

Модель EFQM



Об EFQM

EFQM - инновационная некоммерческая организация, объединяющая новые идеи лучших практик, предоставляющая возможности по обучению, развитию и взаимовыгодному сотрудничеству организациям и частным лицам по всему миру.

Работая вне государственных границ, мы поддерживаем лидеров в проведении изменений культуры и преобразований, способствующих улучшению результатов организаций и повышению удовлетворенности их основных заинтересованных сторон.

Наш тщательно разработанный портфель продуктов и услуг дает организациям и частным лицам возможность, как в зеркале, рассмотреть себя и, поняв текущую ситуацию, выявить те действия, которые требуется предпринять.

Благодаря успешному партнерству с организациями по всему миру мы можем реализовать свои собственные амбиции - построить лучшее будущее для людей, сообществ и самих организаций.

© EFQM 2019

Никакая часть этой публикации не может быть воспроизведена, сохранена в поисковой системе или передана в любой форме или любым способом (будь то электронным, механическим способом, посредством фотокопий или записи, или иным образом) без предварительного письменного разрешения или лицензии, разрешающей ограниченное копирование и использование для третьей стороны, от издателя.

Содержание

Об EFQM

1 Введение в Модель EFQM

- 1.1 Руководящие принципы, образующие Модель EFQM
- 1.2 Результаты исследований, лежащие в основе Модели EFQM
- 1.3 Концепция и структура Модели EFQM

2 Модель EFQM

Целеполагание

- Критерий 1. Цель, Видение и Стратегия
- Критерий 2. Организационная культура и лидерство

Действия

- Критерий 3. Вовлечение заинтересованных сторон
- Критерий 4. Создание устойчивой ценности
- Критерий 5. Управление результативностью и трансформацией

Результаты

- Критерий 6. Восприятие заинтересованных сторон
- Критерий 7. Стратегические и операционные результаты

3 Диагностический инструмент EFQM: RADAR

- 3.1. Введение
- 3.2. Применение RADAR для критериев Целеполагания и Действий
- 3.3. Применение RADAR для критериев Результатов
- 3.4. Оценка на основе матриц RADAR

4 Словарь

5 Благодарности

- 5.1. Введение
- 5.2. Команда EFQM
- 5.3. Опрос
- 5.4. Семинар EFQM на Форуме в Вене
- 5.5. Интервью с топ-менеджерами компаний
- 5.6. Участники тестирования
- 5.7. Переводчики
- 5.8. Команда EFQM
- 5.9. Русский перевод Модели EFQM

6 Дальнейшая помощь

1 Введение в Модель EFQM

С момента своего создания Модель EFQM оказывала сильное влияние на развитие культуры совершенства и инноваций в организациях Европы и за ее пределами.

Сейчас, благодаря применению современных методов анализа данных, прогнозирования, использованию нового языка и новому взгляду на мегатренды и глобальные переменные, которые изменяют наш мир, модель EFQM отражает сегодняшнее понимание лучшей практики.

Создавая новую версию модели EFQM, мы провели опрос примерно 2000 специалистов по управлению изменениями, 24 совещания, встречи «лицом к лицу» с лидерами 60 организаций и сформировали команду экспертов из различных отраслей и научных сообществ.

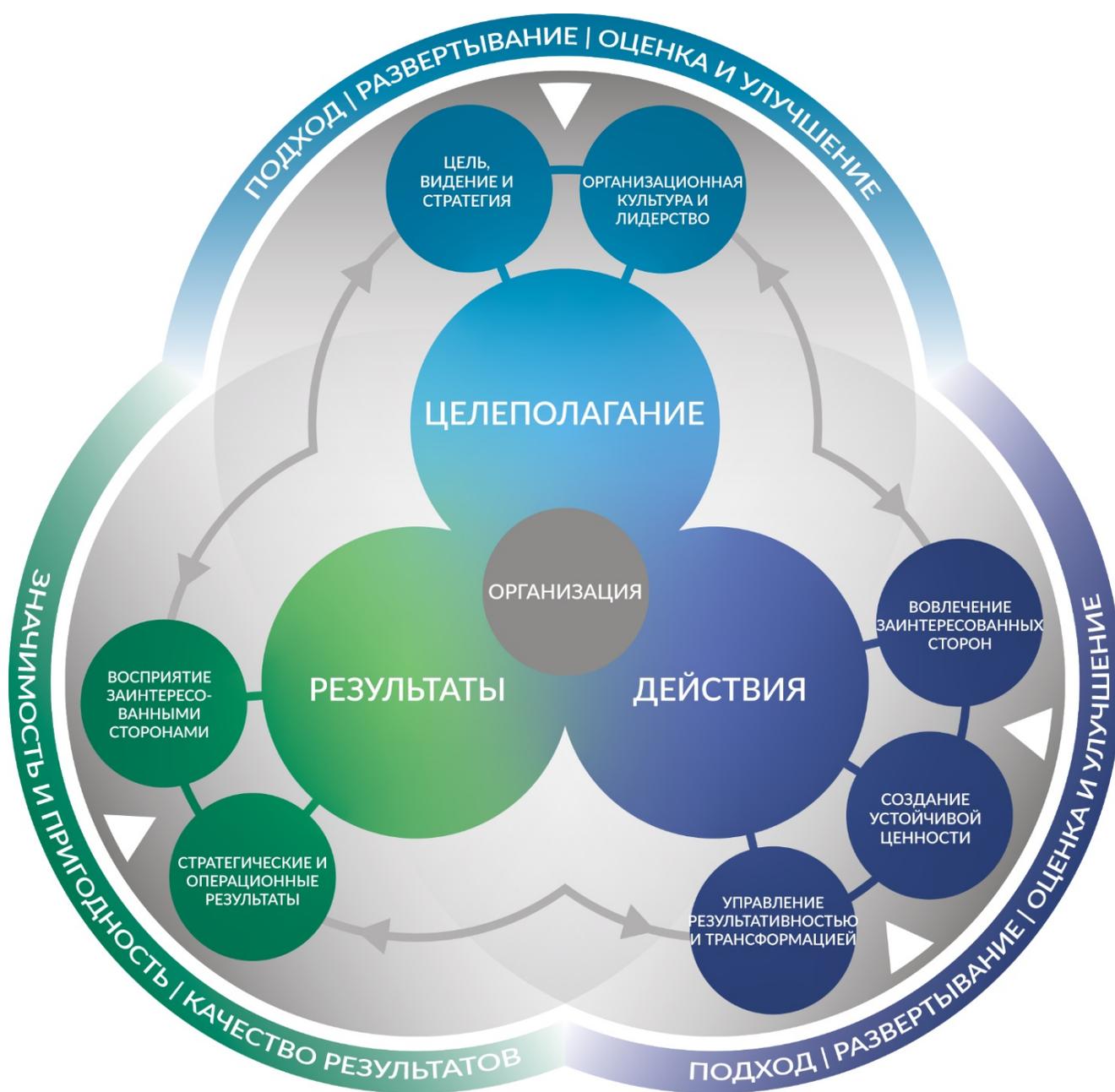
Благодаря этому уникальному сотрудничеству, мы смогли создать гибкую структуру модели, которая способна служить организациям в переосмыслении своих методов работы в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

Построенная на основе проектного мышления, новая Модель превратилась из простого инструмента оценки в жизненно необходимую структуру и методологию управления изменениями и решения проблем, с которыми люди и организации сталкиваются ежедневно.

Другими словами, модель EFQM поможет вашей организации достичь успеха, определяя, где вы находитесь на пути к созданию устойчивой ценности. Она даст вам возможность увидеть пробелы и возможные решения для значительного прогресса в улучшении результатов вашей организации.

1 Введение в Модель EFQM

1.1 Руководящие принципы, образующие Модель EFQM



Модель EFQM не только остается актуальной, но и продолжает служить основой менеджмента любой организации, которая хочет обеспечить себе долгосрочное и устойчивое будущее.

1 Введение в Модель EFQM

1.1 Руководящие принципы, образующие Модель EFQM

Модель EFQM — признанная на глобальном уровне структура, основной задачей которой является оказание помощи организациям в управлении изменениями и повышении эффективности их деятельности. За прошедшие годы модель прошла ряд циклов улучшений, позволяющих сохранить не только актуальность, но и ее востребованность организациями, желающими устойчиво преуспевать в долгосрочной перспективе.

Несмотря на то, что содержание и структура модели изменились, неизменными остались ключевые принципы, на которых она основана. Независимо от размера организации и ее сектора деятельности, эти принципы сегодня по-прежнему важны. В последнем издании Модели EFQM также подчеркивается:

- приоритет потребителя;
- удовлетворение потребностей всех заинтересованных сторон для достижения долгосрочного успеха;
- важность понимания причинно-следственных связей между тем, почему организация делает что-то, как она это делает и чего она достигает в результате своих действий.



www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/

Учитывая, что Фонд был учрежден европейскими компаниями, неудивительно, что последняя версия Модели EFQM, как и предыдущие версии, признает существование набора **европейских ценностей**, которые выражены в следующих документах:

- Хартия Европейского Союза об основных правах;
- Европейская конвенция по правам человека;
- Директива Совета Европейского Союза 2000/78/ЕС;
- Европейская социальная хартия.

Фонд также признает роль, которую организации могут играть в поддержке целей ООН. Они же, в свою очередь, оказали влияние на последнее издание Модели EFQM, а именно:

- Глобальный договор ООН (2000) и 10 принципов устойчивого и социально ответственного бизнеса (<https://www.unglobalcompact.org>);
- 17 целей в области устойчивого развития ООН, исходящим от всех стран, которые являются призывом к действиям по обеспечению социальной справедливости, рационального управления и процветания при безусловной защите экологии планеты.

Фонд предполагает, что любая организация, использующая Модель EFQM, будет действовать в соответствии с **ценностями и принципами**, представленными выше, независимо от наличия или отсутствия юридических обязательств по их выполнению.

1 Введение в Модель EFQM

1.2 Результаты исследований, лежащие в основе Модели EFQM

EFQM с июля 2018-го по май 2019 г. провел ряд самостоятельных, но связанных между собой исследований с целью определения необходимых улучшений для обеспечения ведущей роли модели. Их результаты позволили выявить ключевые изменения в том, как организации работали раньше и как они должны работать в будущем, если они хотят оставаться конкурентоспособными и получить признание в качестве выдающихся.

Представленные выводы помогли сформировать содержание и структуру модели, которую вы видите в этом документе:

Организация, создавая и предоставляя устойчивые ценности для заинтересованных сторон и прежде всего потребителям, также должна заботиться об экосистеме, в которой она работает. Предоставление ценности и повышение результативности являются для любой организации необходимым, но недостаточным условием. Следует также серьезно относиться к экономическим, экологическим и социальным условиям экосистемы, в рамках которой она функционирует.

Существует потребность в другом стиле руководства, менее иерархическом и командно-контролирующем, в большей степени основанном на сотрудничестве и взаимодействии.

1 Введение в Модель EFQM

1.2 Результаты исследований, лежащие в основе Модели EFQM

Есть необходимость применения иного подхода к работе с людьми, признавая разнообразие как ценность в своей практике деятельности.

Сейчас организация должна одновременно решать две задачи: эффективно управлять изменениями и текущей деятельностью. Успешное их решение помогает организации в ее стремлении к достижению устойчивых результатов в будущем.

Развитие творчества и инноваций, а также прорывного мышления во всей организации является определяющим фактором в генерации возрастающей ценности и повышении уровня результативности.

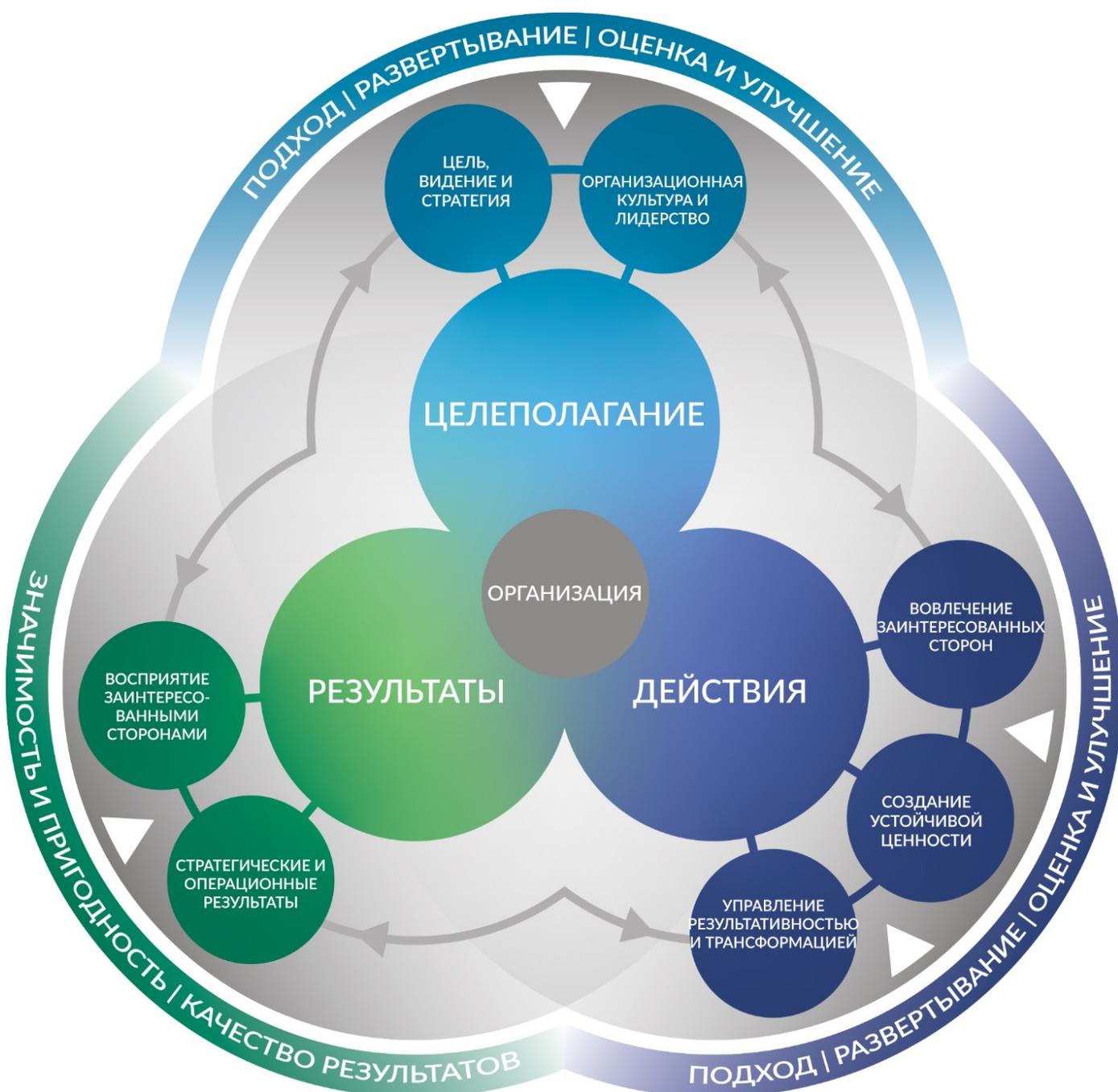
Отличительной чертой выдающейся организации является ее способность выявлять, а затем быстро и эффективно реагировать на возможности и угрозы, существующие в экосистеме организации.

Еще одним фактором является развитие культуры, основанной на креативности и сотрудничестве, а не на конкуренции, во взаимоотношениях организации с другими участниками ее экосистемы.

1 Введение в Модель EFQM

1.3 Модель EFQM: Концепция и структура

Стратегический характер Модели EFQM, в сочетании с ее ориентацией на операционную эффективность и результаты, делает ее идеальной основой для проверки согласованности и соответствия амбиций организаций, нацеленных на будущее, с имеющейся практикой ведения дел, решения проблем и ответов на вызовы.



1 Введение в Модель EFQM

1.3 Модель EFQM: Концепция и структура

Ее использование позволяет увидеть целое, принять холистическую перспективу и учесть, что организация представляет собой сложную, но в то же время организованную систему. Как и весь мир, организацию не следует рассматривать как линейную, механическую и предсказуемую, скорее она гораздо лучше понимается как сложная адаптивная система, состоящая из зависимых друг от друга людей в динамичном живом мире.

Любая организация, используя Модель EFQM:

- Признает, что она не работает в вакууме, а является частью большой и сложной экосистемы, в которой другие известные и неизвестные участники могут помочь или помешать ее успеху, и что в ее собственных интересах взаимодействовать и максимизировать возможность обучаться и расти на примере других в своей экосистеме;
- Может выступать в качестве лидера в сфере своего влияния, вдохновляя других и демонстрируя, чего можно достичь на благо других, а также себя;
- Понимает, что она будет иметь дело с постоянно растущими темпами и объемами изменений, что необходимо быть готовой предвидеть эти изменения, решать возникающие задачи и адекватно реагировать на вызовы сегодняшнего дня, одновременно, прогнозируя вызовы в будущем и убеждаясь в своей готовности к ним.

Структура Модели EFQM соответствует простой, но эффективной логике, основанной на трех вопросах:

- **Почему** существует эта организация? Какую цель она выполняет? Почему выбрана именно эта стратегия? (Целеполагание);
- **Как** она намерена достигнуть своей цели и стратегии? (Действия);
- **Что** достигнуто на сегодняшний день? Что планируется достигнуть завтра (Результаты)?

Центральным местом в обосновании Модели EFQM, ее «красной нитью» является связь между ключевой целью и стратегией организации и тем, как она используется для создания устойчивой ценности для своих наиболее важных заинтересованных сторон*, и обеспечение достижения выдающихся результатов.

*Заинтересованные стороны и достижение выдающихся результатов

* Заинтересованная сторона (стейкхолдер) — это лицо, группа лиц или организация, которые прямо или косвенно участвуют в деятельности организации или являются заинтересованными в ее деятельности и результатах, поскольку либо они могут повлиять на организацию, либо организация влияет на них. Примерами внешних заинтересованных сторон являются владельцы (акционеры), клиенты, поставщики, партнеры, государственные органы и представители местного сообщества или общества в целом. Примеры внутренних заинтересованных сторон — люди или группы людей. Выдающаяся организация учитывает потребности, требования, запросы и ожидания своих заинтересованных сторон, подходит сбалансированно к ним и оценивает свою результативность в отношении своих ключевых заинтересованных сторон.

ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ

Определение

Для того чтобы организация достигла и поддерживала выдающиеся результаты, которые соответствуют или превосходят ожидания заинтересованных сторон, она:

- Определяет ключевую Цель (предназначение) организации;
- Создает Видение будущего;
- Разрабатывает Стратегию, основанную на создании устойчивой ценности;
- Создает культуру лидерства.

Целеполагание прокладывает для организации дорогу к лидерству в своей экосистеме и позволяет успешно достигать его в будущем.

ПОДХОД | РАЗВЕРТЫВАНИЕ | ОЦЕНКА И УЛУЧШЕНИЕ

ЦЕЛЬ,
ВИДЕНИЕ И
СТРАТЕГИЯ

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ
КУЛЬТУРА И
ЛИДЕРСТВО

ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ

ОРГАНИЗАЦИЯ

2 Модель EFQM

ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ (продолжение)

Критерий 1

Цель, Видение и Стратегия

Определение критерия

Выдающаяся организация определяет вдохновляющую Цель, Видение и Стратегию, обеспечивающую их достижение.

Цель организации:

- объясняет, почему важна ее деятельность;
- определяет условия для создания и обеспечения устойчивой ценности для заинтересованных сторон;
- создает структуру, в которой берет на себя ответственность за вклад и влияние на экосистему, в которой она работает.

Видение организации:

- описывает состояние организации в долгосрочной перспективе;
- призвано служить ясным руководством для выбора текущих и будущих направлений деятельности;
- обеспечивает на основе Цели организации разработку Стратегии.

Стратегия организации:

- описывает, как она намерена воплотить в жизнь свою Цель;
- подробно представляет свои планы по достижению стратегических приоритетов и реализации своего Видения.

1.1 Определение Цели и Видения.

1.2 Определение и понимание потребностей заинтересованных сторон.

1.3 Понимание экосистемы, собственных возможностей и основных вызовов.

1.4 Разработка Стратегии.

1.5 Разработка и внедрение системы менеджмента и управления результативностью.

1.1 Определение Цели и Видения

На практике выдающаяся организация:

- понимает важность признания своей Цели как движущей силы в своей экосистеме;
- определяет Цель, которая поддерживает важность и ценность ее деятельности и привлекательна для всех своих заинтересованных сторон;
- использует свою Цель для создания привлекательного для заинтересованных сторон Видения;
- вовлекает заинтересованные стороны в определение, формирование и продвижение Цели и Видения;
- определяет области, в которых выдающиеся и устойчивые уровни производительности должны быть достигнуты для воплощения Видения.

1.2 Выявление и понимание потребностей заинтересованных сторон

На практике выдающаяся организация:

- определяет заинтересованные стороны и их потребности и ожидания в своей экосистеме и приоритеты для тех, кого она считает ключевыми заинтересованными сторонами, то есть тех, которые могут помочь или препятствовать достижению цели, видения и стратегии;
- понимает, как ее Цель и Видение влияют на ключевые заинтересованные стороны;
- определяет потребности и ожидания ключевых заинтересованных сторон, рассматривая их в контексте своей организационной Цели и Видения;
- анализирует факторы, которые влияют на поведение, взаимоотношения и принятие решений ключевыми заинтересованными сторонами, а также их воздействие на организацию;
- изучает и понимает компетенции и стратегии ключевых заинтересованных сторон, а также соответствующим образом учитывает их влияние на Цель, Видение, Стратегию и модель бизнеса.

1.3 Понимание экосистемы, собственных возможностей и важнейших вызовов

На практике выдающаяся организация:

- изучает и понимает экосистему, в том числе мегатренды и влияние на них амбициозных действий в области достижения Целей Глобального договора ООН в области устойчивого развития, а также анализирует различные сценарии, текущие и будущие возможности рыночную динамику.
- анализирует различные сценарии и соответствующим образом реагирует на любое влияние, которое они могут оказать на Цель, Видение, Стратегию и Результаты организации;
- знает потенциал своих текущих возможностей и разрабатывает подходы для оптимизации их воздействия на ее Цель, Стратегию и Результаты;
- изучает и понимает текущую и будущую динамику рынка, ее потенциальное влияние на Цель, Видение и Стратегию, а также разрабатывает необходимые меры реагирования;

- оценивает данные, информацию и знания, собранные по всей экосистеме, чтобы понять основные проблемы сегодня и в будущем.

1.4 Разработка Стратегии

На практике выдающаяся организация:

- разрабатывает Стратегию и комплекс связанных с ней стратегических приоритетов, которые направлены на решение выявленных проблем в своей экосистеме, тем самым обеспечивая при необходимости, принятие действий, соответствующих темпам развития;
- переводит Стратегию и стратегические приоритеты в целевые показатели результативности и инициативы по трансформации;
- вовлекает ключевые заинтересованные стороны в разработку Стратегии для последующего обеспечения взаимодействия, развертывания и коммуникаций с ними;
- разрабатывает модели бизнеса, соответствующие Цели, Видению и Стратегии;
- обновляет и адаптирует стратегические приоритеты с учетом тенденций рынка, возможностей социальных сетей, внутреннего обучения и информации от ключевых заинтересованных сторон.

1.5 Разработка и внедрение системы менеджмента и управления результативностью

На практике выдающаяся организация:

- разрабатывает и внедряет систему управления результативностью, которая соответствует ее устремлениям и направлена на реализацию Стратегии, поддержание изменений в экосистеме, развитие собственных возможностей и реакции на основные вызовы;
- создает структуру управления, которая позволяет ключевым заинтересованным сторонам участвовать в разработке Стратегии и принятии решений;
- определяет и внедряет систему изучения результативности, которая соответствует скорости развития экосистемы, обеспечивает мониторинг реализации Стратегии и управляет результативностью и приоритетами по трансформации;
- гарантирует, что система управления результативностью и трансформацией, а также системы отчетности по менеджменту встроены в методологию работы организации для обеспечения своевременной подотчетности и прозрачности в отношении ключевых заинтересованных сторон;
- обеспечивает соблюдение всех соответствующих государственных, правовых и нормативных требований.

2 Модель EFQM ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ (продолжение)

Критерий 2

Организационная культура и Лидерство

Определение критерия

Организационная культура — это особая совокупность ценностей и норм, которые **разделяют люди** и группы людей внутри организации и которые с течением времени влияют на их отношения друг с другом и с ключевыми заинтересованными сторонами вне организации.

Организационное лидерство **относится к организации в целом**, а не к какому-либо отдельному лицу или команде, которая обеспечивает руководство сверху. **Речь идет об организации, выступающей в качестве лидера в своей экосистеме**, которую другие признают примером для подражания, а не с точки зрения традиционной команды, управляющей организацией.

В выдающейся организации лидерство определяется **как деятельность**, а не функция, и поведение лидеров проявляется на всех уровнях организации. Эта ролевая модель поведения лидеров предназначена вдохновлять других людей, укреплять и по мере необходимости адаптировать ценности и нормы, помогая управлять культурой организации.

Организация, которая стремится, чтобы ее ролевая модель быть признана в качестве модели лидера в своей экосистеме, добивается успеха, сосредоточившись на следующих видах деятельности:

2.1 Управление культурой и создание ценностей организации.

2.2 Создание условий для реализации изменений.

2.3 Внедрение творчества и инноваций.

2.4 Объединение Людей и вовлечение их в процесс достижения Цели, Видения и Стратегии

2.1 Управление культурой и создание ценностей организации

На практике выдающаяся организация:

- понимает и управляет культурой в соответствии со своей Целью и распознает необходимость адаптации культуры;
- создает ценности, переводя их в желаемые нормы и модели поведения, которые продвигает, передает и наглядно показывает;
- демонстрирует желаемое поведение, придерживаясь этики, целостности и политики социальной ответственности, убедившись, что ее Люди следуют этому в своих действиях;
- заботится об окружающей среде и экономии ресурсов, осознавая важность принятия ответственного подхода к защите окружающей среды;
- согласовывает системы оценки, признания и вознаграждения со своими ценностями, чтобы формировать культуру организации в нужном направлении, отмечая прогресс в этом;
- определяет, признает и продвигает другие ролевые модели поведения в своей экосистеме, которые ведут к более устойчивому будущему для всех.

2.2 Создание условий для реализации изменений

На практике выдающаяся организация:

- работает с ключевыми заинтересованными сторонами, чтобы создать условия, в которых потребность в движении к успеху является нормой;
- создает условия, в которых поддерживаются культура «отсутствия вины» и пространство для реализации новых возможностей, ошибок и обучения на них;
- способствует обучению в реализации своей Стратегии, поощряя постоянное улучшение, а при необходимости и трансформацию организации;
- определяет темпы изменений и демонстрирует своими действиями необходимость, выгоды и последствия любых изменений в соответствии с Целью, Видением и Стратегией;
- учится с предыдущего опыта изменений и устанавливает стратегии для успешного управления изменениями.

2.3 Внедрение творчества и инноваций

На практике выдающаяся организация:

- Понимает важность и преимущества ориентации на креативность, инновации и прорывное мышление для достижения своих Цели, Видения и Стратегии, и устанавливает подходящие цели и задачи для этого.
- устанавливает амбициозные цели и задачи, которые стимулируют креативность, инновационное и прорывное мышление;
- создает культуру, в которой поощряются креативность, инновации и прорывное мышление, а в случае неудачи уроки быстро усваиваются и распространяются;
- развивает культуру и опыт в использовании инструментов и методов, которые способствуют различным улучшениям;
- принимает участие в образовательных и партнерских сетях для выявления возможностей для креативного, инновационного и прорывного мышления;
- ищет возможности внешнего бенчмаркинга, чтобы соответствовать новейшим инновационным возможностям.

2.4 Объединение Людей и вовлечение их в процесс достижения Цели, Видения и Стратегии

На практике выдающаяся организация:

- инвестирует в обеспечение того, чтобы ее Цель, Видение и Стратегия были эффективно доведены до ключевых заинтересованных сторон, помогая создать атмосферу открытости, доверия, уверенности и приверженности;
- поощряет и выражает признательность за честные отзывы о проблемах, связанных с Целью, Видением и Стратегией;
- информирует ключевые заинтересованные стороны о влиянии и релевантности их вклада в Цель, Видение и Стратегию, объясняя важность их участия;
- гарантирует, что ключевые заинтересованные стороны знают о важности согласования их Целей, Видения и Стратегии;
- признает, отмечает и делится с ключевыми заинтересованными сторонами успехами для поддержки желаемого поведения.

2 Модель EFQM

ОРГАНИЗАЦИЯ

ДЕЙСТВИЯ

ВОВЛЕЧЕНИЕ
ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ
СТОРОН

СОЗДАНИЕ
УСТОЙЧИВОЙ
ЦЕННОСТИ

УПРАВЛЕНИЕ
РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ
И ТРАНСФОРМАЦИЕЙ

ПОДХОД | РАЗВЕРТЫВАНИЕ | ОЦЕНКА И УЛУЧШЕНИЕ

ДЕЙСТВИЯ

Определение

Для достижения и поддержания выдающихся результатов организации, соответствующих или превышающих ожидания заинтересованных сторон, необходимо (но недостаточно):

- определить вдохновляющую Цель;
- создать амбициозное Видение;
- разработать Стратегию, основанную на создании устойчивой ценности организации;
- выстроить культуру лидерства.

Целеполагание прокладывает для организации дорогу к лидерству, но затем ей необходимо эффективно реализовать свою Стратегию, гарантируя при этом, что она:

- знает заинтересованные стороны в своей экосистеме и успешно сотрудничает с теми, кто содействует их успеху;
- создает устойчивые ценности;
- обеспечивает уровень производительности, необходимый для успеха сегодня, и в то же время стимулирует необходимое улучшение и преобразование, если оно будет успешным в будущем.

2 Модель EFQM ДЕЙСТВИЯ

Критерий 3

Вовлечение заинтересованных сторон

Определение критерия

После определения ключевых заинтересованных сторон вне зависимости от отдельных их групп может оказаться, что к ним применимы некоторые общие принципы взаимодействия с организацией.

Выдающаяся организация:

- определяет конкретные типы и категории в каждой из ключевых групп заинтересованных сторон;
- использует свое понимание потребностей и ожиданий ключевых заинтересованных сторон для достижения постоянного взаимодействия;
- вовлекает ключевые заинтересованные стороны в развертывание своей Стратегии и создание устойчивой ценности, а также признает их вклад;
- выстраивает, поддерживает и развивает отношения с ключевыми заинтересованными сторонами на основе прозрачности, подотчетности, этического поведения и доверия;
- сотрудничает со своими ключевыми заинтересованными сторонами по развитию общих подходов и вклада, вовлекая их в достижение амбициозных Целей ООН в области устойчивого развития и Глобального договора;
- проактивно собирает мнения своих ключевых заинтересованных сторон;
- оценивает свою эффективность с учетом потребностей ключевых заинтересованных сторон и принимает решения о соответствующих действиях для обеспечения своего будущего с их точки зрения.

2 Модель EFQM ДЕЙСТВИЯ

На практике ключевые заинтересованные стороны образуют следующие группы

3.1 Потребители: выстраивание устойчивых отношений.

3.2 Люди: подбор, вовлечение, развитие и удержание.

3.3 Заинтересованные стороны в бизнесе и органах власти: надежная и постоянная поддержка организации.

3.4 Общество: содействие развитию, благополучию и процветанию.

3.5 Партнеры и Поставщики: выстраивание взаимовыгодных отношений и обеспечение их поддержки для создания устойчивой ценности.

3.1 Потребители: выстраивание устойчивых отношений

Потребители получают продукцию, услуги или решения, предоставляемые организацией. Это могут быть:

- прямые и косвенные Потребители;
- пользователи и другие лица, участвующие на различных этапах взаимоотношений с Потребителями;
- профессиональные Потребители;
- лица или группы лиц, участвующие в принятии решения о покупке.

На практике выдающаяся организация:

- идентифицирует и классифицирует своих Потребителей на основе определенных критериев, например, социальных характеристик, потребностей и ожиданий, покупок и потребительского поведения;
- поддерживает отношения со своими Потребителями на всех этапах цепочки создания ценностей, включая и те этапы, когда не происходит непосредственного создания ценности;
- понимает потребности в коммуникациях и контактах в различных потребительских сегментах;
- устанавливает каналы связи, которые позволяют Потребителям легко взаимодействовать и делиться своим опытом, а организации реагировать на это быстро и подходящим способом

2 Модель EFQM ДЕЙСТВИЯ

3.2 Люди: подбор, вовлечение, развитие и удержание

Это отдельные лица или группы людей, которые работают в организации.

На практике выдающаяся организация:

- разрабатывает стратегию в области персонала и программы, которые поддерживают общую стратегию и планы организации;
- адаптируется к изменяющимся потребностям и ожиданиям нынешних и будущих сотрудников, принимая во внимание, например, изменения ожиданий в отношении организационной культуры и лидерства, гендерного баланса и равноправия, разнообразия и интеграции, а также желаемой рабочей среды;
- дает возможность своим Людям, основываясь на Цели, Видении и Стратегии, понимать необходимость изменений и видеть перспективы дальнейшего развития своих знаний и способностей;
- предоставляет своим Людям возможность общаться и эффективно делиться опытом и знаниями как внутри организации, так во всей экосистеме;
- создает атмосферу, в которой Люди могут развиваться, а их благополучие поддерживается;
- обеспечивает проактивное руководство людьми, вознаграждение, признание и заботу.

3.3 Заинтересованные стороны в бизнесе и органах власти: надежная и постоянная поддержка организации

Это отдельные лица или группы людей, перед которыми организация несет ответственность в отношении налоговых, юридических, этических и иных обязательств:

- заинтересованные стороны в бизнесе, включая владельцев, акционеров, инвесторов, финансирующие организации;
- органы власти, включая правительственные службы, региональные или местные органы (законодательные и регулирующие), органы государственного управления.

На практике выдающаяся организация:

- определяет ключевые заинтересованные стороны в бизнесе и органах власти, которые имеют финансовую, юридическую и общую заинтересованность в ней, а также понимает их ожидания;
- вовлекает ключевые заинтересованные стороны в бизнесе и органах власти в разработку своей стратегии, в том числе целей по улучшению и трансформации;
- обеспечивает взаимовыгодные отношения с ключевыми заинтересованными сторонами в бизнесе и органах власти;
- прозрачна и подотчетна своим ключевым заинтересованным сторонам, устанавливая и поддерживая постоянно высокий уровень их доверия.

2 Модель EFQM ДЕЙСТВИЯ

3.4 Общество: содействие развитию, благополучию и процветанию

Это люди или группы вне организации, которые представляют местное сообщество или общество в целом, в том числе, например, специальные группы по интересам, которые занимаются вопросами охраны окружающей среды.

На практике выдающаяся организация:

- использует свою Цель и Стратегию для развития ясного понимания и фокуса своего внимания на том, как именно это способствует развитию Общества;
- устанавливает, развивает и поддерживает отношения с ключевыми заинтересованными сторонами в своем Обществе, что ведет к взаимной выгоде для организации и для Общества;
- использует каналы коммуникации, которые позволяют Обществу легко взаимодействовать с ней и получать обратную связь, а организации — реагировать быстро и подходящим образом;
- делает себя прозрачной и подотчетной такой ключевой группе заинтересованных сторон, а также устанавливает и поддерживает высокий уровень доверия.

3.5 Партнеры и Поставщики: выстраивание взаимовыгодных отношений и обеспечение их поддержки для создания устойчивой ценности

Это те внешние стороны, с которыми организация намерена работать для достижения своей Цели, реализации Видения, Стратегии и достижения общих целей, которые приносят взаимовыгодную пользу.

На практике выдающаяся организация:

- сегментирует своих ключевых Партнеров и Поставщиков в соответствии с Целями, Видением и Стратегией;
- гарантирует, что ее Партнеры и Поставщики действуют в соответствии со Стратегией организации и между ними установлены и поддерживаются отношения на основе взаимной прозрачности, целостности, честности и подотчетности;
- устанавливает доверительные отношения со своими ключевыми Партнерами и Поставщиками в целях создания устойчивой ценности;
- проактивно работает со своими ключевыми Партнерами и Поставщиками, чтобы использовать культуру, опыт и ноу-хау обеих сторон для достижения взаимной выгоды.

2 Модель EFQM ДЕЙСТВИЯ (продолжение)

Критерий 4

Создание устойчивой ценности

Определение

Выдающаяся организация признает, что создание устойчивой ценности жизненно важно для ее долгосрочного успеха и финансовой стабильности.

Ясно определенная цель организации, поддерживаемая Стратегией, определяет, для кого организация должна создавать устойчивую ценность. В большинстве случаев сегментированные подходящим образом Потребители являются целевой группой для создания ценности, хотя некоторые организации могут также сосредоточиться на отдельных ключевых заинтересованных сторонах в своих сегментах Общества или заинтересованных сторонах в бизнесе и органах власти.

Выдающаяся организация также признает, что потребности ключевых заинтересованных сторон могут изменяться и что важно собирать и анализировать обратную связь от них для улучшения или изменения своих продуктов, услуг или решений.

Различные элементы для создания устойчивой ценности показаны ниже. При этом текущие планы организации и планы на будущее вполне могут осуществляться параллельно или время от времени, одновременно, в зависимости от характера бизнеса организации.

4.1 Разработка ценностей и методы их создания.

4.2 Коммуникации и продвижение ценностей.

4.3 Создание ценностей.

4.4 Выявление и использование лучших практик в организации.

2 Модель EFQM ДЕЙСТВИЯ

4.1 Разработка ценностей и методов их создания

На практике выдающаяся организация:

- понимает, что отличает ее от других, включая, где это возможно, ее конкурентов, и делает эти отличия неотъемлемой частью создаваемых ею ценностей;
- **вовлекает свои ключевые заинтересованные стороны в процесс разработки для (совместного) создания и максимизации устойчивой ценности;**
- развивает портфель своих продуктов, услуг и решений в соответствии с Целью, текущими и будущими потребностями существующих и потенциальных целевых групп;
- разрабатывает ценности и подходы к их созданию, чтобы охватить весь их жизненный цикл с учетом воздействия на здоровье людей, безопасность и окружающую среду;
- использует количественные и качественные маркетинговые исследования, опросы (клиентов) и другие формы обратной связи для разработки и совершенствования своих предложений и создания ценности.

4.2 Коммуникации и продвижение ценностей

На практике выдающаяся организация:

- дифференцированно относится к предложению ценностей, которые доводятся до существующих и потенциальных потребителей, а также до других целевых групп;
- использует возможности сетевого взаимодействия и соответствующего влияния работы в онлайн- и автономном режимах для улучшения имиджа организации, ее уникальности и ценности;
- использует специально разработанные стратегии и подходы для продажи целевым группам своих уникальных ценностных предложений, а также продуктов, услуг и решений;
- облегчает взаимодействие целевых групп с организацией, предлагая им поддержку как до, так и после их решения поддерживать деловые отношения, тем самым способствуя успешной продаже ценностных предложений.

4.3 Создание ценностей

На практике выдающаяся организация:

- внедряет эффективные и результативные способы создания ценностей, гарантируя последовательное достижение своих целей и обеспечивая предложения потребительской ценности;
- **создает устойчивую ценность благодаря своему портфелю продуктов, услуг и решений, а также путем удовлетворения или превышения требований и ожиданий своих целевых групп;**
- предоставляет свои продукты, услуги и решения, снижая негативное социальное и экологическое влияние;
- консультирует свои целевые группы об ответственном использовании своих продуктов, услуг и решений.

4.4 Выявление и использование лучших практик в организации

На практике выдающаяся организация:

- использует информацию о целевых группах для определения и реализации опыта работы с организацией;
- обеспечивает последовательное и эффективное продвижение по всем этапам создания устойчивой ценности, включая соответствующие измерения на ключевых этапах этого пути;
- использует возможности персонализации опыта для ключевых заинтересованных сторон и целевых групп, а также конкретных продуктов, услуг и решений;
- обеспечивает, чтобы ее сотрудники обладали ресурсами, компетенциями и полномочиями, необходимыми для максимизации опыта для их целевых групп;
- разрабатывает, внедряет и использует системы своевременной обратной связи для улучшения различных этапов создания устойчивой ценности, а также продуктов, услуг и решений, предлагаемых организацией.

2 Модель EFQM ДЕЙСТВИЯ (продолжение)

Критерий 5

Управление результативностью и трансформацией

Определение критерия

Сегодня и в будущем организация должна быть в состоянии выполнить следующие два важных требования одновременно, чтобы стать и оставаться успешной.

С одной стороны, ей необходимо продолжать успешно управлять своими текущими бизнес-операциями («Управление Результативностью»);

С другой стороны, внутри организации и за ее пределами происходят постоянные изменения, которыми нужно управлять параллельно, чтобы оставаться успешной («Управление Трансформацией»).

Сочетание Управления Результативностью и Трансформацией необходимо организации для достижения успеха сегодня и в будущем.

Основные элементы обеспечения производительности и трансформации - это инновации и технологии, все возрастающая важность данных, информации и знаний, а также целенаправленное использование критически важных активов и ресурсов.

5.1 Управление результативностью и рисками.

5.2 Трансформация и создание организации будущего.

5.3. Управление инновациями и технологиями замкнутого цикла.

5.4 Управление данными, информацией и знаниями.

5.5 Управление активами и ресурсами.

2 Модель EFQM ДЕЙСТВИЯ

5.1 Управление результативностью и рисками

На практике выдающаяся организация:

- использует систему управления результативностью для обеспечения четкой связи между ее Целью, Стратегией, задачами создания устойчивой ценности и Результатами;
- использует систему управления эффективностью для проведения обоснованных, эффективных, оперативных и основанных на фактах улучшений;
- управляет проектами и улучшает процессы на основе информации от своей системы управления результативностью;
- определяет риски и оценивает их потенциальное влияние на стратегические приоритеты, способы осуществления деятельности и желаемые результаты, а также потенциальные возможности;
- разрабатывает и реализует планы по управлению рисками с точки зрения различных перспектив, таких как культурные, стратегические, операционные, финансовые, юридические, нормативные, социальные и технические аспекты, включая риски, связанные с проблемами информационной и кибербезопасности.

5.2 Трансформация и создание организации будущего

На практике выдающаяся организация:

- выявляет потребности в трансформации и изменениях с учетом Цели, Стратегии, задач создания устойчивых ценностей и результатов и изучает свою экосистему для прогнозирования важнейших вызовов и возможностей будущего;
- адаптирует текущую стратегию и бизнес-модели для удовлетворения потребностей будущего, а также внедряет новые бизнес-модели на основе предполагаемых вызовов и возможностей;
- устанавливает и использует гибкие подходы в работе, одновременно обеспечивая необходимую стабильность для управления текущими операциями;
- осуществляет в случае необходимости реструктуризацию, а также своевременно создает устойчивую ценность и выполняет другие организационные процессы с учетом будущих потребностей.

2 Модель EFQM ДЕЙСТВИЯ

5.3 Управление инновациями и технологиями замкнутого цикла

На практике выдающаяся организация:

- предоставляет возможности, ресурсы и инструменты, которые развивают и поддерживают творчество, инновации и прорывное мышление;
- использует преимущества инноваций, которые способствуют улучшению существующего бизнеса и трансформации в будущем;
- оценивает и использует потенциал, который имеют новые технологии, для поддержки постоянного создания устойчивой ценности, улучшения ее инфраструктуры, а также степени реагирования и адаптации своих процессов и проектов;
- применяет соответствующие технологические разработки со скоростью, которая максимизирует полученную выгоду;
- оценивает и управляет жизненным циклом существующих и появляющихся технологий на основе принципов циркулярной экономики в целях максимизации общей пользы.

5.4 Управление данными, информацией и знаниями

На практике выдающаяся организация:

- гарантирует определение данных, необходимых как для поддержки своих программ трансформации, так и для управления продуктами, услугами и решениями, а также своевременно предлагает и приобретает любую существенную недостающую информацию;
- использует расширенную аналитику, включая прогностические модели для извлечения ценности из данных, получения действенных идей и принятия обоснованных решений;
- преобразует данные в информацию и знания, а также использует их с целью создания возможностей для обучения, инноваций и совершенствования;
- использует знания своих ключевых заинтересованных сторон для генерации новых идей и инноваций, достигая эффекта синергии от совместной работы для развития продуктов, услуг и решений, создающих устойчивую ценность;
- гарантирует, что данные, информация и знания обрабатываются и используются этическим образом, с учетом потребностей и прав тех, кто предоставляет данные, информацию и знания;
- защищает и максимизирует уникальные знания, такие как интеллектуальная собственность, которой она владеет.

2 Модель EFQM ДЕЙСТВИЯ

5.5 Управление активами и ресурсами

На практике выдающаяся организация:

- использует финансовые ресурсы сбалансировано и устойчивым образом для обеспечения текущего успеха и инвестиций в будущее;
- определяет и управляет критически важными активами и ресурсами, которые важны для реализации Стратегии, производительности и трансформации, включая финансовые (наличные денежные средства, капитальные инвестиции), материальные (торговая инфраструктура, включая цепочку поставок, недвижимость, технологии и оборудование) и нематериальные активы (собственные данные, программное обеспечение и технологии, торговая марка, гудвилл, патенты);
- создает и внедряет последовательно и на основе инноваций способы максимизации стоимости своих активов и ресурсов с целью повышения производительности и трансформации в соответствии с изменением организационных и рыночных требований как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе;
- определяет активы и ресурсы, в которых больше нет необходимости (для текущего или будущего бизнеса), и, основываясь на принципах циркулярной экономики, ответственно распоряжается ими.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Определение

Это то, чего добилась организация при реализации подходов по критериям Целеполагания и Действий, включая будущие достижения.

На практике выдающаяся организация предоставляет данные по результатам:

- восприятия заинтересованных сторон;
- создания устойчивой ценности;
- управления результативностью и трансформацией.

ЗНАЧИМОСТЬ И ПРИГОДНОСТЬ

ВОСПРИЯТИЕ
ЗАИНТЕРЕСОВАНЫМИ
СТОРОНАМИ

РЕЗУЛЬТАТЫ

ОРГАНИЗАЦИЯ

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ И
ОПЕРАЦИОННЫЕ
РЕЗУЛЬТАТЫ

КАЧЕСТВО РЕЗУЛЬТАТОВ

2 Модель EFQM РЕЗУЛЬТАТЫ

Критерий 6

Восприятие заинтересованных сторон

Определение критерия

Критерий содержит результаты, основанные на обратной связи от основных заинтересованных сторон об их опыте работы с организацией — их восприятии

Это восприятие может относиться как к прошлому, так и к текущим ключевым заинтересованным сторонам и может быть получено из разных источников, включая опросы, фокус-группы, рейтинги, прессу или социальные сети, внешнее признание, результаты правозащитной деятельности, структурированные интервью, отчеты инвесторов, положительные отзывы и жалобы, в том числе отзывы, составленные командами по управлению взаимоотношениями с клиентами.

В дополнение к восприятию, которое ключевые заинтересованные стороны могут иметь по отношению к организации, имеет место восприятие, формируемое на основе репутации организации, влияющей на окружающую среду и общество. Например, как организация воспринимает вклад своих ключевых заинтересованных сторон в достижение одной или нескольких Целей ООН в области устойчивого развития и положений Глобального договора.

2 Модель EFQM РЕЗУЛЬТАТЫ (продолжение)

На практике выдающаяся организация:

- знает, насколько успешно она реализует свою Стратегию, чтобы удовлетворить потребности и ожидания своих ключевых заинтересованных сторон;
- анализирует свои прошлые и текущие показатели для прогнозирования будущих результатов;
- использует результаты восприятия ключевых заинтересованных сторон, чтобы влиять на подходы по критериям Целеполагания и Действий и изучать их.

Примеры результатов восприятия ключевых заинтересованных сторон и некоторые темы, которые они могут включать, представлены ниже (в произвольном порядке, без установления приоритета):

- *Результаты восприятия Потребителей*
- *Результаты восприятия Людьми*
- *Результаты восприятия заинтересованными сторонами в бизнесе и органах власти*
- *Результаты восприятия Обществом*
- *Результаты восприятия Партнерами и Поставщиками*

Результаты восприятия Потребителями

Что думают Потребители о следующих факторах:

- использование опыта совместной работы;
- культура организации, включая взаимоотношения и доброжелательность к Потребителям со стороны сотрудников;
- бренд и репутация организации;
- продукты, услуги и решения, предлагаемые организацией;
- использование инноваций для улучшения процессов, продуктов, услуг и решений организации;
- использование технологий для обеспечения устойчивой ценности;
- послепродажная поддержка на различных уровнях;
- эффективность и результативность используемых каналов связи.

2 Модель EFQM РЕЗУЛЬТАТЫ (продолжение)

Результаты восприятия Людьюи

Что думают Люди о следующих факторах:

- культура организации;
- опыт работы в организации, в том числе подход к управлению изменениями;
- обязательства и успехи организации в отношении гендерного баланса, равноправия, разнообразия и интеграции;
- способ адаптации организации к изменениям в рабочих процессах и подходах в будущем, например, сосуществование людей и роботов;
- поддержка организацией семейной и личной жизни;
- поддержка, делегирование прав и ответственности, признание и развитие;
- рабочая среда организации, оплата труда и премии;
- менеджмент и рост производительности;
- репутация организации, в том числе в качестве лидера в своей экосистеме;
- общение внутри организации;
- привлечение талантов и найм сотрудников;
- установление целей организации, оценка уровня выполнения стратегии, их вклада в ее реализацию и степень уверенности в будущем.

Результаты восприятия заинтересованными сторонами в бизнесе и органах власти

Что думают представители бизнес-сообщества и другие заинтересованные стороны (например, акционеры, владельцы бизнеса, кредиторы, инвесторы, спонсоры, правительство, регулирующие органы) о следующих факторах:

- финансовый менеджмент, безопасность и устойчивость организации;
- структура управления, прозрачность, подотчетность и этическое поведение организации;
- социальная и экологическая ответственность организации;
- управление рисками и выполнение требований;
- бренд и репутация организации;
- продукты, услуги и решение, предлагаемые организацией, а также ее подход к инновациям в процессах, продуктах, услугах и решениях;
- способность организации составлять прогнозы, определять мегатренды и успешно их использовать;
- опыт совместной работы с организацией.

2 Модель EFQM РЕЗУЛЬТАТЫ (продолжение)

Результаты восприятия Обществом

Каково восприятие Общества, включая местное, национальное или международное сообщество, например, в отношении:

- способности организации оправдывать ожидания своего сообщества;
- влияния менеджмента организации на Общество, уровня прозрачности и этического поведения как на местном, так и на национальном или международном уровнях;
- влияние управления организацией, степени прозрачности и этического поведения на местное сообщество;
- влияния деятельности организации на местное сообщество;
- устойчивости вклада организации в Общество как на местном, так и на национальном или международном уровнях с точки зрения ее экономической, социальной и экологической практики;
- обязательств организации в отношении продвижения к циркулярной экономике;
- приверженности организации снижению неравенства, развитию разнообразия и интеграции, а также достижению гендерного баланса.

Результаты восприятия Партнерами и Поставщиками

Что думают ключевые Партнеры и Поставщики, например, о следующих факторах:

- опыт общения с организацией;
- приверженность организации совместному созданию и достижению взаимной выгоды;
- скорость внедрения новых технологий и изменений;
- социальная ответственность организации;
- приверженность организации движению к циркулярной экономике и достижению этой цели;
- менеджмент и повышение производительности;
- коммуникации и управление отношениями с организацией;
- структура управления, прозрачность и этика организации, а также ее практика;
- устойчивость отношений между организацией и ключевыми Партнерами и Поставщиками.

2 Модель EFQM РЕЗУЛЬТАТЫ (продолжение)

Критерий 7

Стратегические и операционные результаты

Использование результатов организации для мониторинга, понимания и улучшения ее общей производительности, а также для прогнозирования влияния, которое она окажет как на восприятие ключевых заинтересованных сторон, так и на будущие стратегические амбиции.

Определение критерия

Критерий сфокусирован на показателях, связанных с результативностью организации, с точки зрения:

- способности достичь своей Цели, реализовать Стратегию и создать устойчивую ценность;
- ее будущего.

2 Модель EFQM РЕЗУЛЬТАТЫ (продолжение)

На практике выдающаяся организация:

- использует как финансовые, так и не финансовые показатели, помогающие ей измерять стратегические и операционные результаты;
- понимает связь между восприятием ключевых заинтересованных сторон и показателями фактической результативности, а также способностью уверенно предсказать, как они будут развиваться в будущем;
- учитывает текущие и будущие потребности и ожидания своих ключевых заинтересованных сторон при выборе наиболее подходящих показателей эффективности, соответствующих стратегическим и операционным целям;
- понимает причинно-следственные связи, влияющие на производительность, а также использует результаты, достигнутые в настоящее время, для проведения улучшений в управлении текущей деятельностью и целями по трансформации;
- использует результаты, достигнутые в настоящее время, для прогнозирования ее будущих результатов с высокой степенью достоверности.

Стратегические и операционные результаты могут, например, включать:

- **успехи в достижении своей Цели и создании устойчивой ценности;**
- **финансовые показатели;**
- **удовлетворение ожиданий ключевых заинтересованных сторон;**
- **достижение стратегических целей;**
- **прогресс в управлении результативностью;**
- **достижения в трансформации;**
- **прогнозы на будущее.**

Диагностический инструмент EFQM: RADAR



3 Диагностический инструмент EFQM: RADAR

3.1 Введение

RADAR — аббревиатура, используемая EFQM для описания структуры и логики диагностического инструмента, который помогает организациям:

- лучше управлять своими текущими подходами в работе;
- определять свои сильные стороны и возможности для улучшения.

На самом высоком уровне логика RADAR предписывает организации:

- определить Результаты (**R**esults), которых она стремится достигнуть с учетом реализации своей Стратегии;
- иметь ряд Подходов (**A**pproaches), которые обеспечат достижение требуемых результатов как в настоящее время, так и в будущем;
- развернуть (**D**eploy) эти подходы соответствующим образом;
- оценивать (**A**ssess) и улучшать (**R**efine) внедренные подходы и их развертывание на основе мониторинга и анализа достигнутых результатов и постоянной деятельности по изучению.

Для обеспечения более надежного анализа элементы RADAR разбиты на несколько признаков с их описаниями, поясняющими, каких результатов должна достигнуть организация.

См. таблицы 1—3 на следующих страницах.

Отдельные лица или команды могут использовать логику RADAR в сочетании с моделью EFQM на уровне признаков для того, чтобы помочь организации:

- определить сильные стороны и возможности для улучшения;
- описать будущее состояние с точки зрения желаемых результатов и действий, которые необходимо предпринять для их достижения.

3 Диагностический инструмент EFQM: RADAR

3.2 Применение RADAR для критериев Целеполагания и Действий

Таблица 1 используется для анализа подходов в рамках критериев 1 (Цель, Видение и Стратегия) и 2 (Организационная культура и лидерство).

Примечание. Обратите внимание, что признаки «Согласованный» и «Гибкий» не применимы для критериев Целеполагания.

Таблица 2 используется для анализа подходов по критерию 3 (Вовлечение заинтересованных сторон), критерию 4 (Создание устойчивой ценности) и критерию 5 (Управление результативностью и трансформацией). Пользователь(и) логики RADAR должен (должны) применять признаки, описанные в соответствующих разделах таблицы, к информации, представленной в критериях Целеполагания и Действий соответственно. Описания, связанные с каждым признаком, содержат указания, что должна продемонстрировать организация.

3 Диагностический инструмент EFQM: RADAR

3.2 Применение RADAR для критериев Целеполагания и Действий

Таблица 1. Анализ критериев Целеполагания:

Элементы	Признаки	Описание
Подходы	Обоснованность	Подходы имеют ясное обоснование, нацелены на удовлетворение потребностей ключевых заинтересованных сторон, описаны соответствующим образом и предназначены для использования в будущем
	Согласованность	<i>Примечание. Не применяется к критериям Целеполагания</i>
Развертывание	Внедренность	Подходы эффективно и своевременно развернуты в соответствующих областях.
	Гибкость	<i>Примечание. Не применяется к критериям Целеполагания</i>
Оценка и Улучшение	Оценка и Понимание	Свидетельства об эффективности и результативности подходов и их развертывании собраны, поняты и доведены до ключевых заинтересованных сторон
	Изучение и улучшение	Результаты анализа, измерения, изучения и бенчмаркинга использованы для стимулирования креативности и поиска инновационных решений с целью своевременного повышения эффективности

Таблица 2. Анализ критериев Действий:

Элементы	Признаки	Описание
Подходы	Обоснованность	Подходы имеют ясное обоснование, нацелены на удовлетворение потребностей ключевых заинтересованных сторон, описаны соответствующим образом и предназначены для использования в будущем
	Согласованность	Подходы поддерживают критерии Целеполагания организации и интегрированы с другими соответствующими подходами
Развертывание	Внедренность	Подходы эффективно и своевременно развернуты в соответствующих областях.
	Гибкость	Действия обеспечивают гибкость и адаптацию.
Оценка и Улучшение	Оценка и Понимание	Свидетельства об эффективности и результативности подходов и их развертывании собраны, поняты и доведены до ключевых заинтересованных сторон
	Изучение и улучшение	Результаты анализа, измерения, изучения и бенчмаркинга использованы для стимулирования креативности и поиска инновационных решений с целью своевременного повышения эффективности

3 Диагностический инструмент EFQM: RADAR

3.3 Применение RADAR для критериев РЕЗУЛЬТАТЫ

Таблица 3 используется для анализа критериев 6 (Восприятие заинтересованных сторон) и 7 (Стратегические и операционные результаты).

Пользователь(и) логики RADAR должен (должны) применять к представленным свидетельствам признаки, описанные в таблице 3. Как правило, такими свидетельствами будут наборы данных, которые демонстрируют стратегические и операционные результаты, соответствующие названиям каждого критерия Результатов. Описания каждого признака содержат указания на то, что должна продемонстрировать организация.

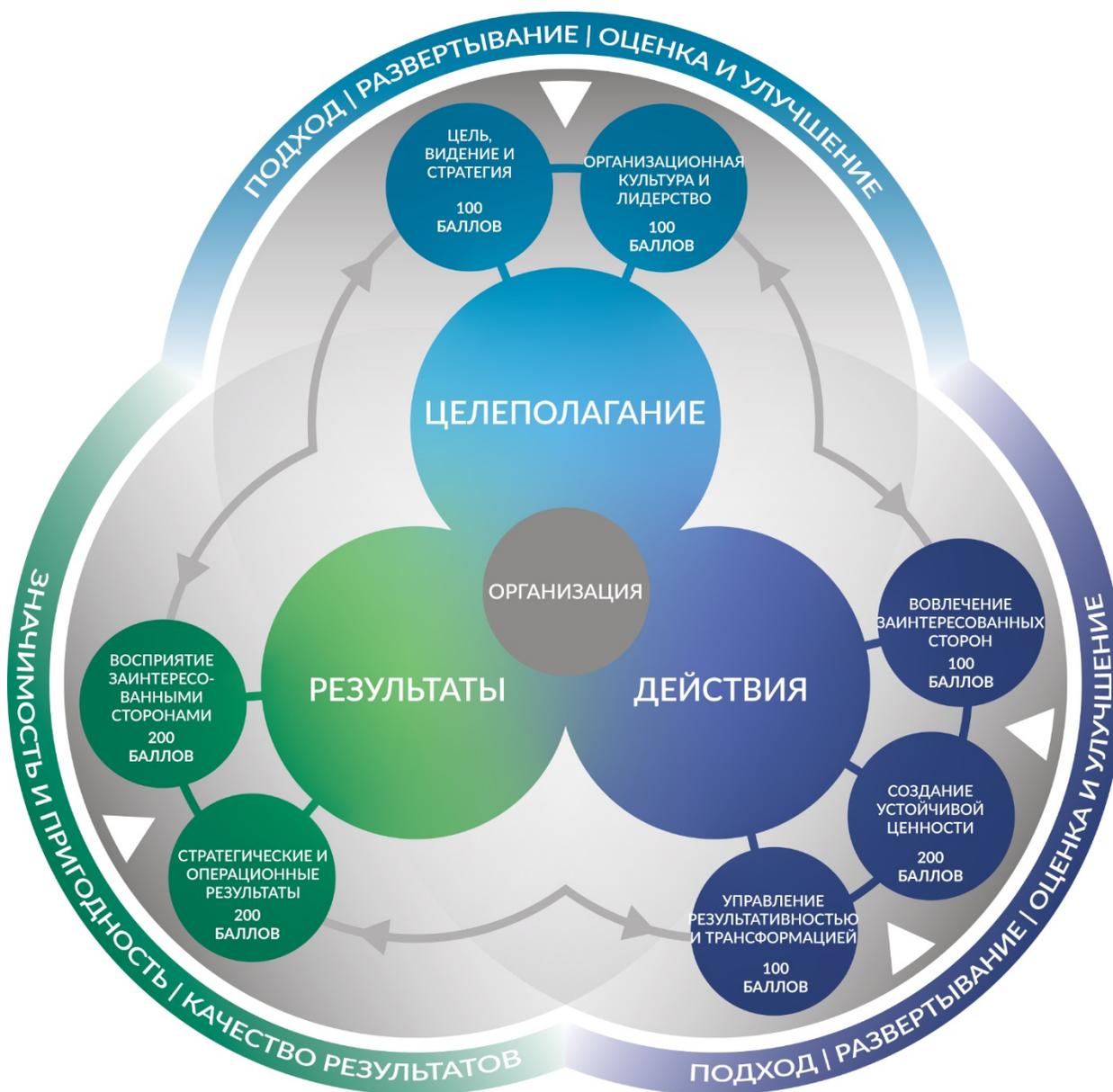
Таблица 3. Анализ критериев Результатов		
Элементы	Признаки	Описание
Значимость и пригодность	Область охвата и значимость	Определен набор показателей, ясно связанных с Целью и Стратегией организации. Выбранный набор показателей регулярно анализируется и улучшается
	Пригодность для использования	Результаты своевременны, надежны, точны и сегментированы соответствующим образом для получения значимой информации, что поддерживает улучшение деятельности и трансформацию
Качество результатов	Тенденции	Положительные тенденции или устойчиво выдающиеся результаты демонстрируются в течение всего цикла стратегического планирования
	Цели	Соответствующие целевые показатели установлены согласно стратегии и последовательно достигаются.
	Сравнения	Соответствующие внешние сравнения проведены и признаны благоприятными для определения своей результативности с учетом стратегических приоритетов
	Фокус на будущее	Организация понимает движущие силы для достижения выдающейся производительности в будущем на основе существующих причинно-следственных связей, анализа наборов данных, моделей результативности и прогнозах

3 Диагностический инструмент EFQM: RADAR

3.4 Подсчет баллов с использованием матриц логики RADAR

EFQM и его национальные партнеры используют схему признания для организаций, которые во время оценки по критериям Модели EFQM способны продемонстрировать выдающиеся и устойчивые результаты деятельности.

Для организаций, подающих заявки на признание по критериям Модели EFQM, используется 1000-балльная шкала оценки. Баллы распределяются по семи критериям модели, как это показано ниже.



3 Диагностический инструмент EFQM: RADAR

3.4 Подсчет баллов с использованием матриц логики RADAR

В критериях Целеполагание и Действия каждой составляющей соответствует одинаковый вес в пределах критерия.

а) Каждая из пяти составляющих критерия «Цель, Видение и Стратегия» дает 20% из 100 баллов по критерию 1:

- a. 1.1 = 20 баллов
- b. 1.2 = 20 баллов
- c. 1.3 = 20 баллов
- d. 1.4 = 20 баллов
- e. 1.5 = 20 баллов

б) Каждая из четырех составляющих критерия «Создание устойчивой ценности» приносит 25% из 200 баллов, выделенных для критерия 4

- a. 4.1 = 50 баллов
- b. 4.2 = 50 баллов
- c. 4.3 = 50 баллов
- d. 4.4 = 50 баллов.

Критерий Результаты не имеет составляющих критерия, и поэтому 200 баллов может быть получено за восприятие заинтересованных сторон, а также 200 баллов — за стратегические и операционные результаты для критериев 6 и 7 соответственно.

Следуя подходу EFQM и используя для оценки логику RADAR, необходимо применять два правила, одно из которых связано с критериями Целеполагания и Действий, а другое — с Результатами:

- При оценке каких-либо составляющих критериев Целеполагания и Действий общий балл по ним не должен превышать балла за Обоснованность подходов, независимо от оценки по остальным признакам составляющих критерия,
- При оценке Результатов (критерии 6 и 7), общий балл по каждому критерию не должен превышать балл за Область охвата и Значимость, независимо от оценки по остальным признакам критериев 6 и 7.

3 Диагностический инструмент EFQM: RADAR

3.4 Подсчет баллов с использованием матриц логики RADAR

Организации, заинтересованные в получении внешнего признания своих достижений, оцениваются командой ассессоров с использованием матриц оценки RADAR. Они доступны для просмотра на цифровой платформе EFQM, а их применение изучается на курсах по подготовке ассессоров, проводимых EFQM и его партнерами.

Матрицы оценки также могут использоваться организациями, желающими провести самооценку по модели EFQM, для выполнения балльной оценки одновременно с определением сильных сторон и возможностей для улучшения.

Привлекательность для организации при проведении общей оценки шкалы в 1000 баллов, а также профиля оценки по каждому из семи критериев заключается в том, что это позволяет сравнить ее с другими организациями, которые также используют Модель EFQM. Кроме того, это дает организации возможность оценить ее успехи (или неудачи) благодаря сравнению с результатами своих самооценок в будущем.

Администрирование — структура власти и контроля внутри организации, используемая для того, чтобы помочь ей выполнить свои юридические, финансовые и этические обязательства.

Бенчмаркинг — систематическое сравнение с другими организациями своих подходов, которое позволяет получить представление о том, что следует предпринять организации для повышения ее производительности.

Бизнес-модель — элементы бизнеса, при взаимодействии которых создаются ценности. Эти элементы обычно включают предложения потребительской ценности, потребительские сегменты и связанные с ними отношения, каналы, используемые для продвижения продуктов, услуг и решений на рынок, информацию о движении денежных средств и затрат, о партнерах, а также ключевые ресурсы и процессы организации.

Видение — это то, чего организация стремится достигнуть в долгосрочной перспективе. Оно призвано служить ясным руководством при выборе текущих и будущих направлений деятельности и наряду с Целью организации является основой для формирования стратегии и политики.

Восприятие — независимо от того, что ключевые заинтересованные стороны думают об организации, их мнение может по ряду причин отличаться от того, что они говорят об организации. Восприятие мнения ключевых заинтересованных сторон может быть определено различным образом, но необходимо, чтобы организация сначала поняла, а затем управляла этим восприятием, если оно продолжает отвечать потребностям его основных заинтересованных сторон.

Гендерный баланс - в контексте организации это выражается в равных возможностях женщин по отношению к мужчинам, в продвижении по службе, в том числе в увеличении представительства женщин в структурах, принимающих решения.

Гибкость — способность организации своевременно реагировать и меняться в соответствии с возникающими угрозами и возможностями.

Глобальный договор — <https://www.unglobalcompact.org>.

Заявление о цели (Миссия) — **заявление, отражающее смысл существования организации, согласованное с ее заинтересованными сторонами.**

Знания — это компетенции и навыки, приобретенные человеком в ходе обучения и опыта реальной деятельности, включая теоретическое и/или практическое понимание предмета. Если данные представляют собой отдельные факты, то информация — это данные в контексте и перспективе, а знания — это информация, связанная с управлением или осуществлением действий.

Иновации — практическое воплощение новых идей в существующие продукты, услуги, решения, процессы, системы и социальные отношения.

Интеллектуальная собственность — ценность организации, которая не отражена в ее финансовых отчетах. Это нематериальные активы организации, которые часто представляют собой разницу между ее рыночной и балансовой стоимостью.

Компетентность — способность делать что-то хорошо и эффективно.

Креативность — генерация идей в отношении новых или улучшенных процессов, продуктов, услуг, решений, систем или социальных инициатив.

Культура — набор ценностей и норм поведения, который разделяется людьми и группами в организации, определяющий формы их взаимодействия друг с другом и с внешними заинтересованными сторонами.

Люди — сотрудники организации, работающие на условиях полной или частичной занятости или волонтерства, включая руководителей всех уровней.

Мегатренды — это те явления, которые, как ожидается/предвидится будут оказывать глобальное влияние в ближайшие годы. Это явления, которые любая организация, независимо от ее размера, области деятельности или формы собственности, должна принимать во внимание, чтобы сохранить свою жизнеспособность.

Образовательные сети — группа людей, связанных общими целями или интересами, предоставляющих в общее пользование свою личную информацию, знания и опыт для активного взаимного обучения.

Обучение — процесс приобретения навыков, знаний и понимания через изучение и опыт.

Общество — социальная инфраструктура за пределами организации, на которую она может оказывать влияние или которая может влиять на организацию. Это могут быть представители местного сообщества или более широкого общества, включая, например, группы по интересам.

Организации третьего сектора экономики — организации, которые не являются ни государственными, ни частными. Это могут быть добровольная или общественная организация, благотворительная организация, группа взаимопомощи или общественное объединение. Такая организация независима от правительства и мотивирована стремлением к достижению социальных целей. Она должна получать средства (прибыль) от своих действий, чтобы быть финансово устойчивой, и реинвестировать их в реализацию целей организации.

Партнерство — устойчивые рабочие отношения между организацией и одним или несколькими партнерами, в результате которых совместно создается общая ценность для обеих сторон. Партнерство может быть установлено, например, с поставщиками, дистрибьюторами, потребителями, учебными заведениями, консультантами или исследовательскими организациями.

Партнеры — внешние заинтересованные стороны, с которыми организация принимает стратегическое решение вместе работать для достижения общих целей и долгосрочной взаимной выгоды.

Подход — общий способ осуществления деятельности, который включает процессы и иные структурированные действия в рамках общих принципов и политики.

Потребитель — получатель продуктов и/или услуг, предоставляемых организацией. Потребитель является одной из заинтересованных сторон, для которой организация стремится создать устойчивую ценность.

Предложение ценности — уникальная ценность продуктов, услуг и решений организации, предлагаемых потребителям. Прогноз — способность предсказать, что произойдет или в чем будет потребность в будущем.

Продажа ценности — для любых организаций, включая частный или государственный сектор, их предложение ценности необходимо «продать» ключевым заинтересованным сторонам, чтобы они решили, принять ли предложение продукта, услуги или решения.

Прорывное мышление — набор стратегий, позволяющих вырваться из рамок рутинного мышления, обрести новую, более широкую, иную перспективу, увидеть вещи под другим углом или в другом свете.

Профессиональный потребитель (просьюмер) — этот термин относится к нетрадиционным потребителям. В современной цифровой среде организации имеют возможность вовлекать своих потребителей в разработку и проектирование продукции и услуг, которые они намерены покупать и использовать. Например, это могут быть такие товары, как индивидуальные сумки, украшения с инициалами, джемперы с логотипами команд и т. д. Это может также относиться к индивидуальным потребителям.

Процесс — совокупность повторяющихся взаимосвязанных действий, в которых выходы одних являются входами для других. В процессах создается добавленная ценность для внешних или внутренних потребителей путем преобразования входов в выходы с использованием ресурсов. Как правило, существует три типа процессов: основные процессы, процессы управления и поддерживающие процессы.

Разнообразие и инклюзивность — степень, с которой люди в организации признают, ценят и используют особенности, делающие их уникальными. Разнообразие и инклюзивность могут относиться к возрасту, убеждениям, классу, этнической принадлежности, физическим способностям, расе, религии и сексуальной ориентации.

Расширение прав и возможностей — процесс, по которому отдельным лицам или командам предоставляются полномочия, определенная степень автономии в своих действиях, возможность брать на себя ответственность за принятие решений и доступ к ресурсам и контролю своего рабочего времени. При этом они способны достигать своих самых высоких личных и коллективных устремлений и целей. Когда человек чувствует себя уполномоченным, у него появляется большее чувство мотивации и уверенности в себе.

Сообщество — этот термин, как правило, относится к различным лицам, группам и учреждениям, которые заинтересованы в благополучии и успехе организации, связанных с ней партнеров и влиянии, которое она может оказать на экосистему.

Сравнения — данные, используемые для сравнения результатов или процессов одной организации с другой.

Стратегия — план, разработанный на основе тщательного анализа экосистемы организации; путь движения организации к достижению своих стратегических приоритетов, продвижение от того состояния, в котором она сейчас находится, к тому, где она хочет быть в будущем, придерживаясь своей Цели.

Транспарентность — отсутствие закрытых договоренностей или условий, предоставление полной информации, необходимой для сотрудничества, кооперации и коллективного принятия решений.

4 Словарь

Управление изменениями — подход, при котором осуществляется переход отдельных лиц, групп и организаций из их текущего состояния в определенное желаемое состояние в будущем. Это организационный процесс, направленный на то, чтобы помочь заинтересованным сторонам, затронутым изменениями, понять, принять и участвовать в них.

Устойчивое развитие — долгосрочное будущее организации с точки зрения ее различных ключевых заинтересованных сторон, в том числе в бизнесе, власти, ее сотрудников, сообщества, партнеров и поставщиков.

Хорошая практика / лучшая практика — выдающиеся подходы, политика, процессы или методы, которые ведут к наилучшим результатам. Поскольку трудно определить, что является самым лучшим, некоторые организации предпочитают использовать термин «лучшая практика». К методам изучения такой практики вне организации относятся бенчмаркинг и внешнее обучение.

Цели ООН в области устойчивого развития : <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>.

Целостность — существование моральных или этических принципов (кодекса), включающих такие ценности, как уважение, справедливость, надежность и честность.

Ценности — философия или принципы, которые определяют поведение людей внутри организации, а также ее отношения с внешним миром. Ценности ориентируют людей в отношении того, что хорошо или желательно, а что нет. Они оказывают большое влияние на поведение отдельных людей и команд, а также служат руководством во всех ситуациях.

Циркулярная экономика (или экономика замкнутого цикла) — регенеративный подход, который отличается от традиционной линейной экономики, имеющей в основе модель производства «бери, делай, распорядись». Это экономика замкнутого цикла, базирующаяся на долгосрочном проектировании, обслуживании, ремонте, повторном использовании, переработке, восстановлении и рециклинге http://ec.europa.eu/environment/circular-economy/index_en.htm.

Экосистема — система, основополагающим принципом которой является взаимозависимость. В контексте организации существует множество внешних факторов, влияющих на то, как она работает, но над ними она не имеет контроля. Они могут включать государственную политику, экономическую и социальную структуру в регионе присутствия и ближайшем окружении, преобладающие религиозные и культурные ожидания общин, требования к устойчивости и доступному финансированию.

Этическое поведение — этические стандарты являются общепринятыми стандартами культуры, которые определяют любые действия человека, как правильные, так и неправильные. Также они влияют на его поведение и помогают сделать правильный выбор и действовать ответственно.

5 Благодарности

5.1 Введение

Почти 2000 человек внесли свой вклад в пересмотр Модели EFQM 2013 г., приняв участие в процессе, который начался в июне 2018 г. и завершился представлением на форуме EFQM в Хельсинки (23—24 октября 2019 г.) Модели EFQM нового поколения.

EFQM хотел бы выразить признательность за полученную поддержку и благодарность отмеченным ниже лицам и организациям. Без них мы не смогли бы создать модель мирового класса, которая может быть использована всеми организациями для достижения выдающихся результатов. В качестве мощного инструмента менеджмента и диагностики, предназначенного улучшить эффективность любой организации, Модель EFQM предлагает любой организации получить внешнее признание в достижении совершенного уровня развития.

5.2 Рабочая команда EFQM

Прежде всего необходимо отметить вклад всей рабочей группы EFQM и каждого из ее членов, принимавших активное участие в процессе разработки последней передовой версии Модели EFQM. EFQM выражает признательность за приложенные усилия по реализации данного проекта каждому из членов рабочей группы. Они продемонстрировали пример высокого профессионализма в подходе к решению поставленной перед ними задачи. Мы высоко оцениваем усилия и самоотдачу при оказании помощи Фонду в разработке лучшей Модели EFQM следующего поколения наших коллег:

Доктор Andreas SCHMIDT: SSB-Consult, Германия
Ehrtried BAEUMEL: Bosch Bamberg, Германия
Carola MENZER: T-Systems Multi Media Solutions, Германия
Diane DIBLEY: British Quality Foundation, Великобритания
Gail TUTCHER: British Quality Foundation, Великобритания
Профессор Hadi EL TIGANI: Dubai Electricity & Water Authority, ОАЭ
Hakan KILITÇIOĞLU: ARGE Consulting, Турция
Ignacio BABÉ: CLUB EXCELENCIA EN GESTIÓN, Испания
Johann SAUERMAN: Качество Австрия, Австрия
Matt BYROM: Siemens, Великобритания
Peter BROWNING: Signify, Нидерланды
Ребекка КЕЛЛИ: West Lothian Council, Шотландия
Susana FÁBREGAS: CLUB EXCELENCIA EN GESTIÓN, Испания
Sabine KERN: Vamed, Австрия
Stéphane VERDOUX: Strateis, Франция
Доктор Thomas BAUERLE: SSB-Consult, Германия
Профессор Vittorio CESAROTT: University of Rome Tor Vergata, Италия

5.3 Опрос

Вторую группу, сыгравшую важную роль в быстром начале работы основной команды, составили 1200 респондентов нашего первичного опроса. Не просто было ответить на 86 вопросов. Вы продемонстрировали высокий уровень заинтересованности в проекте обновления модели.

5.4 Семинар EFQM на Форуме в Вене

Третья группа, которой EFQM желает выразить свою благодарность, — это более 60 человек, принявших участие в семинаре во второй день Форума 2018 г. в Вене, чтобы выслушать наши первоначальные идеи и ответить на некоторые замечания, выявленные в результатах упомянутого выше опроса.

5.5 Интервью с топ-менеджерами компаний

Четвертая группа, которой EFQM выражает свою благодарность, — это топ-менеджеры компаний, согласившиеся пройти собеседование с членами основной команды, отвечая на вопрос «Как руководителю компании, что не дает вам спать по ночам?». Не все респонденты хотели быть узнаваемыми в последующих статьях или публикациях EFQM, поэтому мы ограничимся перечислением различных секторов промышленности, участвовавших в этом этапе процесса:

- автомобилестроение;
- авиация;
- циркулярная экономика;
- кондитерские изделия, продукты питания и напитки;
- консалтинг;
- электронная коммерция;
- образование;
- электроника и полупроводники: технология: ИКТ;
- энергетика;
- финансовые услуги;
- здравоохранение: государственное и частное;
- робототехника;
- промышленность;
- некоммерческий сектор;
- интернет-бизнес;
- фармацевтика;
- государственный сектор;
- черная металлургия;
- профсоюзная деятельность;
- транспорт.

5 Благодарности

5.6 Участники тестирования

Пятой группой, заслуживающей упоминания, являются 23 организации, добровольно принявшие участие в совместном тестировании. Отзывы этих организаций оказали неоценимую помощь рабочей группе в уточнении окончательных корректировок, необходимых для обеспечения соответствия Модели EFQM будущим вызовам. Мы выражаем искреннюю благодарность следующим европейским компаниям, которые провели это тестирование:

- Bosch Bamberg, Германия;
- Bosch Rexroth, Италия;
- CLUB EXCELENCIA EN GESTIÓN, Испания;
- Enagas, Испания;
- ESBAS, Турция;
- Geriatric Health Centres of the City of Graz (GGZ), Австрия;
- Helsana Versicherungen AG, Швейцария;
- Robert Bosch Car Multimedia GmbH, Германия;
- Siemens: Digital Factory, Великобритания;
- Signify, Нидерланды;
- TetraPak, Италия;
- UNOPS, Дания;
- Vamed, Австрия;
- West Lothian Council, Шотландия;
- Wheatley Group, Шотландия;
- Wiener Konzerthaus, Австрия.

Также выражаем благодарность следующим организациям из Объединенных Арабских Эмиратов, которые приняли участие в совместном тестировании модели и предоставили столь же ценные отзывы:

- полиция Абу-Даби;
- управление свободной зоны аэропорта Дубая;
- управление электричества и воды Дубая;
- муниципалитет Дубая;
- полиция Дубая;
- управление знаниями и развитием персонала (KHDA).

Особую благодарность выражаем Исрае Мобиден из офиса EFQM в ОАЭ, которая поддерживала эти шесть организаций в процессе тестирования.

EFQM также выражает благодарность команде завода BMW в Сан-Луис-Потоси в Мексике при поддержке Ханса-Йоахима ШНЕЙДЕРА из QMS GmbH.

Особо следует упомянуть членов Французского клуба бенчмаркинга, которые провели два отдельных семинара, каждый продолжительностью по полдня, в Лионе и Тулузе для критического анализа предложенного им варианта проекта.

5.7 Переводчики

Рабочим языком EFQM является английский, но модель используется во многих странах мира, где английский не является родным языком. Глобальное продвижение модели стало возможным благодаря поддержке, которую EFQM получает от переводчиков. Многие из них работают у наших национальных партнеров. Мы искренне благодарим их за то, что они помогли нам сделать последнюю версию доступной на многих языках.

5.8 Команда EFQM

И наконец, но не в последнюю очередь, несколько слов о членах команды EFQM, которые были полностью вовлечены в процесс разработки и чья поддержка и участие были важны для успеха проекта.

Джефф КАРТЕР — руководитель группы по разработке модели и консультант по программе

Джанлука МУЛЕ — главный операционный директор Самули ПРУИККОНЕН — старший менеджер по оценке и признанию

Винциан БОДУЭН — старший менеджер по операциям, цифровым услугам и обучению

Спасибо всем за ваше время, ваши мысли и вашу заинтересованность в оказании помощи EFQM в трансформации и модернизации всемирно признанной передовой модели.

Рассел Лонгмуир
Генеральный директор EFQM

5.8 Русский перевод Модели EFQM

Всероссийская организация качества (ВОК), являясь российским национальным партнером EFQM, выражает признательность за перевод Модели EFQM на русский язык: А.А. Сафонову (Всероссийская организация качества, Москва), руководителю группы;

В.Ф. Воробьеву (Всероссийская организация качества, Москва); Н.Б. Акатову (Пермский национальный исследовательский политехнический университет, Пермь); Д.Ю. Брюханову (Ярославский государственный университет, Ярославль);

Е.А. Горбашко (Санкт-Петербургский государственный экономический университет, Санкт-Петербург);

Н.Б. Ольховиковой (АФНОР, Москва);

А.В. Титовой (Санкт-Петербургский государственный экономический университет, Санкт-Петербург).

Особую благодарность за помощь в подготовке к изданию и редактировании текста модели — руководителю издательства «Стандарты и качество» С.В. Антоновой и редактору Е. В. Мельниковой.

Геннадий Воронин
Президент Всероссийской организации качества

6 Дальнейшая помощь

Вовлечение и членство в EFQM

Стать членом EFQM - это возможность присоединиться к сети, которая объединяет организации по всему миру, независимо от размера и области деятельности, предоставляя возможность обмениваться информацией, учиться и общаться с единомышленниками.

В качестве члена EFQM вам предоставляется профессиональная поддержка в разработке и выполнении вашей дорожной карты по повышению эффективности, с получением новых знаний по мере ее реализации. Вы получите доступ к целому ряду исключительных преимуществ, которые помогут организации преодолеть любые проблемы, управлять изменениями и обеспечить предоставление устойчивой ценности для ваших заинтересованных сторон.

Присоединяйтесь к сообществу TOTEM – платформе EFQM по взаимному обмену информацией, где вы можете поделиться интересными статьями, задавать вопросы, выкладывать фотографии деятельности вашей команды (команд), на работе, мест, где команды побывали, того, чем они занимаются и как развлекаются.

Доступ к дополнительным ресурсам

База знаний EFQM представляет собой хранилище отобранного и проверенного контента по различным темам и областям деятельности. Вы сможете познакомиться с историями успеха, статистикой, статьями, видео, подкастами, инструментами или средствами анализа данных для поддержки процесса проведения улучшений в вашей организации или в вашем личном развитии. <http://www.knowledgebase.efqm.org>

Тренинги и сертификация

Портфолио EFQM по обучению предлагает курсы, которые поддерживают и помогают развивать ваше стремление стать квалифицированным экспертом или приобрести опыт применения Модели EFQM. Начиная с базового курса, обеспечивающего общее понимание Модели EFQM, вы можете пойти тремя путями в соответствии с вашими потребностями:

- стать ассессором - для тех, кто хочет принимать участие во внешней или внутренней оценке
- обучение для специалистов-практиков – этот путь для тех, кто хочет использовать модель в своей повседневной работе, например, для менеджмента и управления изменениями,
- стать консультантом - для тех, кто хочет использовать Модель EFQM, сфокусировав свое внимание на конкретной теме менеджмента, например, инновациях, рассматривая модель как инструмент проведения диагностики вашей организации для определения ее сильных сторон и областей для улучшения в выбранной области.

Признание

Признание EFQM - это отличный способ продемонстрировать заинтересованным сторонам, что ваша организация стремится повысить свою эффективность и соответствовать вызовам будущего. Различные уровни признания являются вехами на пути к успеху, помогая мотивировать людей в организации и поддерживать динамику развития...

Приз EFQM Global Excellence Award является главным конкурсом для признания выдающихся организаций во всем мире. Если ваша организация участвует в этом конкурсе, она «играет в лиге чемпионов», подвергая себя очень строгому процессу оценки, проводимой командой опытных ассессоров EFQM, которые вместе имеют опыт в различных секторах и являются представителями разных культур.

Оценки EFQM, независимо от того, являются ли они внешними или внутренними, поддерживаются онлайн-платформой по оценке EFQM. Это интуитивно понятная платформа для поддержки вашей организации в этом процессе. Продвигаясь от начального до более зрелого уровня, вы найдете в ней инструмент, который поможет вам и вашей команде в определении сильных сторон и возможностей для улучшения. На этой платформе также доступны тематические инструменты по таким вопросам управления, как инновации или циркулярная экономика, что позволяет организации получить конкретное представление как о своей деятельности, так и об уровне получаемых результатов в этих важных областях. <http://www.assessbase.efqm.org>

Вы можете присоединиться к страницам EFQM в LinkedIn, Twitter, Facebook или Instagram, чтобы быть в курсе последних новостей и событий, происходящих в сообществе...

Для любой другой информации или поддержки вы можете связаться с нами по адресу: info@efqm.org или посетить наш сайт www.efqm.org.

По всем вопросам, связанным с русским переводом модели, вы можете связаться по электронным адресам safonov@servok.ru, info@ckovok.ru, или посетить сайт Партнерской организации EFQM в России www.efqm-rus.ru или портал ВОК www.mirq.ru.



EFQM
Avenue des Olympiades 2
1140 Brussels, Belgium

T +32(2) 775 35 11
F +32(2) 775 35 35

info@efqm.org
www.efqm.org

ISBN: 978-90-5236-845-0