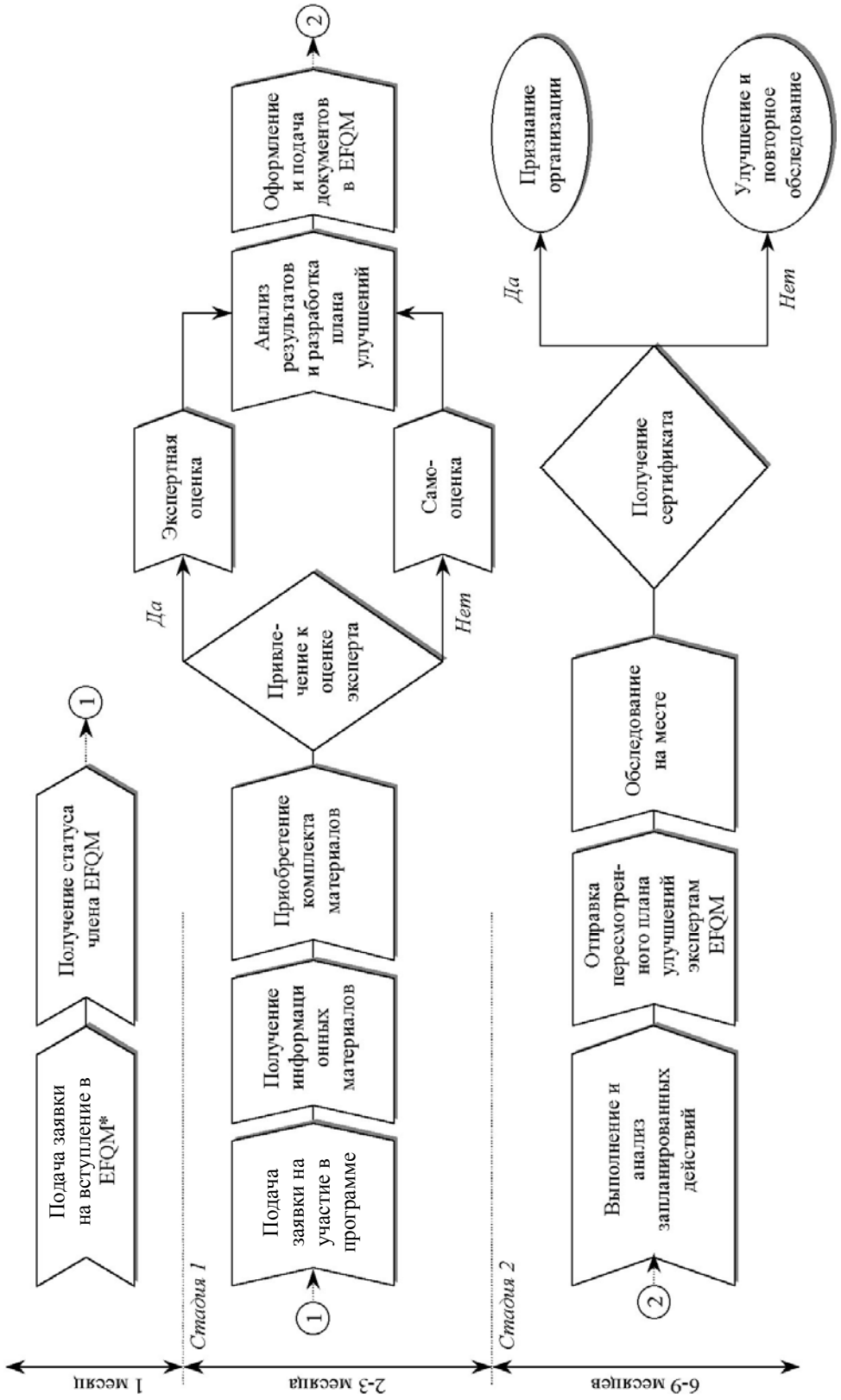
Общая схема программы «Стремление к совершенству» отражена на рис. 9.

Эксперт EFQM встречается с представителями организации, анализирует и обсуждает положение дел компании, и в ходе 1-2 дневного визита выносит вердикт на соответствие системы менеджмента уровню «стремление к совершенству». Полученный сертификат организации могут свободно использовать в своей рекламной и коммерческой деятельности.

Подготовку, обучение и экспертизу организаций по уровням «Recognized for Excellence» и «Committed to Excellence» проводят подразделения Всероссийской организации качества: Центр экспертных программ и Центр консалтинга и обучения.

Схема уровней совершенства адаптирована к накапливаемому, изменяющемуся практическому опыту организаций и преследует следующие цели:

- способствовать выявлению и общественному признанию успешных организаций Европы, помимо уже известных лидеров;
- увеличить число организаций, применяющих подходы EFQM;
- предоставить продукты и услуги более высокого качества за счет постоянного совершенствования деятельности.



* Вступление в EFQM является необязательным этапом для получения сертификата «Стремление к совершенству». Членство EFQM дает право на получение скидки в 1.575 евро при участии в конкурсе, а также другие организационные преимущества. Плата за членство в EFQM от 1.100 евро в год. Плата за участие в конкурсе для членов EFQM составляет 5.250 евро без налогов и без учета расходов на прием эксперта для проведения обследования на месте.

Рис. 9. Этапы подготовки организации по уровню «Стремление к совершенству»

Уровни совершенства EFQM представляют собой иерархию оценок по критериям модели совершенствования. И бальная система, которая применяется в европейском и всех других рассматриваемых конкурсах качества, по сути, позволяет измерить одной цифрой уровень совершенства организации. Но это может оказать «медвежью услугу» организациям, которые ставят пред собой задачу «погони за баллами» с целью выгодно показать свой бизнес для экспертов. Такой подход дискредитирует саму идею организационной оценки, а самообман руководителей искажает картину реального положения дел и заставляет организацию отказываться от модели EFQM, так и не научившись ее применять.

Однако, неоспоримым преимуществом бальной оценки для организаций, применяющих модель, и для конкурсной оценки, и для самооценки, является возможность «говорить на одном языке», прослеживать динамику улучшений, сравнивать себя с лидерами, проводить сравнения между собой, обмениваться опытом и знаниями, т.е. способствует развитию бенчмаркинга (см. раздел «Бенчмаркинг»).

ВОЗМОЖНОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ МОДЕЛИ EFQM

САМООЦЕНКА

По оценкам различных исследователей модель совершенствования EFQM используют в практике управления десятки и даже сотни тысяч компаний Европы. Это организации различных сфер деятельности, форм собственности и размеров. По результатам опроса «Financial Times» модель EFQM применяют 60% крупнейших компаний Евросоюза, в том числе Siemens, Bosch, Nokia, Volvo, Yellow Pages, TNT и многие другие признанные мировые лидеры.

Почему все эти организации делают выбор в пользу модели EFQM? Недавнее исследование Европейского фонда управления качеством выявило следующие основные мотивы применения модели в Европе:

- дать объективную реалистичную оценку текущего состояния организации;
- определить области для первоочередных преобразований;
- способствовать распространению лучшей бизнес-практики;
- определить движущие силы бизнеса;
- наладить общий язык в организации;
- сбалансировать интересы всех стейкхолдеров.

Кроме перечисленных причин, организации, применяющие модель EFQM на практике, особенно отмечают важность модели для формулировки видения (45%), для стратегического планирования (66%) и для самооценки (80%). Действительно, возможность проведения самооценки – это важнейшая составляющая модели EFQM.

Вместе с этим, Тито Конти, как один из идеологов модели Европейского фонда управления качеством, неоднократно отмечает важность четкого отделения самооценки от конкурсной оценки. Конкурсная оценка представляет собой оценку организации независимыми третьими лицами – экспертами премии в рамках Европейского конкурса (или национальных, региональных, местных конкурсов, построенных по образу и подобию Европейской премии, а также сертификации по уровням совершенства EFQM). В этих случаях процесс оценки подобен аудиту.

Диагностическая самооценка (здесь можно уже говорить о «профилактической самооценке», о «ПРОФИЛАКТИКЕ системы управления») возникла как составная часть премий по качеству, но вскоре завоевала отдельное место в арсенале менеджеров.

Вначале самооценка представляла собой только внутренний аудит, затем акцент сместился на диагностику по баллам, что помогло организациям сопоставлять свои результаты с эталоном, лидерами и конкурентами, определять свой уровень совершенства. Сегодня же диагностическую самооценку следует воспринимать как критический самоанализ, который вместе с бенчмаркингом является неотъемлемой частью работы по совершенствованию в лучших организациях.

Схема процесса самооценки изображена на рис. 10.

Рис. 10. **Схема процесса диагностической самооценки в организации**

В диагностической самооценке на практике реализуется методология постоянного совершенствования Деминга – цикл PDCA: «Планируй – Сделай – Проверь – Действуй» (хотя сам Деминг предпочитал вариант PDSA: «Планируй – Сделай – **Изучи** – Действуй»). Цикл Деминга представлен в виде круга (рис. 11), что символизирует принцип повторения в решении проблемы – достижение улучшения шаг за шагом и повторение цикла совершенствования много раз, используя знания, накопленные на предшествующей стадии.

Взаимосвязь самооценки и цикла PDCA отражает рис. 12.

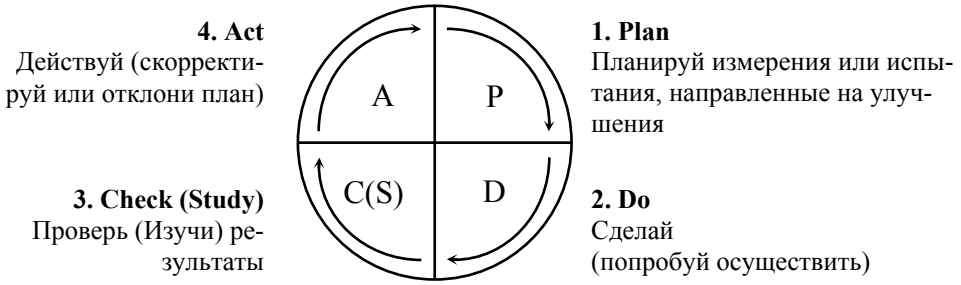


Рис. 11. **Цикл Деминга PDCA**

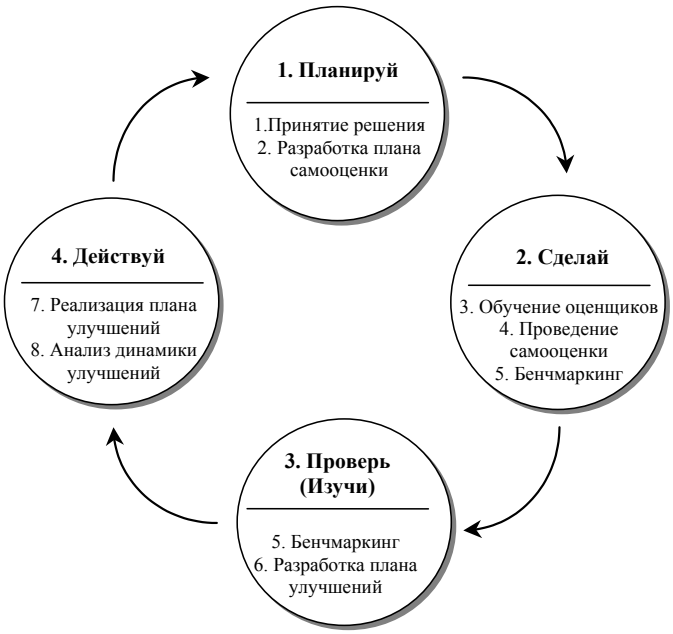


Рис. 12. **Взаимосвязь цикла самооценки и цикла Деминга PDCA**

Самым простым и широко применяемым инструментом самооценки является опросный лист. Сегодня существует достаточно много вариантов опросников, составленных по критерия модели EFQM, но различающихся по форме, объему и содержанию. Например, один из опросных листов, предлагаемых EFQM, состоит из 50 вопросов по критериям модели. При заполнении этого опросника необходимо проранжировать уровень развития организации по каждому вопросу по 5-балльной шкале (фрагмент такого листа представлен в табл. 8). Возможны варианты более сложных опросных листов с использованием оценочных элементов RADAR (пример в табл. 9). Многие организации разрабатывают собственные оценочные листы (один из примеров приведен в главе «Практические примеры»).

Табл. 8. **Пример оценочного листа**

ВОПРОСЫ	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**Свидетельства, подтверждающие достижения по уровню**
ПРОЦЕССЫ						
Соответствует ли структура процессов организации нуждам внешних и внутренних потребителей и взаимосвязана ли она с корпоративной политикой?		√				Исследование удовлетворенности потребителей, задокументированные процессы и процедуры, аудит, установленные цели деятельности
Насколько эффективно организация применяет принципы непрерывного совершенствования?			√			Командная работа, исследование удовлетворенности потребителей, оперативное планирование, установка целей на основе анализа результатов, анализ и пересмотр процессов
Учитывает ли организация требования потребителей при производстве продуктов и услуг?				√		Командная работа, исследование потребителей, фокус группы, оперативное планирование, анализ и пересмотр процессов
Насколько производимые продукты и услуги соответствуют установленным целям и удовлетворяют требованиям заинтересованных сторон?				√		Стандарты, ключевые показатели деятельности, исследование потребителей, продвижение продуктов и услуг, разработка новых и дополнительных продуктов и услуг
Поддерживает и развивает ли организация взаимоотношения с потребителями, акционерами, другими заинтересованными сторонами?		√				Общие собрания, гарантийное обслуживание, учет жалоб и претензий, благодарственные письма, фокус группы, исследования удовлетворенности заинтересованных сторон

Табл. 9. **Пример оценочного листа**

Критерий 3. «Люди»	**Подход**					**Внедрение**					**Оценка и Пересмотр**					**Результаты**				
Вопрос	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Для каждого из 10 вопросов выберите один из вариантов ответа по шкале от **1** - слабые свидетельства ⇩ до **5** - очевидные позитивные свидетельства	Насколько обоснован подход и как он интегрирован с другими подходами					Насколько успешно подход развертывается в организации в соответствии с планами					Существуют ли показатели эффективности подхода и применяются ли они для его анализа и пересмотра					Достигнуты ли запланированные результаты и вносит ли подход вклад в достижение организационных целей				
1. Существуют ли свидетельства того, что ваш HR план гармонизирован с организационной стратегией?			√				√						√				√			
2. Существует ли кадровая политика в организации?				√					√			√					√			
3. Установлена ли обратная связь с работниками в отношении HR стратегии?				√				√						√				√		
4. Развиваются ли навыки персонала для более эффективного достижения организационных целей?			√				√						√				√			

Критерий 3. «Люди»	Подход					Внедрение					Оценка и Пересмотр					Результаты				
Вопрос	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5. Реализуется ли потенциал работников?				√				√					√					√		
6. Вовлекается ли персонал в процесс совершенствования?			√						√					√			√			
7. Гармонизированы организационные цели с целями работников?			√					√					√					√		
8. Предлагаются ли работникам вспомогательные программы для повышения производительности?				√				√					√				√			
9. Существуют ли коммуникационные механизмы обмена информацией, знаниями, лучшей практикой, нацеленные на пересмотр и актуализацию политики и стратегии?			√				√					√				√				
10. Существуют ли механизмы мотивации, поощрения и признания работников?				√					√						√					√

Несмотря на удобство и простоту использования, опросный лист, как правило, не дает развернутой картины сильных и слабых сторон организации, проблемных областей, где необходимы первоочередные улучшения. Обычно результаты самооценки по опросному листу используются командой самооценщиков для дальнейшего коллективного обсуждения проблем организации и путей их решения.

Для дальнейше более глубокой самодиагностики используется удобный инструмент систематизации и анализа данных и информации по каждому из 32 субкритериев модели EFQM – *про-форма*. Если подойти к заполнению про-формы ответственно и творчески, можно получить развернутую картину организации, ее сильных и слабых сторон, возможностей совершенствования, а также разработать план первоочередных улучшений. Про-форма каждого субкритерия обычно занимает 1-2 листа.

Следует отметить, что строгих правил по структуре этого инструмента самооценки не существует, однако стандартная про-форма имеет обязательные поля по анализу элементов RADAR и поля для выводов относительно текущего состояния организации и предложений по улучшению. Кроме того, для «Возможностей» и «Результатов» модели EFQM существуют отдельные варианты про-формы (табл. 10 и 11), что позволяет в дальнейшем оценить организацию по методике RADAR в баллах и определить уровень ее развития относительно организаций-лидеров в отрасли, в регионе, в стране, а также мировых лидеров.

Табл. 10. **Форма самооценки для критериев группы «Результаты»**

Субкритерий _____

(6.a, 6b … 9b – всего 8 оценочных листов)

Результаты	**Проблемы / Комментарии**
Полученные результаты … ▪ удовлетворяют все заинтересованные стороны? ▪ отражают все используемые подходы? ▪ основаны на количественных и качественных показателях? ▪ показывают положительные тенденции или устойчивую динамику процессов? ▪ отражают достижение поставленных целей? ▪ представлены в сравнении с другими организациями? ▪ отражают причинно-следственные связи с подходами? ▪ включают измерения текущих и прогнозируемых показателей? ▪ дают целостную картину?	

Сильные стороны	**Области для улучшения**
1. …	1. …

Предложения по улучшению

1. …

Табл. 11. **Форма самооценки для критериев группы «Возможности»**

Субкритерий _____

(1.a, 1b … 5d, 5.e – всего 24 оценочных листа)

Подход	**Внедрение**	**Оценка и Пересмотр**	**Проблемы / Комментарии**
Применяемый подход… ▪ обоснован? ▪ сфокусирован на нуждах заинтересованных сторон? ▪ связан с политикой и стратегией? ▪ связан с другими подходами? ▪ устойчивый? ▪ инновационный? ▪ гибкий? ▪ измеримый?	Подход внедряется… ▪ во всех возможных областях? ▪ с использованием всего имеющегося потенциала / возможностей? ▪ с достижением планируемых улучшений? ▪ систематически? ▪ понятно и с одобрения всех заинтересованных сторон? ▪ контролируется и измеряется?	Подход и его внедрение… ▪ регулярно измеряются на предмет эффективности? ▪ обеспечивают возможности обучения? ▪ сравниваются с другими организациями (бенчмаркинг)? ▪ улучшаются на основе результатов изучения и измерения?	

Сильные стороны	**Области для улучшения**
1. …	1. …

Предложения по улучшению

1. …

Бенчмаркинг

Самооценка – не единственный метод совершенствования, «зашитый» в модель EFQM. Далее речь пойдет о бенчмаркинге, хотя сегодня оценку системы управления от сравнения с оценками других систем достаточно сложно, но сначала это были разные инструменты, которые сегодня сливаются в единое более сложное орудие улучшений.

Являясь, по сути, бизнес-моделью организации, модель EFQM помогает различным ее пользователям говорить на одном языке, оценивать не только свою деятельность и прослеживать динамику своих улучшений, но и сравнивать свои результаты с эталоном, с показателями лидеров и конкурентов. Критерии и субкритерии модели EFQM решают важную задачу определения объекта для проведения бенчмаркинга, то есть организации проводят эталонное сопоставление непосредственно по критериям модели.

Одним из простых инструментов сбора бенчмаркинговой информации является контрольный лист (табл. 12), который помогает систематизировать данные по критериям модели EFQM. Этот инструмент активно используют японские компании, с той лишь разницей, что информация систематизируется по критериям Японской премии качества.

Табл. 12. **Контрольный лист для бенчмаркинга**

Критерий модели EFQM	**Анализ эталонной организации**	**Сравнение со своей компанией**	**Объекты для эталонного сопоставления**	**Ограничение по реализации идеи в своей компании**
1. Лидерство				
2. Политика и стратегия				
3. Люди				
4. Партнерство и ресурсы				
5. Процессы				
6. Результаты для потребителей				
7. Результаты для работников				
8. Результаты для общества				
9. Ключевые результаты деятельности				

В графе «Анализ эталонного предприятия» описывается бизнес-процесс организации, который принят в качестве эталонного. Деятельность анализируется соответственно по каждому критерию модели EFQM.

В графу «Сравнение со своей компанией» заносится информация о показателях своей и эталонной организации по каждому критерию модели.

Графа «Объекты для эталонного сопоставления» предназначена для конкретизации процессов, которые могут быть перенесены на свой бизнес-процесс.

Последняя графа «Ограничение по реализации идеи в своей компании» определяет ограничения по заимствованию процессов. Это могут быть специфические условия осуществления эталонного процесса, которые не возможно создать на вашем предприятии.

В табл. 13 приведено содержание некоторых критериев (субкритериев) модели EFQM и предложены варианты подходов, решений, которые организации могут рассматривать в качестве эталона, лучшей практики (best practice).

Табл. 13. **Примеры эталонных подходов по критериям модели EFQM**

Содержание субкритерия и возможные области анализа	**Примеры лучших подходов, демонстрирующих видимые достижения по субкритерию**
1b. Лидеры лично участвуют в разработке, внедрении и постоянном совершенствовании системы управления организации *Возможные области анализа:* ▪ структура организации выстраивается так, чтобы эффективно развертывать политику и стратегию в масштабах всей компании; ▪ разрабатывается и внедряется система по управлению процессами организации; ▪ устанавливается ясное понимание, кто является хозяевами главных процессов; ▪ разрабатывается и внедряется процесс подготовки, развертывания и пересмотра политики и стратегии;	▪ Руководители лично участвуют в анализе и совершенствовании системы управления, вовлекая работников разных уровней в процесс совершенствования; ▪ Руководители высшего звена управляют организацией как системой процессов; ▪ Руководители разрабатывают процессы анализа и пересмотра политики и стратегии и управляют ими; ▪ Руководители являются инициаторами и активными участниками мероприятий по самооценке и самоанализу, включающие вопросы процессного управления, стратегического и оперативного планирования; ▪ Руководители серьезно изучают мнения стейкхолдеров, чтобы проникнуть в суть возможных изменений.
5a. Процессы организации систематически проектируются и управляются *Возможные области анализа:* ▪ проектируются ключевые процессы организации с целью эффективного развер-	▪ Регламентирована система/структура управления процессами; ▪ Внедрение процессного подхода на основе стандартов ИСО 9000:2001; ▪ Разработка схемы процессов при помощи; ме-

Содержание субкритерия и возможные области анализа	Примеры лучших подходов, демонстрирующих видимые достижения по субкритерию
тывания политики и стратегии, а также важных для компании видов деятельности; ▪ определяются заинтересованные в процессе стороны для того, чтобы создать связующие звенья процесса внутри и вне организации, способствующие эффективному управлению сквозными процессами; ▪ стандартизация системы управления процессами; ▪ осуществляются измерение процессов и устанавливаются цели по процессам; ▪ эффективность структуры процесса и управления процессом оцениваются с точки зрения эффективности развертывания политики и стратегии.	тодологии функционального моделирования IDEF/0; ▪ Регламентирована процедура разработки нового процесса, например, ступенчатый подход, общепринятый для проектирования или перепроектирования процессов.

Европейский фонд управления качеством аккумулирует опыт ведущих компаний Европы, участников и победителей премии EFQM в базе данных лучшей практики (best practice database). Эта информация является основой для проведения бенчмаркинга между организациями-членами EFQM и многочисленными компаниями, применяющими модель EFQM для совершенствования бизнеса.

Следует отметить, что европейские организации используют модель EFQM не только ради определения сильных и слабых сторон (для самооценки), но и для формирования стратегии развития. Такой подход требует от руководителей широты мышления, желания искать решение не только в ближайшем окружении, но и использовать опыт организаций всего мира.

Европейский фонд управления качеством, обладая информационной, методологической и организационной инфраструктурой для бенчмаркинга помогает организациям Европы ...

- систематизировать свой подход к бенчмаркингу;
- обмениваться знаниями и опытом;
- узнавать лучшие подходы к решению проблем управления внутри своей отрасли и за ее пределами;
- развивать обмен информацией и общение посредством глобальной сети.

Деятельность EFQM в сфере бенчмаркинга выражается в мероприятиях, проводимых Фондом и предлагаемых им услугах:

- *Дни актуальных вопросов* или круглые столы

EFQM организует одно-, двухдневные бенчмаркинговые мероприятия по какой-либо из общеинтересующих тем. Например, методология 6-Sigma, связь между моделью EFQM и ISO 9000. Мероприятия включают презентации, отражающие опыт лучших компаний, интерактивные дискуссии по заявленной теме, обсуждение передовых взглядов и практических примеров. Такие мероприятия – отличная возможность для руководителей познакомиться и пообщаться с коллегами и представителями ведущих компаний.

- *Группы эталонного сопоставления*

EFQM объединяет организации с общей задачей совершенствования того или иного направления деятельности. Группы эталонного сопоставления дают возможность представителям различных организаций общаться и обмениваться знаниями и опытом. Максимальная выгода от участия в группе достигается в том случае, когда организации в равной мере раскрывают свой опыт друг другу.

- *Исследовательские консорциумы*

EFQM организует группы из 5-8 компаний с общими интересами. Цель таких объединений – совместная разработка подходов/решений в определенных областях для реализации запланированных улучшений. Такие группы включают лучшие организации и ведущих специалистов в соответствующих областях. EFQM играет роль посредника, способствуя их объединению.

- *Посещение лучших компаний*

EFQM реализует программу визитов на предприятия, чей опыт признан как передовой. Стоимость такого посещения для одного человека порядка 400 евро. Программа посещений рассчитана на 2 дня и посвящена одному из направлений менеджмента. Такой способ изучения лучшей бизнес-практики является один из наиболее эффективных путей проведения эталонного сопоставления, получив информацию о лучших подходах и методах, как говорится, «из первых рук».

- Публикация отчетов о бизнес-практике

Много полезной информации для проведения бенчмаркинга можно почерпнуть из отчетов EFQM об опыте лучших организаций Европы, победителей и призеров Европейской премии EFQM. Информация, содержащаяся в этих изданиях, отражает основные направления развития и взгляды в современном менеджменте, подходы и методы,

которые можно применить немедленно. Издания готовятся профессионалами, имеющими богатый практический опыт по заявленной теме.

- *База лучшей бизнес-практики*

База данных EFQM содержит опыт лучших европейских компаний, отчеты по самооценке организаций-участников конкурса качества на соискание премии EFQM, информацию по совершенствованию на базе критериев модели EFQM. Доступ к информации, содержащейся в базе данных, открыт только для членов Фонда.

- *Семинары*

Семинары, которые организует EFQM, затрагивают вопросы эффективного внедрения современных бизнес-решений, методик и подходов в бизнес-процесс организации. Семинары проводятся ведущими специалистами в своей области, которые имеют богатый практический опыт и являются профессиональными преподавателями. Уровень знаний и подготовки, получаемые участниками семинаров, соответствуют высокому стандарту, устанавливаемому EFQM, как признанному лидеру в области новаций и совершенствования бизнеса.

- *Интернет-сервис «Excellence One»*

Помимо «материальной» бенчмаркинговой деятельности, Европейский фонд управления качеством активно развивает интерактивное эталонное сопоставление с использованием web-ресурсов. Доступ к базе данных лучшей бизнес практики производится через Интернет-сервис «Excellence One» (http://web-1.efqm.org/excellenceone) – это обучающая интерактивная on-line система, объединяющая и систематизирующая все лучшие инструменты и методы совершенствования на базе модели EFQM. Интернет-ресурс «Excellence One» позволят членам и клиентам Европейского фонда управления качеством использовать широкую гамму различных вариантов бенчмаркинга, предоставляет доступ к обучающим методикам, кейсам, тренингам, практикумам, другой информации по ключевым подходам и опыту совершенствования.

Следует отметить, что бенчмаркинговая деятельность под эгидой EFQM регламентируется «Европейский кодекс поведения при бенчмаркинге», основные принципы которого приведены ниже:

1. *Принцип подготовки*: перед посещением партнера необходимо провести исследование и оценку сильных и слабых сторон у себя в компании, а также проинформировать принимающего партнера о цели своего визита.

2. *Принцип контакта*: контактировать только с лицами, ответственными за проведение бенчмаркинга; не разглашать без разрешения принимающей стороны имена контактных лиц и участников обследования.

3. *Принцип обмена*: открытое общение; четкость целей исследования и ожиданий по отношению к партнеру; невозможность требовать от другой компании информацию и данные, которые сам не хотел бы открыть ей.

4. *Принцип конфиденциальности*: не публиковать конкурентную информацию, данные по авторским правам и другие сведения без согласия партнера.

5. *Принцип использования*: использовать полученную информацию только с целью совершенствования рабочего процесса у себя в компании.

6. *Принцип законности*: использовать только законные методы получения информации.

7. *Принцип завершенности*: обследование считается завершенным при условии удовлетворенности и взаимного согласия всех участников.

8. *Принцип понимания и соглашения*: перед проведением обследования выяснить особенности и правила пользования информацией, которой обмениваются партнеры.

9. *Бенчмаркинг с конкурентами*: необходимо определить рамки конфиденциальности при взаимном обмене информацией, не следует спрашивать данные и цифры вне рамок, установленных договоренностью.

Индивидуализация модели EFQM

Существует два мнения относительно того, как использовать модель. С одной стороны, модель может и должна меняться для каждой отдельной организации, учитывая специфику ее бизнес практики. С другой стороны, модель универсальна и не требует никаких изменений. В начале практики самооценки проще всего использовать стандартную модель и сравнивать свои результаты с другими предприятиями, начинающими самооцениваться по модели. Успешно развивающемуся предприятию, накопившему определенный опыт применения модели, может стать скучно использовать все одну и ту же модель, или может возникнуть осознанная необходимость изменить что-либо в модели, чтобы сделать ее более понятной. Идеи изменить модель в сторону ее упрощения постоянно витают и бурно обсуждаются в сфере малого бизнеса. Подобные же

процессы происходят при разработке отраслевых моделей, в которых стандартная модель претерпевает некоторые изменения. В России, например, в 2001 году Министерство образования учредило конкурс «Внутривузовские системы обеспечения качества подготовки специалистов», в основе которого лежат адаптированные критерии модели EFQM. Далее проанализируем «за» и «против» изменения модели.

1. *Модель нужно и можно персонифицировать*.

Каждая организация уникальна и не похожа на другую. Едва ли найдется организация, которую можно полностью вписать в модель. А вот вписывать модель в бизнес практику можно и нужно. Приведем цитату из выступления одного из пользователей модели EFQM: «*... мне говорят, что это плохая модель, потому что в ней мало* ***маркетинга****. Так усильте роль маркетинга для своей модели, разработайте свою модель, Вы можете вписать маркетинг в нее. – Это же только модель, меняйте, крутите, используйте ее*». Модель EFQM – это модель для «думанья», а не для заполнения формуляров. Мы едва ли сможем найти высококлассную модель, которая бы не требовала от ее пользования хотя бы немного, но мозгов. Одна из задач, которую ставят перед собой разработчики модели – помогать менеджерам *думать*, причем *думать системно*. Даже измененная модель позволяет сравнить себя «с лучшими в классе», например, российские вузы проводят самооценку по модифицированной модели в рамках вышеупомянутого конкурса, но имеют возможность сравнивать свои баллы с оценкой промышленных предприятий, полученной по результатам участия в национальном конкурсе качества, где используется универсальная модель.

Момент, когда организация сможет сама для себя изменить модель под свою специфику, является поворотным пунктом в ее развитии – система управления стала зрелой и может сама для себя разработать измерительные приборы.

Однако необходимо отметить самый большой и, возможно, единственный подводный камень изменения модели. Если вы перекроили модель под себя кардинально, принципиально изменили структуру критериев, систему оценки и т.п., этим вы осложнили процесс сравнения себя с другими пользователями модели. Этот аргумент главный в стане сторонников универсализации модели. Отчасти поэтому Европейский фонд управления качеством, предложив в 1999 году урезанный вариант модели для малых и средних предприятий, уже через три года в 2002 году вернулся к полной версии модели для всех организаций, независимо от размера.

2. *Всё, что мы можем сделать для улучшения модели – это не менять ее.*

«*Если бы мы потратили несколько месяцев на переработку модели, то, во-первых, все это время мы бы не могли использовать модель, а во-вторых, мы потеряли бы возможность проводить бенчмаркинговые исследования с нашими коллегами по EFQM*», – это также слова одного из пользователей модели, чья организация предпочитает применять модель в ее изначальном виде. Возможно, они просто не созрели, им страшно отдалиться от своего костра и пойти в лес, или у них просто слабенькая система управления, которой нужны шаблоны и подсказки, а может быть, они продвинулись так далеко вперед, что поняли ошибочность всех моделей. Вспомним слова знаменитого статистика Джоджа Бокса, которые мы взяли в качестве эпиграфа к этой книге: «*Все модели ошибочны, некоторые модели полезны*». Продолжим его цитату далее: «*Все модели ошибочны: вопрос лишь в том насколько они ошибочны, чтобы не быть полезными*». Мы никогда не сможем создать идеальную, совершенную модель, и, возможно, не стоит на это тратить драгоценное время. Давайте будем реалистами.

Обе точки зрения имеют право на существование, т.к. есть огромное число организации по всему миру, которые рассматривают модель, как инструмент, помогающий привить системный подход в управлении, перекраивают модель с учетом своих нужд и используют ее для диагностической самооценки. Не меньшее число организаций принимают начальный вариант модели, предлагаемый EFQM, и не менее успешно применяют и ее для самооценки, и для бенчмаркинга.

Модель существует, чтобы ее применять, это не теоретическая схема или просто геометрическая картинка из девяти прямоугольников. Модель EFQM – это простой и эффективный инструмент для диагностики и совершенствования бизнеса, но она не дает точного ответа, что и как должно быть сделано. Этот инструмент будет полезен для тех организаций, где люди *думают* и предпринимают соответствующие действия, намного более осмысленные и глубокие, чем выставление галочек в оценочном листе.

Далее в табл. 14 приведены комментарии относительно ряда ошибочных предположений относительно модели EFQM, которые часто возникают и укореняются в сознании ее пользователей.

Табл. 14. **Модель EFQM: заблуждения и стереотипы**

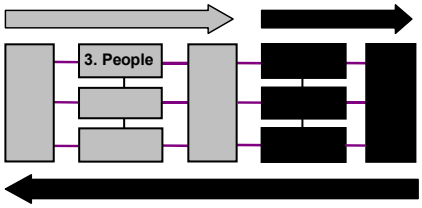
Ошибочные предположения	Пояснения
Это модель менеджмента мирового уровня, которая подсказывает, как построить систему управления организации.	Это не модель для компании, это модель для исследования ее системы управления. Модель не скажет, как сделать то или другое – модель ничего не предписывает, в ней даже не содержится никаких требований.
Это модель для победы в конкурсе.	Это не означает, что организация обязательно должна участвовать в конкурсе на соискание премии качества (большинство пользователей не претендуют на премии качества).
В основе модели лежат все новые идеи про «Качество» и основанная на них здоровая организационная культура: 8D, 7 простых методов управления, 6-сигм, 5S, 4 слагаемых цикла Деминга ...	Это не новомодная причуда, модель описывает старые истины и давно известные аксиомы. В модели очень удачно и максимально кратко заложен большой опыт человечества из области управления.
Применяя эту модель, мы автоматически улучшаем систему управления, укрепляем бизнес.	Сама модель ничего улучшить не может. Неверное применение этого инструмента так же опасно, как неверное применение молотка.
Найден, наконец-то, эликсир процветания, панацея от неудач.	Это не панацея или «чудотворная таблетка» для быстрого выздоровления (хотя самооценка обычно позволяет достичь некоторых быстрых побед). Это марафон, а не спринт, и применение модели должно рассматриваться в долгосрочной перспективе.
Модель может помочь определить жизненно необходимые улучшения. Самооценка решит застарелые проблемы.	Модель указывает на «критические точки» необходимых улучшений, помогает понять сильные и слабые стороны организации. Это не значит, что вы должны планировать улучшения всего и сразу. Некоторым компаниям целесообразнее не улучшать свои слабые стороны, выявленные самооценкой, а продолжать наращивать мощь своих сильных сторон.
Модель – это эталон, и необходимо строить организацию в строгом соответствии с моделью.	Модель не догма, ее можно менять, перекраивать под себя, изменяя критерии и добавляя новые и удаляя ненужные. Вы не должны делать из своего бизнеса точную копию модели.
Для оценки организации применяется бальная система, что позволяет измерить одной цифрой уровень совершенства организации и сравнивать себя относительно других.	«Погоня за баллами» (с целью выгодно показать свой бизнес для экспертов и руководителей) дискредитирует саму идею самооценки. Такой самообман искажает картину реального положения дел и заставляет организацию отказываться от модели, так и не научившись ее применять.
Модель позволит найти виновных в провалах, «козлов отпущения» или возбудителей той или иной «инфекции» в организации.	Модель не должна стать «кнутом» для работников. Модель – это *позитивный* инструмент, который говорит не о «болезнях», а об «областях для улучшений». Использование ее в качестве «пряника» тоже не желательно, когда постановка задачи происходит вокруг «… ты дай мне баллы, а я тебе премию».

ПРАКТИЧЕСКИЕ ПРИМЕРЫ

ОТЧЕТ ПО САМООЦЕНКЕ КОЛЛЕДЖА «RUNSHAW»

Колледж «Runshaw» – одна из немногих европейских организаций сферы образования, получившая Европейскую премию качества. Стратегия колледжа в области управления «Лидерство и Менеджмент» получила признание среди образовательных организаций Европы, применяющих модель EFQM. В колледже «Runshaw» была разработана уникальная методика применения модели совершенствования, которая позволила достичь прекрасных результатов по многим направлениям деятельности, что по достоинству оценили эксперты Европейской премии качества в 2003 году.

Далее приведены выдержки из отчета по самооценке колледжа «Runshaw»[4]. Причем, мы намеренно публикуем материал на английском языке, чтобы читатель имел возможность, во-первых, ознакомится с оригинальным вариантом документа, и, во-вторых, прочувствовать английскую терминологию модели EFQM.



3. People

The people criterion is about:

- How the college manages, develops and realises the potential of its people
- How fairness, equality and empowerment are supported
- How motivation, commitment, skills and knowledge are maintained.

3a People resources are planned, managed and improved

This is about the processes for planning and managing staff as a resource.

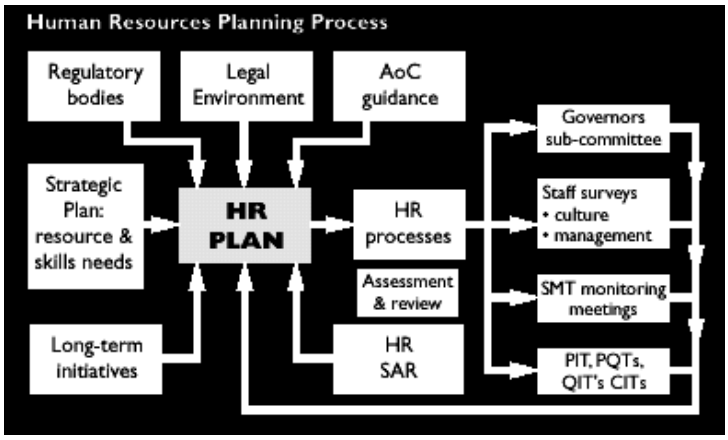
The Excellence Model is not prescriptive about a staff planning process, but it would expect it to:

- include policies, strategies and plans
- involve staff in the planning process, including surveys
- align the process with the overall Strategic Plan
- and include innovations to management structures

[4] Благодарим за предоставленную информацию ректора «Runshaw College» г-на Бернарда О'Коннелла.

Some of Runshaw's approaches are shown in the following extract:

HR Planning



Each year a cycle begins which plans the number of staff required to deliver what is in our Strategic Plan. By the end of November, Development Plans have been received from all areas of the college. During December and January, the SMT reviews these documents and formulates a draft Strategic Plan as described above in readiness for the college's bid to the LSC (Learning & Skills Council). This plan identifies our portfolio, student numbers, curriculum and our staffing needs.

Judgements are made about the required balance of full-time, part-time or temporary staff and how many new posts are needed. We aim to balance the needs of economy and quality by ensuring that we have a ratio of full to part-time staff of at least 70 : 30 so that the 'critical mass' is available for continuous improvement.

At the same time we also have an annual skills audit, which informs college managers as to whether existing staff have the skills needed to deliver the Strategic Plan. We extract this information from an analysis of Individual Training Plans, which are an outcome of our Performance Management system.

All of these policies and approaches culminate in the concept of what we call a 'Runshaw Person'.

The Runshaw Person

We achieve high quality recruitment through maximising the number of applicants for posts and operating comprehensive selection processes. The number of applicants has been increased by advertising in the most effective media and by including equal opportunities and positive action statements where appropriate. These positive action statements have been used in a deliberate attempt to alter the college's staff profile, for example, to recruit staff in the lower age categories as newly qualified teachers, trainees and Modern Apprentices.

The selection process includes shortlisting against an agreed person specification, holding panel interviews, work samples such as a sample lesson, which includes both staff and students as 'consumers', and psychometric tests as appropriate. The recruitment and selection processes are reviewed and improved through the Recruitment and Selection Process Quality Team.

The appointment process for all teaching, support and management staff aims to select individuals who will be a good match against a certain profile – that of the 'Runshaw Person'. Over the years, we have articulated this profile more explicitly. We try deliberately to ensure that people appointed to our staff display these characteristics in addition to any more specialist requirements. But we would never appoint an applicant with the required technical or specialist skills who was not a Runshaw Person. There is no claim here of a system which ensures the superiority of Runshaw staff to others. Far from it, we only believe that this organisation is best served by trying to match its way of doing things with certain skills and attitudes. That being the case, we accept that some individuals might perform better at Runshaw than elsewhere – and vice versa, of course.

The attempt to achieve a Runshaw Person is not simply done though the selection of staff but is integral to the whole way we manage staff. In terms of appointments generally, we do not think that there is any point in someone joining us if they do not actively believe in the Runshaw Way. We do not believe this is the only way, but it is our way and our staff's belief in it and their shared purpose in carrying it out that makes us, we believe, more effective in delivering a high quality service to learners in our local communities. For example, we probably would not appoint a candidate who appeared to be very competitive, ambitious and individualistic however dynamic and impressive in other respects. Our attachment to the value of teamwork and collaboration is too great to take a chance in this way.

3b People's knowledge and competencies are identified, developed and sustained

In Runshaw's submission, we focused on our

- Performance Management process containing the setting of individual key goals, an Individual Training Plan and appraisal
- Professional Tutor and mentoring process
- Leadership and Management Development Centres

Approaches to creating what we call ‘a learning culture’, illustrated in the following extract:

A learning culture

Staff development is our seventh culture-change strategy. Effectively, we try to create a ‘learning culture’, constantly seeking to learn from others and from reviewing our own policies and practices. We believe that to succeed we should have a culture that is open, based on trust, self-critical, always willing to learn, welcoming of change and seeking to continuously improve. We believe that having a learning organisation gives us the degree of adaptability and flexibility required to ensure that we continue to offer the high quality provision that will enable us to prosper in the face of competition and to deliver our mission to value each learner as an individual with a unique set of needs.

Creating this learning organisation has several distinctive elements:

- Induction is regarded as critically important, partly to ensure that new staff understand our values, our culture, what behaviour is expected, but also our distinctive approaches to teaching, support staff and student culture, and the systems that support them
- Performance Management, which is part of our ‘ethos in action’
- ‘Best in Class’, a system whereby all staff are encouraged to spend two days a year in work placement or in a college with Grade 1 provision in their area, updating their professional skills and knowledge
- A Management Development programme for managers
- A Professional Tutor who supports teachers, linked to our Lesson Observation system
- Development Centres

Our culture of continuous improvement and teamwork supports the creation of a learning organisation.

All new starters receive a centralised induction from a member of HR and this is supported by a local induction, which is co-ordinated by the line manager and a half-day induction training at which participants have an opportunity to work with other newcomers from across the college. They also each receive a Staff Handbook and a copy of the college’s Personnel Procedures and Health & Safety Policy. Every new member of staff also has induction training in equal opportunities.

3c People are involved and empowered

This is about our consultation processes and strategies and about how far staff feel able to continuously improve the processes for which they are responsible without having to constantly obtain approval from their managers. It includes teamwork and access to training and clear guidelines that empower staff.

At Runshaw an unusual approach is taken to the workings of the Academic Board, integrating it into the centre of highly structured and intensively resourced consultation processes. Teamwork is also a central strategy and it is extensively supported with processes, policies and resources. But the overall approach to involvement and empowerment is summed up in the following extract:

Example from Award submission

We believe that the staff culture should be one that is based on a climate of trust and mutual respect. We believe that to achieve this, leaders in colleges must

- Role model the values, attitudes and behaviour which attract trust
- Involve staff in planning and continuous improvement
- Offer and share a sense of direction, goals and vision
- Create attitudes that are positive, collaborative and friendly

Staff commitment also depends upon developing a sense of belonging, confidence in the way the college is being led, and a sense of excitement, pride and accountability for results. All this depends on good communications, involvement and shared success.

Our sixth culture change strategy is about involvement or consultation:

1. We survey staff frequently about a range of issues (e.g. college-wide management style survey; college-wide compulsory culture survey; surveys of how our functions are perceived by their primary internal customers; staff focus groups throughout the year).

2. We "stop-the-track" for five staff conferences during term-time, to consult staff about major strategic developments. Typically we are developing ideas for improvement. We adjust the teaching year so that students lose no teaching time.

3. Self-assessment is a key opportunity for all staff to identify strengths and weaknesses in the college at a variety of levels, and then to formulate Development Plans.

4. The Principal meets all staff teams each year to hear from them directly about their concerns.

5. Briefing (see 3d) includes a Q&A session.

6. And finally, most meetings include items called "What's on the Grapevine?" and "Hot Spots". It is part of our culture to be open about why it is important for managers to know what staff think. We want to know what barriers prevent staff from being as effective as they want to be so that we can remove such barriers.

3d People and the organisation have a dialogue

This is about the way the college communicates within itself, involving two or three-way discussion and interchange. It includes downward communication, but clearly the Model expects there to be significant upward and sideways communications too. There should also be a systematic and structured approach to finding out from the staff what they need to know and how they want to receive communications. There should also be a systematic approach to spreading good practice.

In Runshaw's submission we focused on

- Two important top down communications processes, a weekly newsletter called Staff Update and a monthly 'Briefing' system
- Our approaches to informal communication, particularly staff focus groups
- Our approaches to symbols, like the fact that SMT both patrol the college and teach
- The symbolic importance of the Principal's role, particularly in focussing on vision, values, teaching and students
- Formal policy statements
- Meetings
- Exit interviews, open door policies, management by walking about, etc.

3e People are rewarded, recognised and cared for

This is partly about aligning remuneration with overall strategy and partly about

- Recognition strategies
- Benefits
- Health and safety
- Equal opportunities

At Runshaw, we believe that our staff are the best paid in the FE sector, having awarded 'above the going rate' pay rises for several years since 1993. We also have a specific recognition strategy, based on the following approaches:

We have a number of distinct approaches to recognition in addition to the normal "thank you's" and "well done", which are already an integral part of every manager's style:

- Team of the Month – each month the SMT awards this accolade to two or more teams that have excelled in one or more of our criteria for recognition. Their success is announced on our Briefing system and is featured prominently in the Staff Update. The successful team brief the Principal personally on their achievements and receive his thanks. They also have a complimentary, celebratory team meal.

- Recognition Plan – Every manager annually draws up a recognition plan for the staff he or she manages. It states how they plan to show their appreciation to their staff, and its implementation is monitored three times a year under our Performance Management system.

- Long Service Award Scheme – This scheme recognises, rewards and celebrates the loyalty of staff who have achieved their 15th anniversary and each subsequent five-year anniversary. The member of staff chooses a gift, up to a certain value, receives a personal thank you from the Principal, together with a certificate and a complimentary meal for themselves and their partner.

- Principal's Recognition – As our figurehead, the Principal has a special role to play in terms of recognising the contributions of staff, which shows that the individual at the very top of the organisation appreciates them. The Principal conducts eight staff meetings a year that have a special focus on celebrating staff success.

- Social Events – All staff are invited to attend a variety of free social events during the year, and these are seen as an excellent opportunity to recognise and reward staff, as well as foster a team spirit. Events are organised through a staff social committee and include such things as a Christmas Dinner Dance, a summer barbecue and an outing to the Lake District.

We also have innovative and distinctive approaches to

- Part-time staff

- Our accommodation for staff (e.g. we have excellent staff lounges and staff have access to both staff workrooms and "staff havens")

- Reducing workloads (e.g. we have a process of 'external markers' to mark some homeworks)

КОНКУРСНЫЙ ОТЧЕТ ПО САМООЦЕНКЕ КОМПАНИИ «ИВТЕЛЕКОМ»

В 2002 году компания «Ивтелеком» – филиал ОАО «ЦентрТелеком» стала лауреатом Премии Правительства Российской Федерации в области качества. «Ивтелеком» – второй лауреат национальной награды за качество среди предприятий электросвязи за время её вручения с 1997 года.

Далее приводим фрагмент из конкурсного отчета по самооценке компании «Ивтелеком».

КРИТЕРИЙ 6

Удовлетворенность потребителей качеством услуг

6а. Показатели восприятия потребителями организации, качества ее услуг

Восприятие потребителями ОАО в целом, качества предоставляемых услуг определяется в ходе маркетинговых исследований. Методы их проведения описаны в критерии 5д. Эти же методы используются для получения информации о мнении потребителей относительно сервиса (торгового и послепродажного сопровождения услуг) и постоянства потребителей.

В 2001 г. с помощью НИЦЭФТ была произведена качественно новая оценка организации – с точки зрения обслуживания, взаимодействия с потребителями в сервисных центрах и МТТП ОАО в г. Иванове. В анкету, по которой проводился опрос жителей города, был включен блок вопросов о сервисных центрах исходя из трех факторов: персонал, размещение и состояние помещений, организация работы.

Качество работы персонала также оценивалось по нескольким параметрам. На первое место по значимости респонденты поставили быстроту обслуживания, на второе – взаимопонимание, интерес к клиенту, на третье – компетентность. Далее следуют коммуникабельность, вежливость и опрятность внешнего вида. В целом качество обслуживания в подразделениях ОАО респондентов устраивает полностью или в основном. Количество высказавших такое мнение колеблется в зависимости от параметра: от 85,4% по скорости обслуживания до 97,7% по опрятности сотрудников. Неудовлетворенных качеством обслуживания по результатам исследования насчитывается менее 3%.

Для оценки состояния помещений, где размещаются сервисные центры и переговорные пункты были выбраны 3 характеристики: удобство местоположения, комфортность помещения и привлекательность вывески.

ПРАВИТЕЛЬСТВО РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ДИПЛОМ

ЛАУРЕАТА ПРЕМИИ ПРАВИТЕЛЬСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ 2002 ГОДА В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА

Акционерному обществу «Ивановские телекоммуникационные сети» г. Иваново

ПРИСУЖДЕНА ПРЕМИЯ ПРАВИТЕЛЬСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА ЗА ДОСТИЖЕНИЕ ЗНАЧИТЕЛЬНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА ПРОДУКЦИИ И УСЛУГ, А ТАКЖЕ ЗА ВНЕДРЕНИЕ ВЫСОКОЭФФЕКТИВНЫХ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ.

Председатель Правительства Российской Федерации М. М. Касьянов

Регистрационный номер 50

г. Москва

Только 2,66% респондентов, пользующихся услугами сервисных центров и переговорных пунктов, не удовлетворены их расположением в городе. Остальные 97,34% считают его достаточно удобным. Помещения считают просторными и комфортными 82,1% респондентов. Запоминающуюся вывеску отметили 92,7% респондентов.

Влияние третьего фактора – организации работы СЦ и МТТП на качество обслуживания оценивалось с точки зрения удобства режима работы и отсутствия очередей при обслуживании. Режимом работы недовольны менее 3% респондентов. С очередями обстановка несколько хуже – недовольных 18,9%. Однако, в исследовании не учитывалась длительность простаивания в очередях. Полностью негативную оценку дали только 1,66% респондентов.

По результатам исследования сделан вывод, что качество работы сервисных подразделений ОАО достаточно хорошее.

Это исследование позволило выделить наиболее эффективно работающие сервисные центры и МТТП, а также определить конкретные недостатки отдельных подразделений, что дает возможность направить усилия на их устранение.

По результатам исследования была также оценена работа служб ОАО, занимающихся проведением рекламной кампании. Оказалось, что основными источниками, из которых жители города узнают об услугах ОАО, являются газеты, телевидение и радио, в отличие от результатов опроса 2000 г., когда основным способом передачи информации было так называемое «сарафанное радио». Это говорит о более эффективной организации рекламы и продвижения новых услуг и соответственно, об улучшении работы рекламных служб ОАО.

Впервые была произведена попытка выяснить, на сколько ивановцы информированы о специальных информационно-справочных службах ОАО. Осведомленность определялась по знанию респондентами телефонных номеров этих служб. По результатам

исследования жители города лучше всего знают, по какому номеру можно обратиться для наведения справок о номере телефона физических и юридических лиц (служба «09»), по вопросам оплаты услуг связи, состояния лицевого счета, тарифам («007»), в случае неудовлетворительной работы телефона, повреждений (служба «29-08-08»).

Остальные телефонные службы ОАО менее известны. Наибольшие усилия следует приложить для рекламы справочных служб «41-00-95» и «32-82-82».

Оценки потребителями качества услуг, предоставляемых ОАО, полученные при проведении опросов НИЦЭФТ в 2000-2001 г.г. показывают положительные тенденции.

В опросе 2001 г. выбраны отличные от использовавшихся в предыдущих исследованиях, более конкретные факторы качества местной телефонной связи. Они распределяются респондентами по степени важности следующим образом: на первом месте – фактор слышимости (отсутствие шума, треска, нормальная громкость), на втором – отсутствие посторонних подключений, на третьем – надежность автоматического соединения (отсутствие разъединений во время разговора, правильность соединения, соединение с первого раза и т.п.) и на четвертом – сроки восстановления работоспособности при возникновении неисправности.

Качество телефонной связи оценивалось респондентами по каждому фактору. В целом оценку качества телефонной связи в городе как «устраивает в основном или полностью» дали 68,8% респондентов, причем в 16,5 раз возросла доля тех, кто удовлетворен качеством полностью.

В замере марта 2000 г. больше оценок было в зоне «более-менее» (46,6%), в октябре основная масса ответов находилась в зоне «хорошо» (75,5%), а оценку «очень хорошо» выставили лишь 0,85% респондентов. Также респонденты довольно убедительно выставили положительную оценку по всем факторам, влияющим на качество телефонной связи (от 65,7% до 84% в зависимости от фактора). В графическом виде оценка качества телефонной связи потребителями показана на рис. 20, 21.

Впервые была получена оценка качества междугородной телефонной связи и кабельного телевидения. Качество междугородной телефонной связи устраивает в основном и полностью 92% респондентов. Ни один респондент не указал, что он полностью неудовлетворен каким-либо из предложенных факторов (доступность выхода на МТС, отсутствие сбоев при наборе номера, возможность получения информации об услугах).

Рис.20. Динамика оценки качества телефонной связи в целом

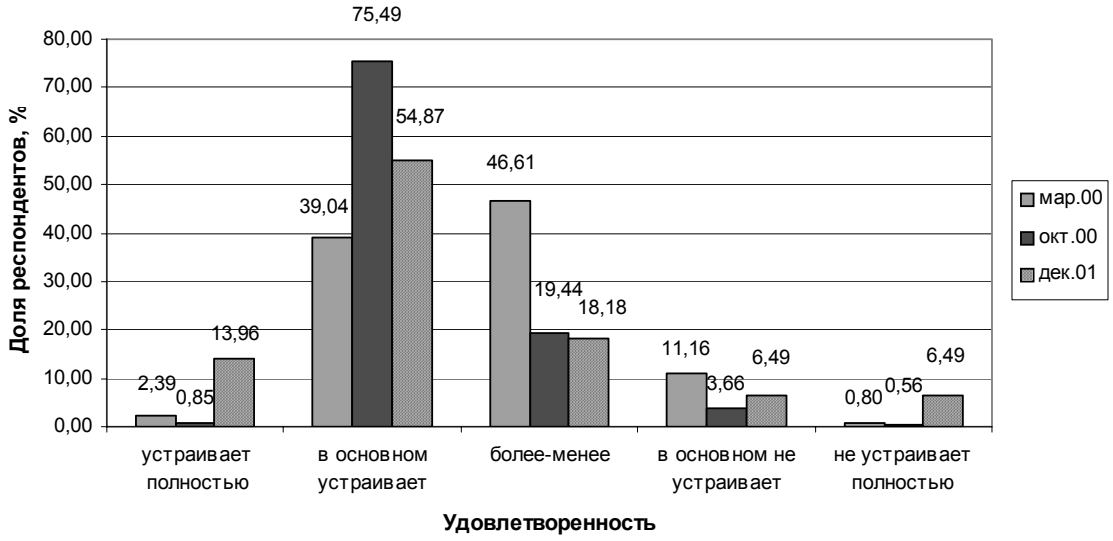


Рис.21. Оценка качества телефонной связи (по отдельным критериям)

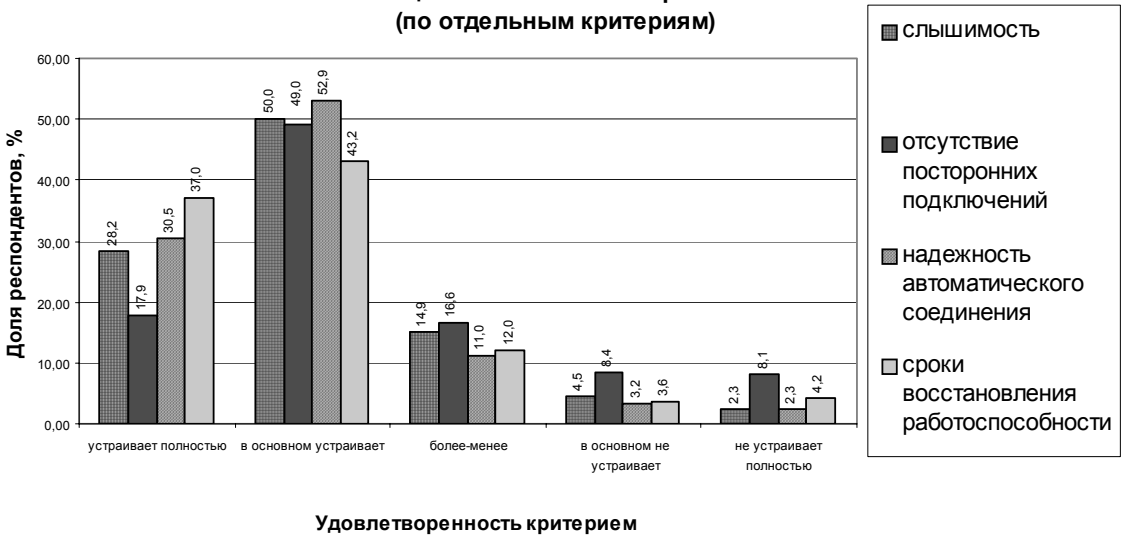
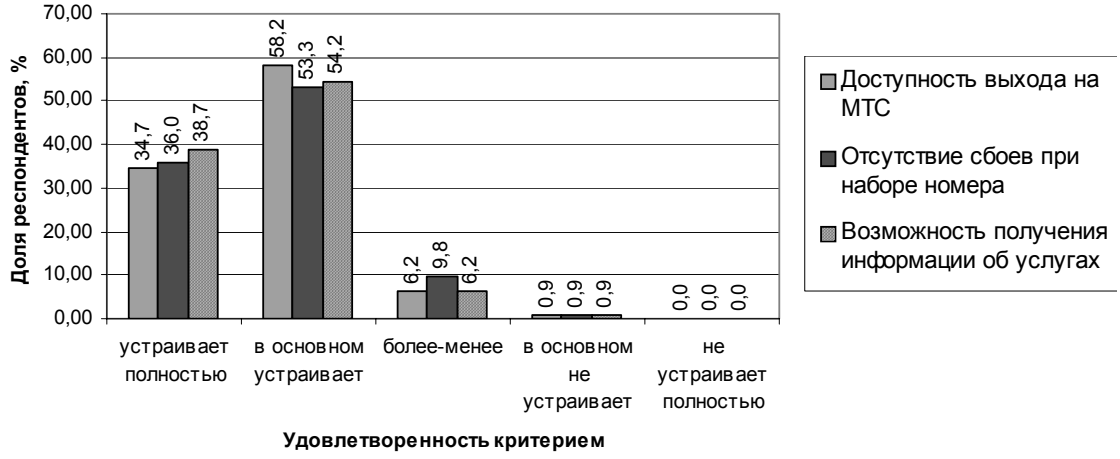


Рис.22. Оценка качества междугородной телефонной связи (по отдельным критериям)



На первое место по степени важности большинство респондентов ставят доступность выхода на МТС (наличие длинного гудка после набора «8»). Оценка качества междугородной телефонной связи показана на рис. 22.

Услуги кабельного телевидения, предоставляемые ОАО устраивают всех абонентов. В ходе опроса не было получено ни одной негативной оценки. Абонентов устраивает и количество каналов, и качество подачи сигнала, и информационная поддержка.

Была попытка оценить и сравнить качество работы Интернет-провайдеров и операторов пейджинговой связи, однако в выборку попало недостаточное для получения точной оценки количество респондентов, пользующихся этими услугами.

Для определения потребностей в установке телефона и оптимальной цены в ходе исследования был сделан очередной шаг по изучению платежеспособного спроса. Платежеспособный спрос населения г. Иванова на установку квартирных телефонов определен в размере 36800 телефонов при условии сохранения действующих тарифов на очередное предоставление доступа – 5775 руб.

С точки зрения повышения доходов ОАО и достижения необходимого уровня телефонизации оптимальным является тариф, при котором будет получен наибольший доход от платы за установку телефонов. Этот тариф на данный момент ограничен действующим очередным тарифом на предоставление доступа к телефонной сети. Поднимать его выше специалисты НИЦЭФТ считают нецелесообразным.

Платежеспособный спрос изучен по всем районным центрам Ивановской области. Эластичность спроса в райцентрах отличается от той, которая получена в областном центре, так как уровень доходов населения достаточно различен.

Желание рекомендовать услуги, предоставляемые ОАО другим потребителям оценивалось, как и ранее, косвенным путем. Так, по результатам опроса, проведенного в декабре 2001 г., – 24,5% респондентов в качестве одного из основных источников информации о новых услугах указали своих родственников, друзей, знакомых. Таким образом, можно сказать, что информация об услугах передается среди жителей г. Иванова достаточно интенсивно.

6б. Показатели работы организации по повышению удовлетворенности потребителей

С целью повышения удовлетворенности и постоянства потребителей при выборе услуг на рынке связи Ивановской области ОАО постоянно отслеживает конкурентоспособность своих услуг. Для этого производится мониторинг деятельности конкурентов, наблюдение за динамикой устанавливаемых ими тарифов и процессом внедрения новых услуг. Производится анализ состояния рынка по каждому виду услуг, на основе которого строится стратегия дальнейшего развития. При этом используются также методы опроса. По экспертной оценке доля ОАО в совокупности всех услуг телекоммуникаций в Ивановской области составляет около 90%. Более подробно анализ рынка описан в составляющей 9б.

В таблице приведена статистика и динамика изменения числа письменных и устных претензий и заявлений, рассмотренных отделом маркетинга Ивтелеком-Сервис за 1998-2001 г.г., по основным услугам.

Проведенный анализ поступивших в «Ивтелеком-Сервис» от граждан претензий и заявлений по различным вопросам предоставления услуг телекоммуникации за 2001 г. показывает, что имеется снижение обращений по сравнению с 1998 г. (на 23%), 1999 г. (на 20%) и 2000 г. (на 8%), однако традиционно высоким из года в год остается число обращений от абонентов по вопросам предоставления услуг местной телефонной связи. Уменьшение в основном за счет обращений по вопросам, касающимся несанкционированного подключения посторонних лиц к действующей линии абонента. В текущем году, так же как и в 2000 г. не поступало обращений по вопросам формы расчета с клиентами, так как по фактам обращений за предыдущие годы постоянно совершенствовалась форма счета, и в настоящее время она более доступна для абонента, в ней размещена информация с полной расшифровкой о каждой предоставленной услуге.

Однако, увеличилось количество обращений абонентов по вопросу неудовлетворительной работы телефонной связи. Данные обращения в основном связаны с хищениями злоумышленниками кабельной продукции, кроме того немаловажным фактором, повлиявшим на увеличение обращений является повреждения линий связи сторонними организациями. Анализ поступивших претензий и заявлений позволяет руководству филиалов принимать оперативные и долговременные меры по устранению недостатков, предотвращению их повторения (о сокращении хищений в составляющей 4в.).

Таблица

Анализ обращений потребителей в Ивтелеком-Сервис

№ п/п	Характер обращений	1998 г.	1999 г.	2000 г.	2001 г.
	Всего поступило и рассмотрено обращений и заявлений, в т. ч. на работу:	1461	1388	1207	1116
1.	Междугородной телефонной связи, из них: - отказ от оплаты	96 96	48 48	38 38	24 24
2.	Телеграфной связи, из них: - невручение или несвоевременное вручение телеграмм	3 3	4 4	2 2	5 5
3.	Местной телефонной связи, из них: -по установке телефонов -неудовлетворительное качество связи -постороннее подключение -необоснованное отключение телефонов -повреждение кабеля, линий связи, АВУ -претензии по АПУС (повременный учет)	673 103 169 304 4 92 -	586 168 129 252 4 33 -	569 107 127 207 2 77 49	564 63 140 159 - 201 1
4.	Проводного вещания	3	4	15	6
7.	Кабельное телевидение	-	-	2	12
5.	Расчетной службы	497	159	0	0
6.	По обслуживанию клиентов	15	7	14	12
8.	Прочие (разъяснения по правилам и др.)	174	580	567	493

Все обращения граждан рассмотрены в соответствии с действующими Правилами и Федеральным Законом «О защите прав потребителей» квалифицировано и в установленные сроки. Порядок рассмотрения и учета заявлений и предложений граждан на работу средств телекоммуникации установлен приказом ОАО, этим же приказом упорядочен Порядок записи граждан на прием к руководству ОАО.

Для торгового и послепродажного сопровождения современных высокотехнологичных услуг организована группа продаж. Её задача – персональные продажи и адаптация услуги к требованиям конкретных потребителей. На нее возложены функции поиска потребителей новых услуг, заключения договоров, организация доступа потребителей новых услуг к сетям телекоммуникаций ОАО, обучение пользователей, помощь в решении возникающих проблем. Специальная подготовка персонала группы позволяет при личном контакте с потребителями передавать им значительный объем информации об услуге, обеспечить индивидуальное внимание каждому потребителю.

Данные для оценки и прогноза удовлетворенности потребителей ОАО получает на основе экспертных оценок вторичной информации, например, положения на рынке, а также с использованием статистики зафиксированной техническими средствами. ОАО определяет постоянство потребителей по динамике количества потребителей ка-

ждого вида услуг и доле их на конкурентном рынке. Например, число постоянных потребителей традиционных услуг более 200 тыс. пользователей телефонной связи (не менее 95% рынка) и более 173 тыс. пользователей проводного вещания (100% рынка).

За отчетный период наблюдается устойчивый рост количества покупателей по всем видам услуг (динамика роста в составляющей 9б.), за исключением проводного вещания, где идет сокращение нерентабельных проводных сетей с переводом вещания на эфирное. Так, за период 1997-2001 г.г. объем ежегодно предоставляемых междугородных и международных телефонных разговоров (междугородный трафик) вырос с 12 млн. до 25 млн. разговоров в год (составляющая 9б.).

Анализ изменения числа постоянных потребителей показывает, что их выбытие на 99,5% обусловлено сменой места жительства, а также недостаточной платежеспособностью. В отчетном периоде не зафиксировано ни одного случая расторжения договоров на массовые услуги по мотивам неудовлетворенности.

МЕТОДЫ САМООЦЕНКИ ЯРОСЛАВСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА

В 2005 году Ярославский государственный университет имени П.Г. Демидова стал участником трехлетнего международного проекта по программе Европейского Сообщества «Tempus» совместно с британским университетом Шеффилд Халам (Великобритания) и Европейским фондом управления качеством (EFQM). Название проекта «MANRU» – Raising Management Quality in a Russian University или «Повышение качества управления в Российском университете».

Основными направлениями исследований в рамках проекта являются совершенствование управления процессом приема в вуз и трудоустройства выпускников, а также разработка четкой системы управления университетом на оперативном и стратегическом уровнях с использованием модели совершенствования EFQM.

Методики диагностической самооценки на основе модели совершенствования EFQM с прицелом на разработку эффективной стратегии развития вуза и непрерывное совершенствование процессов и системы управления осваивают ректорат, два из девяти факультетов и шесть из 27 отделов университета.

Далее приводим различные варианты форм для самооценки по критериям модели EFQM, которые применяются в Ярославском государственном университете имени П.Г. Демидова.

Критерий 2: Политика и стратегия

Что мы делаем хорошо	▪ Собираем и анализируем результаты внешних оценочных мероприятий ▪ Используем материалы обследований и маркетинговые данные, предоставляемые вспомогательными подразделениями: отделом дополнительного образования, приемной комиссией, отдельными факультетами ▪ Используем результаты обследований абитуриентов и их родителей, проводимых на «Днях открытых дверей» ▪ Руководство вуза активно участвует в конференциях, семинарах, рабочих группах для детального ознакомления с текущими тенденциями рынка и изменениями национальной политики ▪ Руководство вуза активно участвует в работе Советов различных уровней (федеральной и региональной власти) ▪ Руководство вуза ежегодно отчитывается пред Ученым советом о результатах деятельности вуза в сфере образования, науки, финансовой деятельности, международных связей, вопросах управления, социальных вопросах, корректировки и утверждения планов университета. Формируется интегральная стратегия университета в целом ▪ Анализируем экономические, демографические индикаторы и данные в стране и регионе ▪ Анализируем возможности современных информационных технологий
Намеченные улучшения	▪ Создание системы отчетности перед общественностью о политике и стратегии развития вуза (Попечительский совет, образовательная общественность: школы, родители), взаимодействие со СМИ ▪ Анализ маркетинговой и финансовой политики конкурентов ▪ Определение своих конкурентных преимуществ ▪ Анализ и мониторинг деятельности и достижений конкурентов, в т.ч. показатели лучших вузов ▪ Использование установленных партнерских и союзнических отношений для развертывания политики и стратегии
Намеченные действия	▪ Определить критические факторы успеха как часть процесса управления ▪ Создать маркетинговую службу ▪ Создать отдел качества ▪ Создать институт дополнительного образования ▪ Провести сбор и анализ данных о деятельности конкурентов ▪ Вовлечь ключевых сотрудников, представляющих различные службы вуза в разработку политики и стратегии
Приоритетные направления	▪ Сформулировать и вынести на обсуждение политику и стратегию вуза, используя различные информационные и коммуникационные механизмы для получения обратной связи ▪ Выработать внутренние критерии успешности вуза (успешность студентов, выпускников, кадрового потенциала вуза). ▪ Создать систему специальных программ развития и поддержки развития кадрового и научного потенциала вуза, социальной защищенности работников и обучающихся ▪ Проанализировать и описать основные процессы в вуза

Критерий 6:	**Достигнутый уровень**					
Результаты для потребителей	Имеются лишь незначительные свидетельства.	Имеются некоторые свидетельства по определённому набору задач.	Имеются свидетельства того, что наблюдается тенденция к последовательному улучшению выполнения целей в рамках соответствующих поставленных задач.	Имеются очевидные свидетельства достижений по многим аспектам, а также положительные тенденции за период свыше 3 лет и более.	Имеются очевидные свидетельства достижений по многим аспектам, а также положительные тенденции за период свыше 5 лет и более.	Общее количество баллов
КРИТЕРИИ ВЫСОКОГО КАЧЕСТВА	**0.00**	**0.25**	**0.50**	**0.75**	**1.00**	
1. Мы измеряем восприятие университета своими потребителями, в частности, эффективность передачи информации и реагирование на запросы потребителей.		√				0.25
2. Мы измеряем, как потребители воспринимают качество, стоимость, актуальность продуктов и услуг и то, как они предоставляются.		√				0.25
3. Мы измеряем, насколько потребители удовлетворены полученным ответом, разрешением претензии, а также сроками и конструктивностью полученной информации и поддержки.		√				0.25
4. Мы измеряем намерение потребителя пользоваться нашими продуктами и услугами и в дальнейшем, а также возможность рекомендации ими другим потребителям нашего университета.			√			0.50
5. Мы измеряем восприятие потребителями того, насколько доступными, гибкими и отзывчивыми являются сотрудники университета к их нуждам.		√				0.25
6. Мы используем показатели того, как потребитель воспринимает стоимость продуктов и услуг, предоставляемых университетом.				√		0.75
7. Мы измеряем показатели имиджа университета в целом, т.е. отражение деятельности вуза в СМИ, количество наград или номинаций на награды.					√	1.00
8. Мы измеряем, насколько наши продукты и услуги отвечают нуждам и ожиданиям потребителей (учитывается уровень платежеспособного спроса и количество жалоб).				√		0.75
9. Мы измеряем степень поддержки и заботы, оказываемых университетом в отношении потребителей (скорость ответов на их запросы, разрешение жалоб/конфликтных ситуаций, обучение персонала для улучшения обслуживания потребителей).		√				0.25
10. Мы учитываем степень лояльности потребителей к вузу, подразделению (приверженность клиентов, размер дохода от разных групп клиентов).				√		0.75
					Итого баллов	**5**
					%	**50**

Что мы делаем хорошо:	Что мы можем улучшить:	Приоритетные действия /темы:
▪ Изучаем рынки образовательных услуг конкурентов (на уровне региона, соседних регионов, на международном уровне), выявляем наши конкурентные преимущества ▪ Работаем напрямую с потребителями (например, корпоративное обучение для компаний «Яртелеком», «Радиозавод», заключение прямых договоров о повышении квалификации, подготовке специалистов для коммерческих предприятий, для администрации области, обучение по «Президентской программе подготовки управленческих кадров») ▪ Развиваем системы дополнительного образования (курсы повышения квалификации для различных категорий, например, курсы для Госсвязьнадзора) ▪ Регулярно получаем обратную связь от слушателей курсов дополнительного образования, иностранных студентов ▪ Проводим опросы и встречи с потребителями (семинары для руководителей, конференции, ярмарки вакансий) ▪ Собираем информацию о выпускниках и вакансиях (формируем открытую базу данных о старшекурсниках, вакансиях на рынке труда). Сотрудничаем с биржей труда.	▪ Создать систему опросов потребителей (их ожиданий и результатов), Собирать и анализировать результаты опросов ▪ Создать систему кураторов новых специальностей ▪ Увеличить прозрачность деятельности университета ▪ Исследовать рынок труда в рамках студенческих производственных практик (закрепить ответственных на факультетах и в учебном отделе) ▪ Создать ассоциацию выпускников	▪ Увеличение тиража университетской газеты и ее лицензирование ▪ Создание электронной системы опросов потребителей ▪ Экспериментальная специальная программа поддержки практики студентов на факультете психологии ▪ Создание образовательной ассоциации IT компаний в регионе с целью изучения потребностей рынка, отслеживания динамики и наиболее полного удовлетворения потребителей

СИСТЕМА ОЦЕНКИ ОРГАНИЗАЦИИ ПО КРИТЕРИЯМ «ПОВОЛЖСКОЙ ПРЕМИИ КАЧЕСТВА»

«Поволжская премия качества» являет собой удачный пример регионального конкурса качества, участие в котором может служить для организации плацдармом для участия в национальном, а затем и в главном европейском конкурсе качества. Модель и критерии «Поволжской премии» гармонизированы с моделями Российской и Европейской премий в области качества (табл. 7 в разделе «Уровни совершенства EFQM»).

Организаторы «Поволжской премии» внесли некоторые изменения в оценочные показатели модели. Девять критериев объединяют 45 составляющих (в модели EFQM и модели Премии Правительства РФ их 32). Каждый критерий включает 5 составляющих, имеющих равную бальную оценку внутри каждого критерия.

Самооценка по критериям модели «Поволжской премии качества» предполагает заполнение опросных листов (вопросников) по каждому из 9 критериев. Каждый анкетный блок содержит 5 вопросов, которые предполагают 5 вариантов ответа. Каждому варианту соответствует один из коэффициентов:

вариант ответа	коэффициент
нет	0;
немного	0,25;
частично	0,5;
значительно	0,75;
да, полностью	1.

Число баллов по каждому критерию вычисляется по формуле:

$$Qi=\sum \alpha \times \kappa \text{, где}$$

Q – число баллов по критерию;
i – номер критерия;
α – оценка показателя, в баллах;
κ – оценочный коэффициент.

Вопросы	**Оценка (α), в баллах**	**Самооценка (κ)**					**Результат, α×κ**
		0	0,25	0,5	0,75	1	
Вопросник 1: **РОЛЬ РУКОВОДСТВА**							
1. Участвует ли высшее руководство в разработке миссии, видения и ценностей для организации?	20						
2. Обеспечивает ли руководство разработку, внедрение и непрерывное улучшение системы менеджмента в организации?	20						
3. Участвует ли высшее руководство в работе с потребителями, поставщиками и другими организациями?	20						
4. Оценивается и поощряется ли высшим руководством работа персонала по улучшению качества?	20						
5. Участвует ли высшее руководство в определении и управлении процессами?	20						
Итого:	100						∑α×κ
Вопросник 2: **ПОЛИТИКА И СТРАТЕГИЯ**							
1. При строительстве политики и стратегии организации учитываются ли ее текущие и будущие потребности и ожидания заинтересованных сторон?	20						
2. Осуществляется ли формулирование политики и стратегии организации с учетом данных по изучению внешней среды и внутреннего состояния организации?	20						
3. Связаны ли политика и стратегия в области качества с общей стратегией организации?	20						
4. Осуществляется ли развертывание политики и стратегии организации за счет выделения ее ключевых процессов?	20						
5. Политика и стратегия распространяются и реализуются в организации?	20						
Итого:	100						∑α×κ

Вопросы	Оценка (α), в баллах	Самооценка (κ)					Результат, α×κ
		0	0,25	0,5	0,75	1	
Вопросник 3: **ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПОТЕНЦИАЛА РАБОТНИКОВ**							
1. Работа с персоналом планируется, управляется и улучшается?	24						
2. Происходит ли в организации определение, развитие и поддержание знаний и компетентности персонала?	24						
3. Происходит ли вовлечение и наделение персонала полномочиями?	24						
4. Установлен ли диалог персонала между собой и с руководством организации?	24						
3. Обеспечивается ли в организации социальная защита работников?	24						
Итого:	120						∑α×κ
Вопросник 4: **УПРАВЛЕНИЕ РЕСУРСАМИ**							
1. Осуществляется ли управление финансовыми ресурсами?	20						
2. Осуществляется ли управление информационными ресурсами?	20						
3. Поддерживается ли взаимное развитие организации и партнеров?	20						
4. Обеспечивается ли поддержание в требуемом состоянии зданий, сооружений, оборудования, станочного и приборного парка, содержания складов и т.д. (имеются ли графики технического обслуживания, планово-предупредительного ремонта и т.д.)?	20						
5. Осуществляется ли управление интеллектуальной собственностью и использованием технологий?	20						
Итого:	100						∑α×κ
Вопросник 5: **УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ ОРГАНИЗАЦИИ**							
1. Осуществляется ли систематическое проектирование и управление процессами?	26						
2. Оценивается ли результативность, и осуществляется ли улучшение процессов в организации?	26						
3. Осуществляется ли учет требований потребителей при проектировании и разработке продукции и услуг?	26						
4. Гарантируется ли качество и послепродажное сопровождение продукции (услуг)?	26						
5. Имеется ли документированная система менеджмента качества?	26						
Итого:	130						∑α×κ
Вопросник 6: **УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ ПОТРЕБИТЕЛЯ**							
1. Положительно ли потребители оценивают общий имидж организации (прямые отзывы потребителей) и насколько?	36						
2. Положительно ли потребители оценивают качество продукции (услуг) организации (прямые отзывы потребителей) и насколько?	36						

Вопросы	Оценка (α), в баллах	Самооценка (κ)					Результат, α×κ
		0	0,25	0,5	0,75	1	
3. Какова оперативность реакции организации на запросы потребителей?	36						
4. Как организация реагирует на жалобы (рекламации)?	36						
5. Есть ли увеличение количества потребителей или доли постоянных потребителей (за последние 3 года)?	36						
Итого:	180						∑α×κ
Вопросник 7: **УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА РАБОТОЙ В ОРГАНИЗАЦИИ**							
1. Какова удовлетворенность персонала условиями работы в организации (прямой голос персонала)?	18						
2. Оценивает ли сама организация удовлетворенность персонала?	18						
3. Документирован и функционирует ли мотивационный механизм обеспечения качества труда (имеется ли Положение о премировании персонала)?	18						
4. Участвует ли персонал в работе групп по улучшению процессов и деятельности?	18						
5. Доступно ли высшее руководство организации для персонала?	18						
Итого:	90						∑α×κ
Вопросник 8: **ВОЗДЕЙСТВИЕ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОБЩЕСТВО**							
1. Как общество воспринимает деятельность организации (замечания со стороны надзорных органов, реакция СМИ и т.п.)?	12						
2. Оценивает ли организация свое сотрудничество с обществом?	12						
3. Заботится ли организация об окружающей среде?	12						
4. Деятельность организации по созданию рабочих мест (за последние 3 года) успешна?	12						
5. Осуществляет ли организации благотворительную деятельность по поддержке образования, медицины, культуры, спорта, пенсионеров)?	12						
Итого:	60						∑α×κ
Вопросник 9: **РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ РАБОТЫ ОРГАНИЗАЦИИ**							
1. Есть ли положительные тенденции финансовых результатов деятельности организации (за 3 года)?	24						
2. В полной ли мере осуществляется выплаты налогов и дивидендов?	24						
3. Растет ли средняя заработная плата в организации?	24						
4. Есть ли снижение или отсутствие претензий к качеству продукции (услуг) организации со стороны потребителей, государства?	24						
5. Имеется ли стабильность или осуществляется ли улучшение качества продукции (услуг) в процессе производства, применение современных методов управления качеством?	24						
Итого:	120						∑α×κ

Далее подводятся итоговые результаты оценки организации:

Вопросники	Баллы	
	Максимум	**Оценка**
1. Роль руководства	100	
2. Политика и стратегия	100	
3. Использование потенциала работников	120	
4. Управление ресурсами	100	
5. Управление процессами организации	130	
6. Удовлетворенность потребителя	180	
7. Удовлетворенность персонала работой в организации	90	
8. Воздействие организации на общество	60	
9. Результативность и эффективность работы организации	120	
Итого:	**1000**	**∑ баллов**

ЭКСПЕРТНОЕ ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ДЛЯ СОИСКАТЕЛЯ «ПРЕМИИ ПРАВИТЕЛЬСТВА РФ В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА»

Далее приведен пример экспертного заключения по результатам обследования на месте участника конкурса на соискание «Премии Правительства Российской Федерации в области качества» 2004 года. Приведены некоторые выводы экспертам по результатам обследования.

КРИТЕРИЙ **1: ЛИДИРУЮЩАЯ РОЛЬ РУКОВОДСТВА**

Оценка экспертной комиссии деятельности предприятия по критерию составляет 35 баллов из 100 возможных.

Составляющая критерия 1а: Определение руководителями предназначения организации, стратегии ее развития и ценностей, демонстрация на личном примере своей приверженности культуре качества

Сильные стороны:

1. Примеры обучения руководителей и ИТР предприятия различным вопросам управления.

2. Высшее руководство предприятия формирует стратегию его развития.

Области, где можно ввести улучшения:

1. Мало доказательств демонстрации руководителями всех уровней своей приверженности принципам всеобщего управления качеством.

2. Нет доказательств создания уникального «нового менеджмента» в организации, несмотря на постановку такой задачи.

3. Мало доказательств обеспечения высшим руководством совершенствования системы управления предприятием в целях ее соответствия принципам всеобщего управления качеством.

4. Мало данных о систематическом анализе высшим руководством результативности своего управления.

5. Мало примеров поддержки высшим руководством развития лидерства руководителей среднего звена, в том числе наделения их полномочиями для участия в совершенствовании системы управления.

6. Не приведены доказательства целесообразности решения высшего руководства о ненужности развертывания стратегии фирмы по ее уровням, процессам, функциям.

Составляющая критерия 1в: Вовлечение руководителей в работу с потребителями, партнерами и представителями общества

Сильные стороны:

1. Активное и систематическое участие руководителей в установлении партнерских отношений с дилерами.

2. Примеры результативного участия руководителей в выставках с последующим развитием отношений с новыми партнерами.

3. Использование высшим руководством для планирования данных исследований региональных рынков сбыта и некоторых других данных о потребителях.

4. Систематическое участие предприятия в различных конкурсах по вопросам качества по инициативе руководства.

Области, где можно ввести улучшения:

1. Мало примеров эффективной деятельности руководства по поддержанию партнерских отношений с поставщиками продукции.

2. Мало доказательств эффективной работы руководителей с потенциальными поставщиками услуг для более успешного проектирования новой продукции.

3. Мало данных об обмене руководством опытом в части управления предприятием с руководителями других компаний.

4. Мало данных об анализе высшим руководством применяемых им подходов по выявлению знаний и опыта партнеров и заинтересованных сторон.

КРИТЕРИЙ **2: ПОЛИТИКА И СТРАТЕГИЯ ОРГАНИЗАЦИИ В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА**

Оценка экспертной комиссии деятельности предприятия по критерию составляет 34 баллов из 100 возможных.

Составляющая критерия 2а: Определение существующих и будущих потребностей и ожиданий заинтересованных сторон для разработки политики и стратегии

Сильные стороны:

1. Проведение маркетинговых исследований для изучения рынков сбыта.

2. Осуществление поиска новых технологий для изготовления новой продукции, в том числе с помощью информации от дилеров.

Области, где можно ввести улучшения:

1. Мало доказательств эффективности рекламных мероприятий, осуществляемых компанией.

2. Примеры недостаточного изучения потребностей рынка, например, по дачным сигнализациям.

3. Мало доказательств использования всех способов сбора данных об ожиданиях потребителей и персонала, например, методом анкетирования.

4. Мало доказательств сбора и использования информации о методах передовых компаний в части определения будущих потребностей их потребителей.

Составляющая критерия 2в: Разработка, анализ и актуализация политики и стратегии

Сильные стороны:

1. Всесторонний учет интересов дилеров при планировании объемов продаж.

2. Актуализация Политики в области качества.

Области, где можно ввести улучшения:

1. Мало данных о том, каким образом осуществляется определение стратегических (приоритетных) направлений развития бизнеса.

2. Неясен вопрос о целесообразности расширения или сужения ассортимента продукции.

3. Стратегия предприятия по выходу на международные рынки не сформулирована, нет свидетельств оценки рисков выхода предприятия со своей продукцией на мировые рынки.

4. Мало данных о систематической оценке адекватности и результативности стратегии предприятия.

Составляющая критерия 2г: Развертывание политики и стратегии в рамках ключевых процессов

Сильные стороны:

1. Постоянный статистический анализ процессов производства продукции.

Области, где можно ввести улучшения:

1. Мало данных о выделении ключевых процессов и об определении их потребителей.

2. Мало свидетельств развертывания стратегии предприятия по ключевым процессам.

3. Мало данных об анализе результативности ключевых процессов, в том числе процесса проектирования.

4. Отсутствует анализ подходов, применяемых предприятием для учета долгосрочных целей ключевых процессов при планировании.

Составляющая критерия 2д: Доведение до сведения персонала политики и стратегии и претворение их в жизнь

Сильные стороны:

1. Ежегодное подведение итогов года на общем собрании с информированием о планах на будущее.

Области, где можно ввести улучшения:

1. Наличие на информационных стендах в подразделениях устаревшей информации не свидетельствует о своевременном доведении до персонала информации о каких-либо планах.

2. Мало примеров согласования планов различных подразделений между собой.

3. Нет данных о систематической оценке степени информированности персонала о стратегии, политике и планах предприятия.

КРИТЕРИЙ **3: ПЕРСОНАЛ**

Оценка экспертной комиссии деятельности предприятия по критерию составляет 45 баллов из 120 возможных.

Составляющая критерия 3а: Планирование, управление и улучшение работы с персоналом

Сильные стороны:

1. Введение должности заместителя директора по качеству, разрабатывающего кадровую политику предприятия.

2. Пересмотр принципов оплаты труда некоторым категориям персонала.

3. Примеры обучения сотрудников различным вопросам, в том числе управлению качеством.

Области, где можно ввести улучшения:

1. Отказ от анонимного анкетирования персонала свидетельствует об отсутствии оценки подходов, применявшихся ранее при проведении опросов персонала.

2. Нет доказательств привлечения персонала к разработке кадровой политики.

3. Мало данных о систематическом анализе эффективности обучения.

4. Мало доказательств согласования кадровой политики со стратегией предприятия, нацеленной на внедрение новых инновационных технологий.

Составляющая критерия 3г: Общение персонала в организации

Сильные стороны:

1. Практика совместного отмечания некоторых праздников сплачивает коллектив.

Области, где можно ввести улучшения:

1. Мало доказательств повышения эффективности общения персонала предприятия с помощью применяемых подходов.

2. Мало данных о систематическом определении потребностей персонала в обмене информацией.

3. Мало данных о разработке планов по расширению обмена информацией, углублению общения персонала предприятия.

4. Мало свидетельств повышения эффективности в управлении знаниями персонала предприятия.

КРИТЕРИЙ **4: ПАРТНЕРСТВО И РЕСУРСЫ**

Оценка экспертной комиссии деятельности предприятия по критерию составляет 37 баллов из 100 возможных.

Составляющая критерия 4а: Внешние партнеры

Сильные стороны:

1. Примеры успешного сотрудничества с дилерами.

2. Определены ключевые партнеры, исходя из такой стратегии предприятия, как увеличение объема производства и продажи автосигнализаций.

Области, где можно ввести улучшения:

1. Не определены ключевые партнеры предприятия, учитывая стратегию, нацеленную на выпуск инновационной продукции, учитывая первостепенную важность значительного снижения сроков проектирования новой продукции.

2. Мало доказательств систематического анализа эффективности взаимодействия с разными типами поставщиков продукции и услуг для создания большей ценности в цепочке поставок.

3. Мало примеров и подходов поддержки творческого мышления партнеров для достижения стратегии (инновационной) предприятия.

4. Мало примеров обмена опытом управления проектами с партнерами для взаимного развития.

Составляющая критерия 4б: Финансовые ресурсы

Сильные стороны:

1. Применение порядка финансового планирования, согласованного с объемами продаж.

Области, где можно ввести улучшения:

1. Отсутствуют доказательства целесообразности отказа от использования заемных средств, в том числе от кредитов.

2. Мало доказательств эффективного использования финансовых ресурсов в условиях длительных проектов по разработке новой продукции.

3. Отсутствует анализ издержек и финансовых потерь («затрат на плохое качество»), порожденных различными проблемами, в том числе проблемами взаимодействия подразделений и сотрудников предприятия.

4. Мало доказательств согласованности существующего порядка финансового планирования с инновационной стратегией предприятия.

Составляющая критерия 4в: Инфраструктура и материальные ресурсы

Сильные стороны:

1. Проведение мероприятий для снижения риска пожара от короткого замыкания.

2. Приобретение нового оборудования и совершенствование рабочих мест.

Области, где можно ввести улучшения:

1. Высокий коэффициент использования производственных площадей и теснота в проходах увеличивают риски персонала в случае аварий и при пожаре.

2. Мало доказательств эффективности политики ограничения доступа сотрудников к междугородной связи.

3. Мало доказательств согласованности темпов развития информационной инфраструктуры с инновационной стратегией предприятия.

КРИТЕРИЙ **5: ПРОЦЕССЫ, ОСУЩЕСТВЛЯЕМЫЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

Оценка экспертной комиссии деятельности предприятия по критерию составляет 62 баллов из 130 возможных.

Составляющая критерия 5а: Систематическое проектирование и менеджмент процессов

Сильные стороны:

1. Разработаны Руководство по качеству и схема процессов СМК.
2. Установлены цели в области качества.

Области, где можно ввести улучшения:

1. Мало доказательств согласования целей в области качества с показателями процессов СМК.

2. Мало данных о выделении процессов фирмы, необходимых для достижения поставленных целей в области качества.

3. Мало доказательств установления адекватных полномочий и ответственности персоналу для достижения поставленных целей в области качества, в том числе сокращения сроков проектирования новой продукции.

4. Не получено доказательств эффективности «документирования ключевых процессов в виде должностных инструкций», что указано в отчете предприятия на 19 странице.

5. Мало доказательств результативности СМК, руководители многих подразделений не в состоянии привести такие доказательства на примерах своей деятельности.

Составляющая критерия 5б: Совершенствование процессов с использованием инноваций в целях более полного удовлетворения требований потребителей и других заинтересованных сторон

Сильные стороны:

1. Определены области улучшения в деятельности предприятия с учетом анализа потребностей клиентов, достижений конкурентов и состояния рынков.

2. Примеры использования инициативы работников для совершенствования процессов.

3. Примеры обучения персонала перед внедрением новшеств.

Области, где можно ввести улучшения:

1. Дублирование функций и процессов, осуществляемое в некоторых подразделениях, не отражено в описании процессов или в других документах СМК.

2. Мало примеров использования существующей многочисленной документации СМК для совершенствования процессов.

3. Мало информации о планах совершенствования управленческих процессов.

4. Мало примеров установления измеряемых целей по улучшению качества процессов и оценки достижения этих целей.

Составляющая критерия 5в: Проектирование и разработка продукции и услуг на основе ожиданий потребителей

Сильные стороны:

1. Организовано использование обратной связи от некоторых типов потребителей.

2. Примеры выполнения заказов потребителей и удовлетворения некоторых их потребностей.

3. Примеры использования инноваций для разработки конкурентоспособной новой продукции и модернизации существующей продукции.

Области, где можно ввести улучшения:

1. Мало доказательств активного взаимодействия со всеми типами потребителей для удовлетворения их потребностей.

2. Мало доказательств применения всех возможных способов регулярных обследований потребителей для повышения уровня их удовлетворенности.

Составляющая критерия 5г: Производство, поставка и последующее обслуживание продукции и услуг

Сильные стороны:

1. Внедрение новых технологий производства повысило качество продукции.

2. Установление на продукцию 3-х летнего гарантийного срока.

3. Публикация в СМИ информации о продукции предприятия.

4. Увеличение скидки для пользователей старых сигнализаций увеличивает постоянство клиентской базы предприятия.

Области, где можно ввести улучшения:

1. Мало доказательств определения всех типов клиентов, потребляющих продукцию и услуги предприятия.

2. Мало доказательств того, что потребитель продукции предприятия более «продвинут» по сравнению с пользователями конкурентных сигнализаций, что может (должно) потребовать более внимательного отношения к клиентам.

3. Мало данных о своевременном планировании рекламы новых изделий, мало свидетельств определения всех возможных подходов для продвижения продукции на рынках.

КРИТЕРИЙ **6: УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ КАЧЕСТВОМ ПРОДУКЦИИ И УСЛУГ**

Оценка экспертной комиссии деятельности предприятия по критерию составляет 56 баллов из 180 возможных.

Составляющая критерия 6а: Показатели восприятия потребителями организации, качества ее продукции и услуг

Сильные стороны:

1. Рост числа повторно обратившихся клиентов и купивших сигнализацию по рекомендации знакомых в продолжении четырех лет.

2. Положительные отзывы некоторых потребителей.

Области, где можно ввести улучшения:

1. Мало доказательств наличия положительной динамики уровня удовлетворенности всех типов потребителей продукции и услуг предприятия по всем регионам.

2. Не проведен (в течение многих лет) анализ результатов предоставления потребителям дисконтной «карты постоянного покупателя».

3. Отсутствуют показатели удовлетворенности таких типов клиентов, как учреждений, поставивших сигнализацию в помещениях, дачников, покупателей комплектующих и других типов потребителей.

4. Не установлены цели по уровню удовлетворенности потребителей, которого предприятие следует добиться.

5. Мало сравнений с показателями конкурентов.

Составляющая критерия 6б: Показатели работы организации по повышению удовлетворенности потребителей

Сильные стороны:

1. Организация рекламационной работы и оперативной поставки продукции в установленные сроки.

2. Бесплатное обучение представителей дилеров.

3. Высокая надежность продукции предприятия при больших морозах.

4. Устойчивый рост объемов продаж является косвенным показателем удовлетворенности потребителей.

Области, где можно ввести улучшения:

1. Мало доказательств эффективности публикаций в прессе, в том числе обучающего характера для всех типов потребителей.

2. Не определены целевые показатели по удовлетворенности всех типов потребителей.

3. Мало данных о конкурентных преимуществах продукции предприятия для всех типов потребителей.

4. Мало данных об использовании всех подходов и способов для оценки удовлетворенности потребителей, в том числе с помощью сайта предприятия.

КРИТЕРИЙ **7: УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА**

Оценка экспертной комиссии деятельности предприятия по критерию составляет 24 баллов из 90 возможных.

Составляющая критерия 7а: Показатели восприятия персоналом своей работы в организации

Сильные стороны:

1. Анализ сроков удовлетворения некоторых запросов персонала.

Области, где можно ввести улучшения:

1. Прекращение проведения опросов персонала для выяснения уровня его удовлетворенности различными аспектами деятельности предприятия.

2. Не приведены доказательства того, что «процедура оценки удовлетворенности персонала весьма дорогостоящая».

3. Нет доказательств адекватности замены анализа уровня удовлетворенности персонала анализом удовлетворения его некоторых запросов.

4. Не установлены цели в части удовлетворенности персонала и нет сравнений с какими-либо другими организациями.

Составляющая критерия 7б: Показатели работы организации по повышению удовлетворенности персонала

Сильные стороны:

1. Малая текучесть персонала.

2. Выдача беспроцентных кредитов сотрудникам предприятия и оказание им иной материальной помощи в различных жизненных ситуациях.

3. Примеры морального и материального вознаграждения сотрудников.

Области, где можно ввести улучшения:

1. Мало доказательств успешного внедрения «системы горизонтальных связей».

2. Мало свидетельств наличия на предприятии «благожелательного морально-психологического климата».

3. Не установлены цели в части удовлетворенности персонала.

КРИТЕРИЙ **8: ВЛИЯНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОБЩЕСТВО**

Оценка экспертной комиссии деятельности предприятия по критерию составляет 23 баллов из 60 возможных.

Составляющая критерия 8а: Показатели восприятия обществом деятельности организации

Сильные стороны:

1. Публикации в СМИ различных регионов и телевизионные передачи о благотворительности предприятия.

Области, где можно ввести улучшения:

1. Мало примеров прямых высказываний представителей общества о деятельности предприятия.

2. Мало доказательств определения предприятием ключевых моментов своего влияния на общество, своей социальной ответственности перед обществом.

3. Не установлены цели в части влияния предприятия на общество.

4. Нет сравнений с другими организациями.

Составляющая критерия 8б: Показатели работы организации по повышению удовлетворенности общества

Сильные стороны:

1. Оказание помощи в реставрации скульптур Кухонного корпуса Елагиноостровского дворца.

Области, где можно ввести улучшения:

1. Мало данных о систематической фиксации аспектов влияния предприятия на общество для планирования этого влияния.

2. Отсутствуют доказательства целесообразности решения руководства о том, что «каждый должен заниматься своим делом и не лезть в чужие вопросы» (стр. 30 отчета). Данное утверждение не соответствует принципам всеобщего управления качеством.

3. Мало свидетельств систематического и адекватного информирования общества о готовности предприятия оплачивать разработку новых продуктов через предоставление грантов.

КРИТЕРИЙ **9: РЕЗУЛЬТАТЫ РАБОТЫ ОРГАНИЗАЦИИ**

Оценка экспертной комиссии деятельности предприятия по критерию составляет 66 баллов из 120 возможных.

Составляющая критерия 9а: Финансовые показатели работы организации

Сильные стороны:

1. Положительная динамика многих финансовых показателей за течение последних лет.

2. Установление точных плановых финансовых показателей объема продаж.

Области, где можно ввести улучшения:

1. Нет данных по «затратам на качество», издержкам на длительное проектирование, потерь от дублирования некоторых операций и т.д.

2. Мало данных о финансовых результатах по разным видам продукции, по всем направлениям деятельности. Обобщенные финансовые показатели не позволяют оценить финансовые показатели различных видов деятельности предприятия.

Составляющая критерия 9б: Качество продукции и услуг и другие результаты работы организации

Сильные стороны:

1. Систематическое снижение дефектности продукции в последние годы.

2. Дипломы с выставок и ярмарок, в которых участвовала продукция предприятия, получение диплома Программы «100 лучших товаров».

3. Рост объемов продаж сигнализаций.

4. Практика сравнения с конкурентами по некоторым показателям в течение нескольких лет.

Области, где можно ввести улучшения:

1. Нет результатов совершенствования системы управления предприятием за последних три года, несмотря на проведение самооценок ее деятельности. Не представлены результаты улучшения процессов управления.

2. Отсутствуют результаты снижения сроков проектирования новой продукции, несмотря на то, что таковое снижение названо стратегической целью предприятия.

3. Нет данных о целесообразности расширения ассортимента продукции.

4. Мало доказательств того, что предприятие не сможет занять более 10% рынка автомобильных сигнализаций в России.

Суммарная оценка предприятия составила **382 балла**.

ЭКСПЕРТНОЕ ЗАКЛЮЧЕНИЕ ДЛЯ УЧАСТНИКА КОНКУРСА «ВНУТРИВУЗОВСКИЕ СИСТЕМЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАЧЕСТВА ПОДГОТОВКИ СПЕЦИАЛИСТОВ»

Ниже приведено экспертное заключение для участника конкурса «Внутривузовские системы обеспечения качества подготовки специалистов» 2004 года.

Составляющая критерия 1: 1а

Сильные стороны

1. Практика различных встреч руководителей вуза с персоналом и учащимися.

2. Общение ректора и секретаря приемной комиссии с абитуриентами города и области в прямом эфире и по телефонной линии.

Области, где можно ввести улучшения

1. Мало свидетельств личного участия руководителей разного уровня в разработке концепций и стратегий университета.

2. Мало доказательств взаимодействия руководителей различного уровня по горизонтали, демонстрирующих их лидерство в управлении вузом.

3. Мало доказательств систематического лидерства высшего руководства в части демонстрации своей приверженности культуре качества.

4. Мало информации об обучении руководителей всех уровней вопросам управления качеством.

5. Мало доказательств систематичности (в части управления) во встречах руководителей университета с персоналом и учащимися, мало данных о стимулировании и поддержании руководителями сотрудничества в вузе на базе этих многочисленных встреч.

Составляющая критерия 1: 1б

Сильные стороны

1. Установлена ответственность высших руководителей по функциям и задачам.

Области, где можно ввести улучшения

1. Нет свидетельств личного участия высших руководителей в определении процессов управления университетом в условиях «определения системы управления университета Положениями о структурных подразделениях».

2. Мало примеров лидерства руководства в развертывании стратегических целей.

3. Мало данных об эффективности рейтинговой оценки качества работы научных руководителей (на рис. 2 отчета проиллюстрировано ухудшение результатов в 2003 году по сравнению с 2002 годом).

4. Мало свидетельств осуществления высшими руководителями анализа эффективности существующей системы управления университетом.

5. Мало информации об активном участии руководителей в доведении стратегии вуза до сотрудников и студентов.

6. Мало доказательств предоставления сотрудникам возможности участия в принятии управленческих решений.

7. Мало доказательств (в отчете нет примеров) проявления руководителями своего лидерства в планировании и реализации улучшений.

В отчете руководители отождествляются с самой организацией, но модель конкурса не требует этого делать, в отчете по первому критерию следует описывать **лидерство** руководства, а не то, как вообще организовано управление вузом.

Составляющая критерия 1: 1в

Сильные стороны

1. Работа ректора с членами Попечительского Совета.

2. Многочисленные доказательства активности руководства университета в части установления контактов с зарубежными вузами.

Области, где можно ввести улучшения

1. Мало примеров личного участия руководителей в мероприятиях по сотрудничеству с другими организациями.

2. Мало примеров личного участия руководителей в мероприятиях по сотрудничеству со СМИ.

3. Мало примеров личного участия руководителей университета в общении с представителями российских вузов.

4. Мало информации о распространении руководством университета принципов всеобщего управления качеством вне вуза.

Составляющая критерия 1: 1г

Сильные стороны

1. Практика представления руководством сотрудников к наградам и званиям.

2. Ежегодные встречи ректора с коллективами институтов, кафедр, факультетов и подразделений.

Области, где можно ввести улучшения

1. Мало примеров личного доведения руководителями целей и стратегии вуза до персонала.

2. Мало данных о доступности руководителей и о поддержании ими диалога с персоналом и учащимися.

3. Мало доказательств своевременного и адекватного признания усилий персонала, направленных на повышение качества деятельности вуза.

4. Мало данных об активном изучении результатов опросов персонала руководителями разного уровня.

5. Отсутствует информация о фактах оказания руководителями разных уровней личной помощи сотрудникам, участвующим в мероприятиях повышения качества деятельности университета.

6. Мало информации о поощрении рабочих групп, нацеленных на повышение качества деятельности вуза.

Составляющая критерия 2: 2а

Сильные стороны

1. Исследование структуры образовательных услуг города и особенностей конкуренции на этом рынке с помощью социологических и маркетинговых исследований.

2. Участие вуза в специализированных программах с различными компаниями.

Области, где можно ввести улучшения

1. Нет данных о полноте применения указанных сильных сторон во всем вузе, по всем специальностям.

2. Мало данных о систематическом определении университетом потребностей всех заинтересованных сторон при разработке стратегии.

3. Мало доказательств определения конкурентных преимуществ университета в будущем.

4. Нет доказательств полноты «информации по внутренним показателям, собираемой и анализируемой в отчетах проректоров».

Составляющая критерия 2: 2б

Сильные стороны

1. Использование при планировании результатов анкетирования и различных исследований.

Области, где можно ввести улучшения

1. Мало доказательств использования информации о достижениях других организаций, как российских, так и зарубежных.

2. Отсутствует в отчете информация об использовании результатов двух предыдущих самооценок.

3. Мало информации об использовании университетом при планировании новых подходов в области управления качеством.

Составляющая критерия 2: 2в

Сильные стороны

1. Открытие новых образовательных структур и филиалов, разработка и реализация различных образовательных проектов.

2. Реализация программы развития вуза совместно с администрацией области (протокол совещания ректора с Главой области).

3. Разработка комплексной системы концепций.

Области, где можно ввести улучшения

1. Неясно, каким образом университет проводит курс на подготовку высококультурного специалиста.

2. Мало свидетельств согласования между собой планов различного уровня. Мало доказательств разработки взаимоувязанных между собой различных концепций.

3. Неясны наиболее важные (приоритетные) стратегии и концепции вуза.

4. Мало примеров актуализации стратегических целей университета и целей различных подразделений для повышения качества подготовки специалистов.

5. Мало доказательств того, что концепция модернизации образования подчинена задаче улучшения качества подготовки специалистов.

6. Мало доказательств соответствия стратегии университета проведенным структурным реорганизациям.

7. Мало доказательств того, что все сферы деятельности вуза нацелены на повышение качества подготовки специалистов.

Составляющая критерия 2: 2г

Сильные стороны

1. Информирование персонала с помощью вузовской об основных направлениях развития вуза.

2. Система рейтинговой оценки персонала и подразделений ориентирует ППС и факультеты на решение стратегических целей и планов вуза.

Области, где можно ввести улучшения

1. Мало примеров доведения стратегических целей и планов до персонала, не выявлены все возможные для этого подходы.

2. Неясна эффективность подходов, применяемых для доведения стратегических целей и планов до персонала.

3. Мало информации о выявлении осведомленности персонала о стратегии и планах университета.

4. Мало примеров развертывания стратегических целей по всем уровням университета.

5. Отсутствуют доказательства возможности использования «Порядка организации контроля исполнения приказов» для доведения до персонала целей и планов.

Составляющая критерия 3: 3а

Сильные стороны

1. Проведение различных опросов и исследований.

2. Реализован интересный подход – через вузовскую газету Глава администрации области отвечал на вопросы студентов вуза и оценивал их уровень подготовки.

3. Внедрение и применение для премирования рейтинговой оценки деятельности преподавателей и ученых.

4. Принятие коллективного договора на Конференции трудового коллектива.

Области, где можно ввести улучшения

1. Мало данных об эффективности кадровой политики.
2. Мало данных о согласовании кадровой политики и стратегии университета.
3. Мало примеров применения новаторских приемов работы с персоналом.
4. Мало данных о справедливом найме новых сотрудников.
5. Мало данных о привлечении персонала к разработке кадровой политики вуза.
6. Отсутствует информация о попытках согласования целей сотрудников вспомогательных подразделений со стратегическими целями университета.

Составляющая критерия 3: 3б

Сильные стороны

1. Активное участие специалистов и студентов университета в кружках и конференциях, проведение конференций на базе университета.
2. Применение балльной системы оценки аспирантов и докторантов для совершенствования подготовки кадров, увеличения количества защит в срок.

Области, где можно ввести улучшения

1. Мало примеров развития умений сотрудников работать в группах и командах.
2. Неясно, каким образом обеспечивается непрерывность подготовки персонала по вопросам управления качеством.
3. Мало данных об анализе эффективности различных форм подготовки и переподготовки персонала.
4. Мало доказательств ориентации университета на развитие прикладных работ, которое способствовало бы развитию способностей персонала и студентов вуза. Нет данных об анализе факторов, сдерживающих увеличение объемов хоздоговоров с промышленными и иными предприятиями.

Составляющая критерия 3: 3в

Сильные стороны

1. Существуют элементы системы поощрений персонала.
2. Учреждение именных стипендий студентам вуза.

Области, где можно ввести улучшения

1. Мало доказательств существования в университете широких возможностей для принятия персоналом инициативных мер по улучшению деятельности вуза.
2. Мало данных о поддержке инициативы персонала и учащихся.

3. Мало данных о предоставлении персоналу необходимых ресурсов для обеспечения качества подготовки специалистов.

4. Мало доказательств систематической поддержки и поощрения командного стиля работы персонала.

5. Отсутствует информация о поощрении сотрудников вспомогательных подразделений, влияющих на качество подготовки специалистов.

6. Мало конкретных примеров поощрений персонала за конкретные улучшения в деятельности вуза.

Составляющая критерия 3: 3г

Сильные стороны

1. Организация в университете встреч руководителей предприятий с выпускниками вуза и других массовых мероприятий.

2. Существует несколько видов собраний, на которых возможно общение руководителей с персоналом и сотрудников между собой.

Области, где можно ввести улучшения

1. Мало свидетельств предоставления студентам достаточных возможностей для участия в различных мероприятиях для общения с ППС и администрацией вуза.

2. Неясна эффективность применяемых подходов по обеспечению общения и обмена информацией между разными группами персонала и обучаемых.

3. Нет данных о систематическом общении исполнителей между собой по горизонтали в целях повышения качества подготовки специалистов. Мало доказательств активного обмена информацией по горизонтали по вопросам управления качеством.

4. Мало примеров углубления и развития форм общения персонала и обучаемых для улучшения деятельности вуза. Мало данных об улучшении существующей системы обмена информацией между различными сотрудниками.

5. Мало информации о способах определения потребностей персонала в информации и общении.

Составляющая критерия 3: 3д

Сильные стороны

1. Действует система социальной защиты персонала, реализующая различные социальные программы.

2. Обеспечены условия для спортивных занятий.

3. Реализация жилищной программы и выделение беспроцентных ссуд.

4. Организация отдыха студентов и сотрудников.

5. Организация питания во всех корпусах.

Области, где можно ввести улучшения

1. Мало данных о вовлечение персонала в решение вопросов безопасности и социальной защиты.

2. Мало данных о бытовых удобствах в зданиях вуза, влияющих на здоровье и безопасность людей, в том числе: среднее количество метров аудиторной площади на одного студента, чистота в туалетах, освещенность, отопление.

Составляющая критерия 4: 4а

Сильные стороны

1. Систематическая работа по увеличению внебюджетных поступлений.

2. Ежемесячная корректировка объемов финансовых средств и ежегодный анализ эффективности существующей системы управления финансовыми ресурсами.

Области, где можно ввести улучшения

1. Отсутствуют доказательства ориентации вуза на увеличение доходной части бюджета без ущерба для образовательной деятельности. Мало свидетельств использования финансовых ресурсов для повышения качества подготовки специалистов.

2. Не приведены доказательства целесообразности осуществления капитального строительства в таких масштабах (при росте объемов финансирования в 2 раза объем капстроительства вырос в 3 раза).

3. Мало примеров улучшения существующей системы управления финансами.

4. Нет данных об управленческом учете, отсутствует информация о целесообразности учета и анализа «затрат на качество» (стоимости «плохого качества», издержек, потерь и т.д.). Мало доказательств эффективного использования финансовых ресурсов.

Составляющая критерия 4: 4б

Сильные стороны

1. Проведение различных видео- и электронных конференций, систематическое развитие корпоративной информационной сети вуза.

2. Использование информационных ресурсов для повышения качества обучения.

3. Систематическое пополнение библиотечных фондов.

4. Функционирование системы электронного документооборота.

Области, где можно ввести улучшения

1. Мало данных об эффективном функционировании системы электронного документооборота.

2. Неясна доступность студентам информации о планируемых научных работах, о планах по сотрудничеству вуза с промышленными предприятиями.

3. Неясен уровень качества обслуживания студентов в читальных залах.

4. Мало информации об обеспечении доступа к информационным ресурсам тех сотрудников, преподавателей и студентов, которым пока еще не в полной мере доступна корпоративная информационная система.

5. Мало данных об эффективном управлении информацией о научных работах для повышения качества подготовки специалистов.

6. Мало данных об анализе эффективности существующей в университете системы управления информационными ресурсами.

Составляющая критерия 4: 4в

Сильные стороны

1. Обмен опытом с учителями средних школ, технологиями и методиками в системе формирования и подготовки абитуриентов к учебе в университете.

2. Проведение для школьников олимпиад и дней открытых дверей.

3. Систематическое заключение договоров со средними школами города и области, рост количества спецклассов.

4. Создание с промышленными предприятиями некоммерческого партнерства «Предприятия – потребители квалифицированных кадров».

Области, где можно ввести улучшения

1. Отсутствует информация о взаимодействии с поставщиками материалов, оборудования, различных услуг, особенно в части капитального строительства. Нет оценки эффективности существующих взаимоотношений университета с поставщиками ремонтных работ, с арендодателями.

2. Мало данных о партнерах по организации дополнительного образования.

3. Нет оценки эффективности партнерства с зарубежными вузами, неясно насколько оправданы расходы на такое партнерство.

4. Нет данных о партнерах в части научных разработок, нет оценки эффективности существующего взаимодействия с партнерами и заинтересованными сторонами в части научных работ.

Составляющая критерия 4: 4г

Сильные стороны

1. Развитие локальных и интегрированных сетей университета.
2. Развитие учебно-лабораторной базы.

Области, где можно ввести улучшения

1. Нет доказательств эффективности использования на поддержание лабораторного оборудования только бюджетных финансов, уровень лабораторной базы в таком случае не позволит вузу готовить качественных специалистов.

2. Неясна эффективность использования аудиторного фонда, существующих зданий и сооружений, а также эффективность использования арендованных помещений.

3. Мало информации об эффективном управлении зданиями, сооружениями, имуществом.

4. Мало данных об эффективном управлении различным оборудованием, как учебного и научного, так и хозяйственного назначения.

Составляющая критерия 4: 4д

Сильные стороны

1. Всестороннее развитие технологий дистанционного образования.

Области, где можно ввести улучшения

1. Неясны объемы использования новых форм, методов и средств обучения.
2. Мало информации о разработке новых технологий обучения.
3. Неясна эффективность использования технологий НИР.
4. Мало информации об эффективности различных технологий обучения, применяемых в вузе.
5. Отсутствует оценка эффективности управления интеллектуальной собственностью.

Составляющая критерия 5: 5а

Сильные стороны

Не выявлены.

Области, где можно ввести улучшения

Бизнес-процессы не выявлены, не установлена их связь с показателями качества подготовки специалистов. (В вузе возможны следующие бизнес-процессы: обучение бюджетных студентов, НИР, обучение платных студентов).

Составляющая критерия 5: 5б

Сильные стороны

1. Автоматизация некоторых вспомогательных процессов: бухучета и кадровой работы, а также процесса «Абитуриент».

Области, где можно ввести улучшения

1. Отсутствует информация о наличии в документах университета каких-либо описаний процессов.

2. Мало доказательств возможности организации менеджмента процессов с помощью информационной системы управления, базирующейся на функциональном подходе к управлению.

3. Нет данных об установлении ответственности за управление процессами.

4. Характеристики процессов не измеряются в явном виде, показатели процессов не выявлены.

Составляющая критерия 5: 5в

Сильные стороны

1. Ежеквартальный и ежемесячный анализ деятельности и внесение корректив в бюджеты, планы и программы.

Области, где можно ввести улучшения

1. Не установлены цели по улучшению процессов.

2. Нет информации об анализе опыта зарубежных вузов в части управления процессами, улучшения процессов.

3. Нет информации о применении методов улучшения процессов.

Составляющая критерия 5: 5г

Сильные стороны

1. Примеры совершенствования деятельности вуза на основе анализа спроса, изучения опыта других вузов, оценки итогов производственной практики студентов вуза.

Области, где можно ввести улучшения

1. Не приведены примеры использования инициатив персонала. Мало доказательств фиксирования этих инициатив.

2. Мало информации об использовании обратной связи с персоналом и студентами для совершенствования процессов.

3. Мало данных о привлечении преподавателей и специалистов по менеджменту к развитию системы менеджмента процессов.

4. Мало доказательств систематичного и своевременного внедрения совершенствований в деятельность вуза.

Составляющая критерия 5: 5д

Сильные стороны

1. Пример внесения изменений в процессы библиотечного обслуживания.

Области, где можно ввести улучшения

1. Мало информации о каком-либо документировании изменений в процессах.

2. Нет данных о своевременном информировании персонала и обучаемых о произведенных усовершенствованиях.

3. Мало примеров приведено в отчете о внесении изменений в процессы.

4. Нет данных о систематическом обучении персонала перед внесением изменений в структуру процессов.

5. Мало доказательств положительного влияния осуществленных улучшений процессов университета на качество подготовки специалистов за последние годы.

Составляющая критерия 6: 6а

Сильные стороны

1. Приведены положительные отзывы участников международных программ.

2. Среди 780 опрошенных предприятий, давших работу выпускникам вуза, 85% опрошенных считают, что уровень подготовки специалистов полностью соответствует их требованиям.

Области, где можно ввести улучшения

1. Нет данных об удовлетворении потребителей дополнительного образования.

2. Нет данных об удовлетворении потребителей научно-исследовательских услуг.

3. В отношении уровня практической подготовки всего 44% студентов 2-4 курсов считают, что их ожидания оправдались и 39% считают, что не оправдались.

4. Факт неудовлетворенности 48% опрошенных студентов обеспеченностью учебной, научной и методической литературой.

5. Мало приведено результатов опросов, по которым можно было бы судить об уровне удовлетворенности выпускников или предприятий, на которых они работают.

6. Нет информации о трудоустройстве выпускников, которые «выехали в другие регионы» (15% в 2004 году).

7. Неясно, каким образом, среди каких категорий потребителей проводятся опросы. В отчете типы потребителей не структурированы.

8. Не приведены сравнительные данные с уровнем удовлетворенности потребителей услуг других учебных и научных учреждений.

Составляющая критерия 6: 6б

Сильные стороны

1. Отсутствие на учете служб занятости выпускников университета.
2. Система трудоустройства специалистов.
3. Система формирования вузом своего абитуриента.
4. Проведение в 2003 году первого конгресса выпускников.

Области, где можно ввести улучшения

1. Нет данных о каких-либо пожеланиях заказчиков к качеству научно-исследовательских работ вуза. Неясно, каким образом можно измерять удовлетворенность потребителей такого рода услуг.
2. Мало сравнений с другими вузами.
3. Отсутствует практика установления плановых измеряемых показателей в области оценки вузом удовлетворенности всех типов потребителей.
4. Снижение процента трудоустроенных выпускников по предприятиям в 2003 году до 45%.
5. Показатель поступления в 2004 году – 1260 заявок на 1099 выпускников – хуже таких же показателей 2002 года – 1290 заявок на 778 выпускников.

Составляющая критерия 7: 7а

Сильные стороны

Неясны причины того, что результаты опросов персонала не приведены в отчете. Студенты являются, скорее всего, потребителями, а не персоналом и результаты их опросов должны быть размещены в 6а.

Области, где можно ввести улучшения

1. Уровень удовлетворенности персонала не является для вуза важным показателем, хотя в учебном учреждении удовлетворенность потребителя услуг сильно связана с удовлетворенностью преподавателей, лаборантов, библиотекарей и т.д.

2. Мало доказательств создания оптимальных условий для личностного роста преподавателей и сотрудников.

3. Нет информации об уровне удовлетворенности персонала различными аспектами, прежде всего, доступности для персонала информации об изменениях в системе управления университетом.

4. Отсутствует оценка персоналом четкости действий администрации.

5. Мало сравнений с другими вузами.

Составляющая критерия 7: 7б

Сильные стороны

1. Благоприятные сравнения с уровнем зарплаты в других вузах региона.

2. Решение жилищных проблем сотрудников и преподавателей вуза.

Области, где можно ввести улучшения

1. Мало данных о результатах вовлечения персонала в деятельность по управлению качеством подготовки специалистов.

2. Нет информации о результатах и заслугах проектных и рабочих групп.

3. Нет информации о работе с жалобами, о решении конфликтных ситуаций, о прогулах и пропусках рабочих дней, о заболеваемости персонала.

4. Текучесть кадров среди сотрудников: уволено 112 человек и принято на работу 217 в 2003/2004 году.

5. Отсутствуют доказательства применения принципа равных прав при найме сотрудников и при продвижении их по службе.

6. Мало сравнений с другими вузами.

Составляющая критерия 8: 8а

Сильные стороны

Не продемонстрированы. Не представлен в отчете «голос общества».

Области, где можно ввести улучшения

1. Не приведены непосредственные отзывы и мнения представителей общества о качестве подготовки специалистов, о влиянии вуза на общество.

2. Мало сравнений с социальной активностью других университетов.

3. Мало свидетельств актуализации подходов к вопросу социальной ответственности вуза перед обществом, как организации сферы услуг.

Составляющая критерия 8: 8б

Сильные стороны

1. Широкое распространение вузовской газеты.
2. Деятельность Ассоциации выпускников.
3. Работа Попечительского совета и присуждение премий.
4. Выпуск регулярных телепередач, примеры сотрудничества со СМИ.
5. Прием военнослужащих, бывших абитуриентов и работающих людей.
6. Сотрудничество университета с администрацией области.

Области, где можно ввести улучшения

1. Мало данных о планировании вузом результатов своего влияния на общество.
2. Мало сравнений с социальной ролью других университетов.
3. Неясна активность университета в области защиты окружающей среды.
4. Мало информации об участии университета в развитии в регионе культурной среды.

Информация на странице 56 обрывается, окончание восьмого критерия не поместилось в отчете, а на 57 странице внезапно продолжаются отзывы иностранцев, начало которых в отчете также отсутствует.

Составляющая критерия 9: 9а

Сильные стороны

1. Стабильный рост в течение двух лет объемов финансирования.

Области, где можно ввести улучшения

1. Снижение за два последних года финансирования научных исследований.
2. Нет сравнений с результатами других университетов.
3. Не представлены показатели эффективности вложения финансов в научно-техническую базу.
4. Неясна динамика финансовых результатов по видам деятельности вуза, в том числе по предпринимательской деятельности, консалтингу, аспирантуре, научным работам, изданию книг и материалов, международным проектам, проведению конференций, подготовке управленческих кадров и т.д.
5. Мало свидетельств установления плановых финансовых показателей по видам и направлениям деятельности университета.

Составляющая критерия 9: 9б

Сильные стороны

1. Рост количества международных программ, иностранных студентов и студентов, обучающихся за рубежом.

2. Стабильный рост аудиторного фонда в течение последних 4 лет.

3. Большое количество проводимых конференций.

Области, где можно ввести улучшения

1. Мало результатов, демонстрирующих повышение качества подготовки специалистов.

2. Не представлены результаты из области дистанционного образования, предпринимательской деятельности, научных работ.

3. Мало результатов, подтверждающих повышение эффективности программ обучения, учебных технологий.

4. Не представлены результаты в динамике за несколько лет по многим видам деятельности.

5. Не представлены плановые показатели по основным направлениям деятельности, неясна степень достижения поставленных целей по всем видам деятельности вуза.

6. Нестабильность динамики по годам числа защит кандидатских диссертаций.

Пример оценочного листа конкурса на соискание «Премии Правительства РФ в области качества»

Регистрационный номер конкурсанта 2005 года

№ _____

СУММАРНЫЙ ОЦЕНОЧНЫЙ ЛИСТ

1. Критерии "Возможности"

Номер критерия	1	%	2	%	3	%	4	%
Составляющие критерия	1а	30	2а	22	3а	40	4а	15
	1б	25	2б	46	3б	56	4б	22
	1в	56	2в	30	3в	34	4в	14
	1г	34	2г	34	3г	23	4г	34
	1д	40	2д	50	3д	45	4д	28
Сумма составляющих		185		182		198		113
		: 5		: 5		: 5		: 5
Средняя оценка критерия в %		37.0		36.4		39.6		22.6

2. Критерии "Результаты"

Номер критерия	5				6				7			
Составляющие критерия в %	5а	33.0	x 0.75	24.8	6а	41.0	x 0.75	30.8	7а	56	x 0.75	42.0
	5б	45.0	x 0.25	11.3	6б	44.0	x 0.25	11.0	7б	31	x 0.25	7.8
Оценка критерия в %				36.0				41.8				49.8

Номер критерия	8				9			
Составляющие критерия в %	8а	34.0	x 0.5	17.0	9а	28.0	x 0.3	8.4
	8б	31.0	x 0.5	15.5	9б	41.0	x 0.7	28.7
Оценка критерия в %				32.5				37.1

3. Подсчет общего числа баллов

Номер критерия	Средняя оценка в %	Весомость	Баллы
1	37.0	x 1.5	56
2	36.4	x 1	36
3	39.6	x 1	40
4	22.6	x 1.5	34
5	36.0	x 1	36
6	41.8	x 0.8	33
7	49.8	x 0.8	40
8	32.5	x 1.2	39
9	37.1	x 1.2	45
Общая оценка в баллах			359

Ведущий эксперт: _____ (подпись) _____ (фамилия, и.о.)

Эксперты: _____ _____ (фамилия, и.о.)

_____ (подпись) _____ (фамилия, и.о.)

Дата: _____

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. **EFQM European Award – 2006**. – The European Foundation for Quality Management, 2006.

2. **EFQM Excellence Model Higher Education Version 2003** (edited by Carol Steed and Mike Pupius) // Centre for Integral Excellence, Sheffield Hallam University, 2003.

3. **EFQM Levels of Excellence** // European Quality Award Information Brochure 2004. – The European Foundation for Quality Management, 2004.

4. **EFQM Membership Package**. – The European Foundation for Quality Management, 2005.

5. **Leadership and Management** in colleges using the Business Excellence Model (edited by Bernard O'Connell) // Runshaw College FE Corporation, 2003.

6. **MANRU**: Повышение качества управления в российском университете (Интернет-портал совместного европейского образовательного проекта, Сеть совершенствования российских организаций сферы образования «Learning Network of Excellence»). – www.manru.uniyar.ac.ru

7. **Meyer F.A.** RADARise Your Business For Success. – The European Foundation for Quality Management, 2004.

8. **Recognised for Excellence** // Information Brochure. – The European Foundation for Quality Management, 2004.

9. **Steed C., Maslow D., Mazaletskaya A.** EFQM Excellence Model for Deploying Quality Management: British-Russian Journey // Higher Education in Europe. – 2006. – Vol. 31, No. 1.

10. **The EFQM Excellence Model** // Public and Voluntary Sector Version. – The European Foundation for Quality Management, 2003.

11. **The European Benchmarking Code of Conduct**. – The European Foundation for Quality Management, 2001.

12. **The Fundamental Concepts of Excellence**. – The European Foundation for Quality Management, 2003.

13. **Всероссийская организация качества** – ВОК (Национальная партнерская организация EFQM в России). – http://s-q.mirq.ru

14. **Всероссийский научно-исследовательский институт сертификации** – ВНИИС (Интернет-представительство «Премии Правительства РФ в области качества»). –www.vniis.ru

15. **Гусаков Ю., Тавер Е.** Модель делового совершенства EFQM и ее применение в России // Стандарты и качество. – 2005. – №8.

16. **Деловое совершенство** (журнал) // РИА «Стандарты и качество». – 2005-2006.

17. **Европейский фонд управления качеством** (EFQM). – www.efqm.org

18. **Европейское качество** (журнал) // РИА «Стандарты и качество». – 2002-2005.

19. **Загребельный В.Н., Моисеев В.И., Балукова М.В.** Модель делового совершенства EFQM: глоссарий и методы // Методы менеджмента качества. – 2004. – №9.

20. **Маслов Д.** Европейский уровень качества // Консультант. – 2005. – №3.

21. **Маслов Д.** Мировые премии по качеству: признание успеха // Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. – №5.

22. **Маслов Д., Белокоровин А.** Премия качества: возможности для малого бизнеса – шанс для экономики страны // Стандарты и качество. – 2005. – №10.

23. **Маслов Д., Белокоровин Э.** Премии в области качества: награда за победу в конкурсе или инструмент управления? // Управление компанией. – 2004. – №6.

24. **Маслов Д., Белокоровин Э.** Сравнительный анализ мировых премий по качеству // Стандарты и качество. – 2005. – №5.

25. **Маслов Д., Вылгина Ю.** Применение модели совершенствования EFQM для оценки и анализа процессов в университете // Материалы дистанционного семинара, Иваново – Ярославль – Боон (Северная Королина, США) – Шеффилд (Великобритания). – 20 января – 30 марта 2006 г. – система дистанционного обучения и тестирования «Бумеранг». – http://bumerang.economic.ispu.ru

26. **Маслов Д., Мазалецкая А., Стид. К.** Модель EFQM в Российском университете // Методы менеджмента качества. – 2005. – №12.

27. **Научный центр бенчмаркинга и совершенствования** Ивановского государственного энергетического университета. – www.economic.ispu.ru

28. **Путь к совершенству.** Премия Правительства Российской Федерации в области качества. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2002.

29. **Поволжская премия качества**. – www.volga-quality.ru

30. **Рекомендации по самооценке** деятельности организаций на соответствие критериям премий Правительства Российской Федерации в области качества 2006 года – Ростехрегулирование, ВНИИС, 2006.

31. **Руководство** для организаций-участников конкурса на соискание «Премий Правительства РФ в области качества» 2006 года // Совет по присуждению премий Правительства Российской Федерации в области качества. – Ростехрегулирование, ВНИИС, 2006.

32. **Центр интегрального совершенства** университета Шеффилд Халам, Великобритания (Европейское сообщество практиков EFQM в сфере образования). – www.shu.ac.uk/integralexcellence

33. **Центр консалтинга и обучения** Всероссийской организации качества (ЦКО ВОК). – www.ckovok.ru

34. **Центр экспертных программ** Всероссийской организации качества (ЦЭП ВОК). – www.cepvok.ru

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Перечислите основные принципы построения модели совершенствования EFQM.

2. Почему из названия модели совершенствования EFQM в 1999 году было исключено слово «бизнес»?

3. Найдите и обоснуйте взаимосвязи между критериями и субкритериями модели EFQM.

4. Почему EFQM предлагает и фундаментальные концепции, и модель совершенствования?

5. Каковы составляющие оценочного механизма RADAR?

6. Охарактеризуйте основные принципы и особенности организационной оценки по методике RADAR.

7. Найдите и обоснуйте взаимосвязь между циклом непрерывного совершенствования PDCA и циклом оценки по методике RADAR.

8. Какую роль играет модель совершенствования EFQM в конкурсах на соискание Европейской премии EFQM, Премии Правительства РФ в области качества, региональных премий по качеству.

9. Опишите структуру уровней совершенства EFQM и принципы участия организаций в различных конкурсных программах EFQM.

10. Чем различаются диагностическая оценка (самооценка) организации и конкурсная оценка по критериям модели EFQM?

11. Какие выгоды может получить организация, применяя модель EFQM?

12. Проанализируйте специфику применения модели EFQM для какой-либо отдельной области, например, сферы образования, здравоохранения, органов власти и местного самоуправления, общественных некоммерческих организаций и т.п.

13. Оцените возможности применения модели EFQM для малых и средних предприятий. Нужно ли упрощать модель для небольших организаций?

14. Охарактеризуйте подходы EFQM в области бенчмаркинга?

15. Оцените преимущества применения модели EFQM для бенчмаркинга.

ПРАКТИКУМ

ЗАДАНИЕ 1: **Подготовить отчет по самооценке организации**

Проведите диагностическую самооценку своей организации (подразделения) и подготовьте отчет по одному или нескольким критериям модели совершенствования EFQM.

При составлении отчета используйте про-форму. Для анализа критериев группы «Результаты» руководствуйтесь табл. 10, для критериев группы «Возможностей» – табл. 11. Определите сильные стороны и области для улучшений. Продумайте план совершенствования по каждому направлению.

ЗАДАНИЕ 2: **Оценить организацию по методике RADAR**

Оцените свою организацию (подразделение) по методике RADAR, как это делают эксперты (асессоры) EFQM, определяя уровни совершенства европейских организаций.

В качестве объекта для оценки можно использовать примеры отчетов по самооценке, приведенных в главе «Практические примеры».

Используя методику RADAR, дайте процентную оценку по всем (либо отдельно по выбранным одному или нескольким) критериям модели совершенствования EFQM. Для критериев группы «Результаты» руководствуйтесь табл. 5, для критериев группы «Возможности» – табл. 6.

Итоговую оценку по субкритериям перенесите в форму, приведенную ниже. Рассчитайте оценку в баллах по выбранному критерию(ям) и итоговую балльную оценку организации, если вы провели анализ организации по всем критериям модели EFQM.

ЗАДАНИЕ 3: **Экспертное заключение**

По результатам самооценки организации (задание 1) и ее оценки по методике RADAR (задание 2) подготовьте экспертное заключение, где кроме балльной оценки по критериям модели EFQM, по каждому субкритерию укажете подтверждения сильных сторон, определите слабые стороны организации и возможности по совершенствованию. По форме изложения руководствуйтесь экспертными заключениями из главы «Практические примеры».

Форма расчета итоговой оценки по методике RADAR

ВОЗМОЖНОСТИ

Критерий	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%
Субкритерий	1a		2a		3a		4a		5a	
Субкритерий	1b		2b		3b		4b		5b	
Субкритерий	1c		2c		3c		4c		5c	
Субкритерий	1d		2d		3d		4d		5d	
Субкритерий	1e				3e		4e		5e	
Сумма по критерию										
		÷ 5		÷ 4		÷ 5		÷ 5		÷ 5
Оценка по критерию										

РЕЗУЛЬТАТЫ

Критерий	6			%	7			%	8			%	9			%
Субкритерий	6a		x 0.75=		7a		x 0.75=		8a		x 0.25=		9a		x 0.50=	
Субкритерий	6b		x 0.25=		7b		x 0.25=		8b		x 0.75=		9b		x 0.50=	
Сумма по критерию																

РАСЧЕТ ИТОГОВОЙ ОЦЕНКИ

Критерий	Сумма по критерию	Коэффициент	Оценка в баллах
Лидерство		x 1.0	
Политика и стратегия		x 0.8	
Люди		x 0.9	
Партнерство и ресурсы		x 0.9	
Процессы		x 1.4	
Результаты для потребителей		x 2.0	
Результаты для работников		x 0.9	
Результаты для общества		x 0.6	
Ключевые результаты деятельности		x 1.5	
Итоговая оценка в баллах			

Авторы выражают благодарность за предоставленные материалы и помощь в создании книги:

- **Александру Шестакову**, ведущему эксперту Премии Правительства РФ в области качества, руководителю отдела консалтинга и тренинга «Бюро Веритас Россия», члену редколлегии журнала «Методы менеджмента качества» (Москва)
- **Анне Мазалецкой**, координатору совместного европейского проекта «MANRU – Повышение качества управления в российском университете», руководителю научно-исследовательского сектора Ярославского государственного университета им. П.Г. Демидова (Ярославль)
- **Кэрол Стид** и **Майку Пьюпаесу**, руководителям Центра интегрального совершенства университета Шеффилд Халам (Шеффилд, Великобритания)
- **Бернарду О'Коннеллу**, ректору колледжа «Runshaw» (Лейленд, Великобритания)
- **Алисии Корженовской**, координатору отдела публикаций Европейского фонда управления качеством (EFQM – Брюссель, Бельгия)
- **Дереку Мидхерсту**, консультанту Европейского фонда управления качеством, директору компании-партнера EFQM «D&D Excellence» (Кент, Великобритания)
- **Сергею Тюменцеву**, секретарю «Поволжского клуба качества», редактору журнала «Поволжский вестник качества» (Самара)
- **Валерию Куюзову**, начальнику группы управления качеством «Ивтелеком» – филиала ОАО «ЦентрТелеком», эксперту Премии Правительства РФ в области качества (Иваново)