

Стремление к совершенству

Информационная брошюра

В помощь заявителям

Об Уровнях Совершенства EFQM

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



**Стремление к
совершенству**



***«Создаем приверженность
Совершенству»***

Содержание

Раздел	Стр.
Введение	3
Уровни Совершенства EFQM	3
Стремление к Совершенству	5
Почему «Стремление к Совершенству»?	5
На что нацелена Схема?	5
Что она включает?	6
Критерии успеха	7
Выгоды для заявителей	8
Претензии и повторные заявки	8
Что дальше? при классической схеме оценки	13
Приложения	
Приложение 1	Фундаментальные Концепции Совершенства 10
Приложение 2	Обзор Модели Совершенства EFQM 11
Приложение 3	Логика RADAR 12
Приложение 4	Другие публикации 13

Введение

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

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

Уровни Совершенства EFQM

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

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

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

Основные цели этой схемы:

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

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

«Стремление к Совершенству» и «Признанное Совершенство» открыты для всех организаций на планете, тогда как Награду EFQM за Совершенство может получить только европейская компания или интернациональная компания с преобладанием в ней европейского бизнеса.

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

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

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

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

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

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

Специальная брошюра по этому уровню совершенства представлена на сайте www.efqm.org

2. Признанное Совершенство – идем по намеченному пути

Уровень «Признанное Совершенство» предназначен для тех организаций или их подразделений, которые имеют опыт проведения самооценки по полной версии Модели Совершенства EFQM, включающей 32 критерия. Для заявителей представляется возможность структурированного подхода к определению сильных сторон и областей для улучшений при проведении внешней оценки. Заявители проходят всю процедуру оценки, аналогичную участию в конкурсе на Награду EFQM за Совершенство, но получают обратный отчет в меньшем объеме.

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

3. Стремление к Совершенству – формируем приверженность Совершенству

Этот уровень предназначен для организаций или их подразделений, только начавших свой путь к Совершенству. Основная задача – помочь осознать свой текущий уровень организации деятельности и выбрать приоритеты для улучшений. На этом уровне предусмотрен двухэтапный процесс.

1 этап включает проведение заявителем самооценки. Организация может сама выбрать подходящую методику, но обязательным требованием является использование всех 9 критериев

Модели Совершенства EFQM. Это позволит дать всестороннюю оценку своей деятельности с точки зрения широко распространенной среди успешных компаний модели менеджмента. В результате такой самооценки заявитель определит самые важные для организации области для улучшений.

На 2 этапе требуется продемонстрировать, что действия по улучшению реализованы в соответствии с планом, который был разработан по итогам самооценки по критериям Модели Совершенства EFQM. Это подтверждает опытный эксперт-валидатор на основании участия в совещаниях, встреч и обсуждений, а также анализа документов. Визит валидатора обычно продолжается один-два дня.

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

Стремление к Совершенству

Почему «Стремление к Совершенству»?

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

На что нацелена Схема?

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

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

Материалы для заявителей

Заявители получают полный пакет методических материалов, который включает:

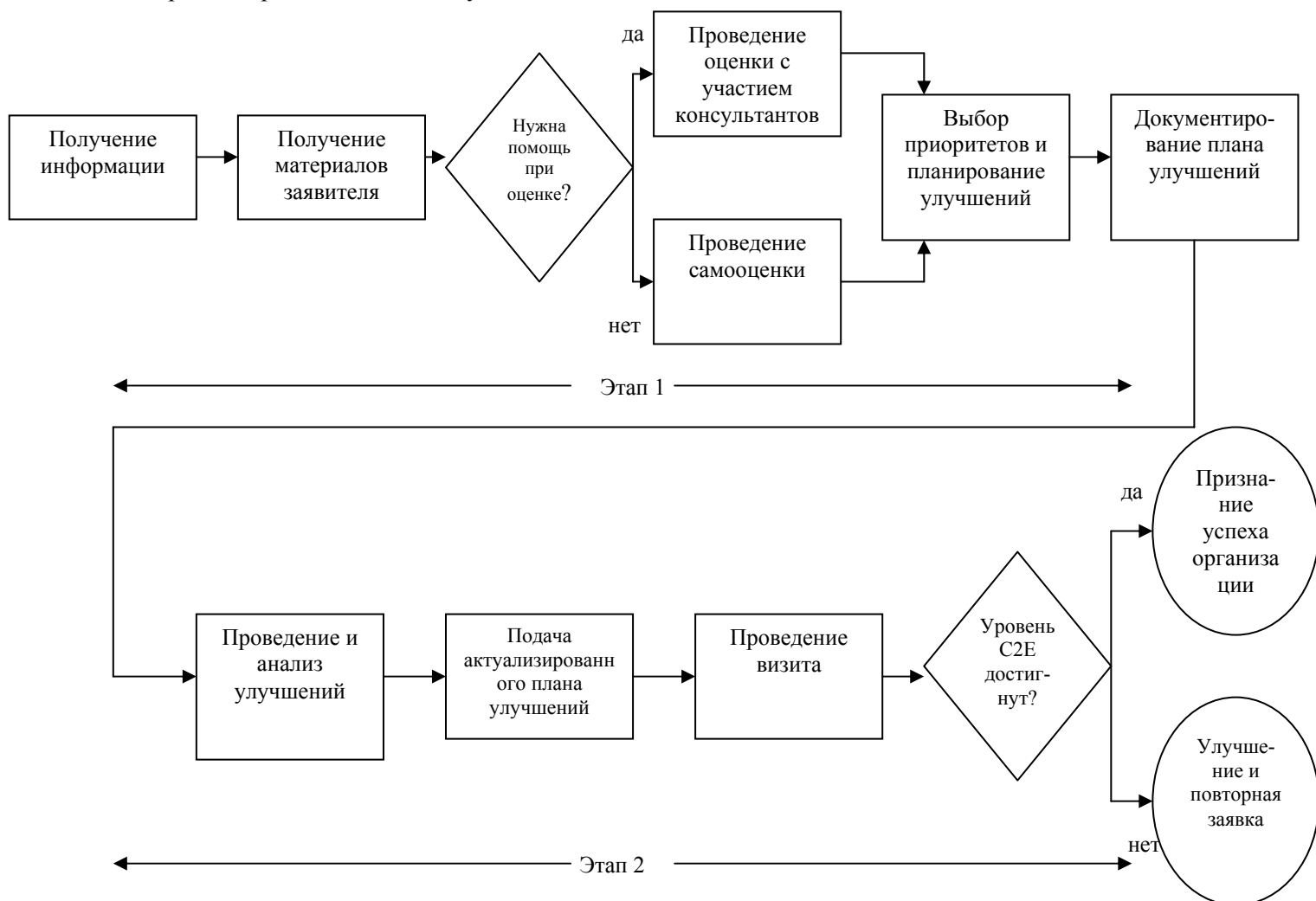
- Δ Руководство для заявителей, направляющее Вас на всех этапах процесса и объясняющее, что конкретно будет в центре внимания Валидатора при проведении визита;
- Δ Форму плана действий по улучшению
- Δ Брошюру о Модели Совершенства EFQM;
Освети свой бизнес РАДАРОм – книгу, предназначенную для углубления понимания логики RADAR;
- Δ Руководство по разным методам самооценки для помощи в проведении самооценки;
- Δ Модель Совершенства EFQM в действии – комплект из 10 буклетов, содержащих практические примеры из деятельности различных организаций по применению Модели Совершенства EFQM и различных инструментов менеджмента;
- Δ Однократный доступ к “Excellence One” (интерактивный ресурс EFQM, содержащий практические примеры лучшей практики из разных источников, включая лауреатов Награды EFQM за Совершенство).

Что она включает?

Основной целью схемы является предоставление помощи организациям в их оценке своего уровня совершенства и выявления приоритетных направлений улучшения. Стремление к Совершенству – 2-стадийный процесс, который реализуется в течение 6-9 месяцев.

Первая стадия предусматривает проведение организацией самооценки своей деятельности по 9 критериям Модели Совершенства EFQM. После этого потребуется на основании полученных результатов выбрать приоритетные действия, направленные на улучшение по выявленным направлениям, и тщательно спланировать их.

На второй стадии организация должна продемонстрировать реализованные улучшения. Это оценивается по 9 критериям Модели Совершенства EFQM с использованием логики RADAR. Этот процесс представлен на следующей схеме.



Стадия 1 – Самооценка

Стадия 1 может быть реализована до подачи организацией заявки на «Стремление к Совершенству».

Самооценка должна проводиться по 9 критериям Модели Совершенства EFQM. В составе комплекта материалов заявитель получает брошюру, которая поможет провести самооценку. В то же время организация вправе самостоятельно выбрать методику самооценки, которая лишь должна:

- Δ базироваться на 9 критериях Модели Совершенства EFQM;
- Δ предусматривать определение сильных сторон и областей для улучшений.

Организация, сомневающаяся в том, что она пользуется подходящей методикой самооценки, может обратиться с этим вопросом в EFQM.

Самооценку можно провести в течение одного дня, причем вторая половина дня обычно используется для определения приоритетных действий по улучшению и составлению плана их проведения.

Основные шаги при составлении плана улучшений:

- Δ Согласование критериев приоритета, по которым вы будете определять первоочередные действия
- Δ Планирование действий по улучшению.

Выбор приоритетных действий из всего множества выявленных при самооценке областей позволит вам сконцентрировать усилия на наиболее важных, которые, будучи реализованными, сильнее всего влияют на деятельность и достижение поставленных бизнес-целей. Следующим шагом является разработка плана действий, который даст возможность отслеживать ход его выполнения и документирования этой деятельности, что будет важно продемонстрировать Валидатору.

На первом этапе организация может проводить самооценку и составлять план действий как своими силами, так и с привлечением посторонней помощи. Для этого организация может запросить содействия в EFQM или NPO, которые направят своего консультанта. Это обеспечит организации все плюсы от участия специалиста, хорошо знающего Модель Совершенства и имеющего опыт оценки организаций. Потребность организации в консультанте обычно следует отразить в Заявке.

К концу 1 этапа заявитель будет иметь ясную картину организации по отношению к Модели Совершенства EFQM. В результате у него будет сформировано осознанное представление о своих сильных сторонах и областях для улучшений, а также оформлен план приоритетных действий по улучшению.

Стадия 2 – Визит в организацию

Для получения признания на уровне «Стремление к Совершенству» организация должна продемонстрировать успешную реализацию плана улучшений, который был составлен по результатам самооценки по 9 критериям Модели Совершенства EFQM. На второй стадии процесса проводится проверка того, как реализован план улучшений, и на этом основании принимается решение о признании.

Визит в организацию обычно проводится 6-9 месяцев после разработки плана по результатам самооценки. Дата визита согласовывается заявителем с EFQM или NPO. Визит проводит опытный специалист, прошедший обучение и аттестованный EFQM или NPO.

Визит проводится на основе логики RADAR и лежит в основе получения успешной организацией признания на уровне «Стремление к Совершенству». Впоследствии организация решает, будет ли она повторять этот процесс или продвинется дальше с выходом на уровень «Признанное Совершенство».

В случае неудачи организация-заявитель получит рекомендации по улучшениям, которые следует предпринять для проведения повторной оценки.

Критерии успеха

Для успешного прохождения оценки нужно сделать следующее:

- Δ Заполнить и прислать заявку
- Δ Оплатить первоначальную сумму заявочного взноса
- Δ Провести самооценку по 9 критериям Модели Совершенства EFQM
- Δ Подготовить к визиту необходимые документы (отчет по самооценке и план улучшений)

- Δ Продемонстрировать в ходе визита реализацию Ваших планов. Валидация ваших действий будет проводиться на базе логики RADAR по предварительно установленной форме. (она содержится в документах, составляющих методические материалы для заявителей. Организации, продемонстрировавшие свое Стремление к Совершенству, могут использовать знаки полученного признания в рекламных и коммерческих целях).

Весь процесс занимает обычно около 9 месяцев.

Выгоды для заявителей

Подать заявку на этот уровень имеет смысл, если:

- Вы хотите знать, как организация или ее подразделение могут определять области для улучшений, используя самооценку?
- Вы хотите более строго и обоснованно подходить к выявлению приоритетных направлений для улучшений, документированию и реализации этой деятельности?
- Вы хотите знать мнение квалифицированных сторонних специалистов о реализованных вами проектах улучшений и их результатах? Полученная вами обратная связь поможет в проведении дальнейшей деятельности по совершенствованию и сможет помочь при последующем бизнес-планировании
- Вы хотите получить престижное международное признание на основе общепризнанной в Европе модели менеджмента (Модель Совершенства EFQM)? Ваши первые шаги и успехи в системном применении Концепций Совершенства будут признаны
- Вы хотите иметь возможность проведения бенчмаркинга с другими организациями, применяющими эту модель, включая лучшие из них?
- Вы приобретете практический опыт при подготовке к посещению организации в ходе оценки.

Претензии и повторные заявки

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

С использованием логики RADAR разработан оценочный профиль, который позволяет получить свидетельства стремления заявителей к совершенству, признаваемые во всех европейских странах.

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

В соответствии с духом непрерывного совершенствования организация, которая близка к соответствию минимальному профилю, может подать повторную заявку на участие в схеме на уровне Стремление к Совершенству в трехмесячный срок со дня проведения визита. Признание будет проводиться на основании валидации трех действий по улучшению. Стоимость заявки в этом случае будет базироваться на затратах на подготовку и проведение визита. При этом нет

необходимости проводить новую самооценку и покупать новый комплект материалов. При необходимости EFQM принимает участие в обсуждении результатов между заявителем и валидатором. Наша задача – обеспечить, чтобы все заявители получили правильный и полезный обратный отчет. У заявителя нет права подавать апелляцию при отказе ему в признании или по поводу содержания обратного отчета.

Если организация повторно подает заявку позже, чем через 3 месяца после визита, она должна пройти заново весь процесс, включая самооценку. Повторная оценка организации через год или более после первой самооценки очень важна с точки зрения подтверждения правильности выбора приоритетов для улучшений. Заявочный взнос в этом случае будет базироваться на затратах на подготовку и проведение визита.. Новые материалы для заявителей оплачивать не требуется.

Что дальше?

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

EFQM Brussels Representative Office Avenue des Pléiades, 11 1200 Brussels Belgium	Телефон: +32 3 775-3511 Факс: +33-2 772- 3535 E-mail: levels@efqm.org
ВОК – НПО EFQM в России Центр Экспертных Программ ВОК 115191, г. Москва, 2-я Рощинская ул., 10, оф. 412	Телефон/Факс (495) 960-20-15 E-mail: info@cepvok.ru safonov@cepvok.ru

Приложение 1 Фундаментальные Концепции Совершенства



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

Ориентация на результаты

Совершенство – это достижение результатов, которые удовлетворяют все заинтересованные стороны

Ориентация на потребителя

Совершенство – это создание ценностей для потребителя.

Лидерство и постоянство цели

Совершенство – это видимое и вдохновляющее лидерство в сочетании с постоянством целей

Менеджмент на основе процессов и фактов

Совершенство – это управление организацией через сеть взаимодействующих и взаимосвязанных процессов, систем и фактов

Развитие и вовлеченность персонала

Совершенство – это обеспечение максимального вклада работников путем их развития и вовлечения

Постоянное изучение, инновации и улучшения

Совершенство – это постоянный поиск возможностей улучшений и инноваций на основе приобретения новых знаний

Развитие и вовлеченность персонала

Совершенство – это обеспечение максимального вклада работников путем их развития и вовлечения

Развитие партнерства

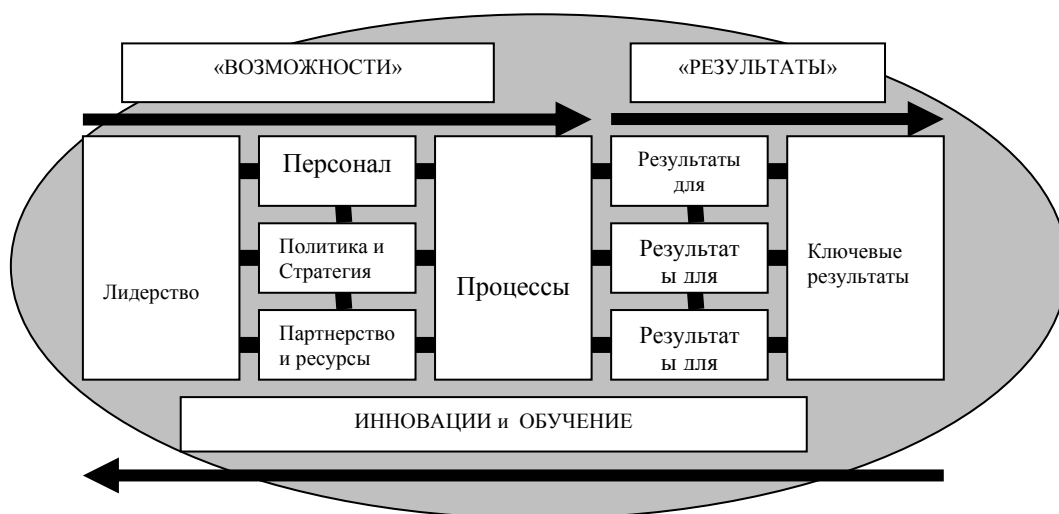
Совершенство – это развитие и поддержка партнерских отношений, добавляющих ценность.

Корпоративная социальная ответственность

Совершенство – это выход за минимальные законодательные требования, в рамках которых функционирует организация, и приложение усилий для того, чтобы понимать и реагировать на ожидания общества.

Приложение 2

Модель Совершенства EFQM



Обзор Модели Совершенства EFQM

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

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

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

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

Необходимость Модели

Независимо от сектора деятельности, размера, структуры и зрелости организаций, чтобы быть успешными, им необходимо установить подходящую систему менеджмента. Модель совершенства EFQM -

это практический инструмент, используемый организациями в различных целях:

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

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

Содержание и структура Модели

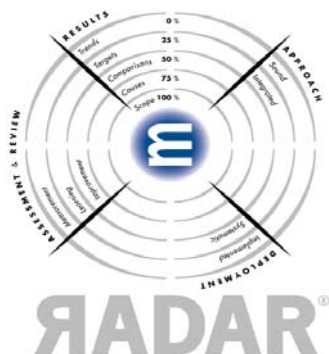
9 прямоугольников в схеме Модели, представленной выше, отражают критерии, по которым оценивается движение организации к совершенству.

Каждый из девяти критериев имеет описание, которое поясняет значение этого критерия.

В развитие этого, каждый критерий делится на составляющие критериев, которые ставят ряд вопросов, подлежащих обсуждению в процессе оценки.

Под каждой составляющей критерия приведены поясняющие фразы. Их использование не является обязательным. Более подробно – в брошюре «Модель Совершенства EFQM».

Приложение 3 Логика RADAR



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

Results – результаты

Approach – подход

Deployment – развертывание,

Assessment – оценка,

Review — анализ и пересмотр.

Логика основана на том, что организации необходимо:

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

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

Применение логики RADAR

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

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

Другой пример использования **RADAR** – как метода структурированного анализа проблемы.

Элементы **RADAR** дают структуру для работы над процессом, проектом или подходом и определения проблемной области.

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

Результаты

Этот элемент охватывает достижения организации. В совершенной организации результаты показывают положительные тенденции и/или устойчиво хорошее выполнение. Устанавливаются обоснованные цели, которые достигаются и превосходятся. Результаты хорошо сравнимы и выглядят достойно при сравнении с лучшим в секторе и/или в мировыми лидерами. Видна причинно-следственная связь между принятыми подходами и достигнутыми результатами. Кроме того, результаты охватывают наиболее важные области. Там, где это помогает пониманию и определению возможностей усовершенствований, результаты сегментированы, например, по потребителям или филиалам.

Подход

Этот элемент охватывает то, что планирует организация и причины этого. Совершенные организации применяют обоснованные подходы. Такой подход имеет ясное логическое обоснование, которое основывается на существующих и будущих нуждах организации, реализуется через четкий и разработанный процесс или процессы и ориентирован на нужды заинтересованных сторон. Кроме того, подходы должны быть интегрированы. Интегрированный подход имеет ясную базу, основанную на политике и стратегии и связанную с другими соответствующими подходами.

Развертывание

Этот элемент охватывает деятельность организации по внедрению подхода. В совершенной организации подход осуществляется систематически в наиболее важных областях. Систематическое осуществление хорошо спланировано и внедрено в приемлемом для подхода и организации виде.

Оценка и Пересмотр

Этот элемент охватывает деятельность организации по анализу и усовершенствованию подхода и его развертывания. В совершенной организации подход и его развертывание являются объектами регулярных измерений и изучения, и итоги используются для определения, планирования и осуществления усовершенствований.

Приложение 4

Другие публикации

НАЗВАНИЕ	ЦЕЛЬ	КОМУ АДРЕСОВАНО
Introducing Excellence Введение в Совершенство	Обзор Модели, Концепций, уровней Совершенства и схемы их признания, самооценки	Всем, кто интересуется деятельностью EFQM, Моделью Совершенства EFQM и деятельностью, связанной с Моделью
Fundamental Concepts of Excellence Фундаментальные концепции Совершенства	Дать подробную информацию о Фундаментальных Концепциях. Убедить высших руководителей в ценности Модели и лежащем в ее основе ясном подходе к бизнесу	Тем, кто интересуется концепциями, на которых базируется Модель. Высшее руководство компаний и те, кто хочет заинтересовать Моделью руководителей
The EFQM Excellence Model - 2003 Модель Совершенства EFQM	Дать детальное представление о Модели Совершенства EFQM, включая связи с Фундаментальными Концепциями, критериями и составляющим критерия	Подающим заявки на Европейскую премию. Занимающимся самооценкой, включая внутренних экспертов и ассессоров Европейской премии.
The EFQM Excellence Model-2003 Public Sector Version Модель Совершенства EFQM для государственных и общественных организаций	То же, но с учетом отличий для государственных и общественных организаций.	То же, но с учетом особенностей использования для государственных и общественных организаций
The EFQM Excellence Model Small and Medium Enterprise Version -2003 Модель Совершенства EFQM для малых и средних предприятий	То же, но с учетом отличий для малых и средних предприятий	То же, но с учетом особенностей использования для малых и средних предприятий
Assessing for Excellence – A Practical Guide for Self-Assessment Оценка Совершенства – Практическое руководство по самооценке	Дать представление о самооценке, ее ценности для организации, различных подходах к самооценке и преимуществах и рисках ее применения.	Занимающимся самооценкой или разрабатывающим ее стратегию для организаций. Тем, кто хочет сравнить свой подход к самооценке с другими имеющимися подходами.
Excellence One Tool Box CD-ROM Практические инструменты Совершенства (CD-ROM)	Интерактивная разнообразная on-line платформа для достижения Совершенства	Любой организации или человеку, желающему иметь доступ к регулярно обновляемой информации о последних достижениях в менеджменте и практических инструментах менеджмента, форумам, посвященным достижению Совершенства.