

Д.В. Маслов, А.Л. Шестаков, Д. Мидхерст

Полезная модель EFQM: профилактика системы управления

Все модели ошибочны, некоторые модели полезны.
Джордж Бокс

КОМПЕТЕНТНОЕ МНЕНИЕ

Модель делового совершенствования EFQM Excellence Model, разработанная Европейским фондом управления качеством, без малого 15 лет являет собой обобщенную модель идеальной системы управления для организаций, ориентированных на устойчивое развитие и повышение конкурентоспособности. Модель основана на философии TQM, на системном подходе к управлению, учитывающем интересы всех заинтересованных сторон организации. В Европе конкурсы систем управления проводятся для организаций различных отраслей, размеров, форм собственности с 1992 г. В России первый подобный конкурс был проведен в 1997 г.

Применение модели EFQM предполагает проведение исследования и измерения мощности управленческого потенциала предприятия, оценки эффективности системы управления любой организации. Кроме того, модель может помочь в проведении так называемой *самооценки*. Однако оценка в конкурсах качества, в том числе и главном европейском «European Quality Award»¹, получается внешняя, а под собственно «самооценкой» подразумевается **самостоятельное исследование** менеджерами своей системы управления. Когда модель совершенствования была представлена в Европе в качестве модели Европейской премии по качеству (в России проводится конкурс на соискание премии Правительства РФ в области качества), она сразу вышла за рамки конкурса лучшего «качества» и стала рассматриваться как инструмент, позволяющий организациям оценивать уровень своего развития относительно эталонного уровня, выявлять преимущества своих систем управления, а также определять области, где целесообразно проводить улучшения.

Основными «выходами» самооценки изначально были: перечень сильных сторон, перечень направлений для совершенствования и балльная оценка системы управления по критериям модели. Многие организации и сегодня рассматривают эти «выходы» как существенные для организации и продолжают улучшать свои показатели, применяя модель EFQM. Как в любом деле, у кого-то это получается более успешно, у кого-то менее, ну а кто-то так и не смог улучшить свои показатели. Появлялись региональные

¹ С 2006 г. EFQM Excellence Award — Премия совершенства EFQM.

конкурсы и отраслевые модели, а некоторые организации пробовали «подогнать» модель под свою специфику. Возможно, это является результатом лучшего понимания модели и ее компонентов, практического знания того, как работает модель.

Однако пока модель EFQM развивалась и видоизменялась, развивались и навыки работы с ней, проявлялись новые возможности ее использования, и многие организации осознали, что этот инструмент может быть достаточно эффективным в деле совершенствования бизнеса с помощью бенчмаркинга, т. е. обмена лучшим опытом, изучения передовой практики управления. В 1999 г. был проведен серьезный пересмотр модели, и из ее названия было удалено слово «бизнес» (до 1999 г. модель называлась «EFQM Business Excellence Model»). Это связано, в первую очередь, с тем, что многие некоммерческие организации также видели в модели EFQM инструмент совершенствования и успешно использовали ее для повышения качества менеджмента. Более того, в 1999 г. в структуре Европейской премии по качеству появилась отдельная категория для организаций общественного сектора.

О структуре модели EFQM и содержании ее критериев публикаций довольно много, в том числе в журналах «Методы менеджмента качества», «Стандарты и качество», «Европейское качество» (с середины 2005 г. — «Деловое совершенство»)². Поэтому попытаемся обратить взгляд читателя на те аспекты модели EFQM, которым уделяется недостаточно внимания, рассмотреть

² Загребельный В.Н., Моисеев В.И., Балукова М.В. Модель делового совершенства EFQM: глоссарий и методы // ММК. — 2004. — № 9. — С. 45–49; Модель делового совершенства EFQM // Европейское качество. — 2004. — № 2. — С. 4–10; Маслов Д.В., Мазалецкая А.Л., Стил К. Модель EFQM в российском университете // ММК. — 2005. — № 12. — С. 21–25. — Прим. ред.

некоторые возможности, ограничения и предполагаемые результаты применения модели EFQM для совершенствования организации и построения эффективной системы управления.

Фундаментальные концепции EFQM

Нет (или почти нет) смысла начинать применять модель до тех пор, пока вы не «вживите» в деятельность организации *фундаментальные концепции*, которые формируют основу философии модели EFQM.

Содержание фундаментальных концепций EFQM с нашими комментариями приведены в табл. 1.

Совершенно очевидно, зачем EFQM предлагает и модель и фундаментальные концепции. *Концепция* — это философия, которую не всегда просто применить на практике, это принципы управления любой организацией. *Модель*, в свою очередь, — прикладной инструмент, разработанный с целью **применения для улучшений**.

Связаны ли концепции и модель? Полагаем, что прямую связь всех концепций и всех элементов модели разглядеть сложно. Более того, искать эти связи нет прямой необходимости для пользователей модели. К примеру, мотор автомобиля тоже включает в себе множество концепций (принципов, физических законов и т. д.), но эти концепции преобразованы в инженерное решение, подробности же этой метаморфозы интересуют мало кого из автолюбителей.

Конечно, модель — это не автомобиль, и взаимосвязь с концепциями уловить здесь гораздо легче. Являясь европейской интерпретацией философии TQM, концепции EFQM могут легко восприниматься в тех организациях, где принципы всеобщего управления на основе качества заложены на генетическом уровне,

Таблица 1

Концепция и ее содержание	Комментарии
1) <i>Ориентация на результат</i> Достижение результатов, которые отвечают интересам всех заинтересованных сторон	Большинство организаций знают свои финансовые результаты, но этого мало. Многие компании понимают, что должны знать больше о своей деятельности, в том числе о результатах и результативности своих процессов
2) <i>Ориентация на потребителя</i> Создание значимой для потребителя ценности, максимальное удовлетворение нужд и пожеланий настоящих и будущих потребителей	Идея стара как мир. Помните советское «Клиент всегда прав!» на стенах комбинатов бытового обслуживания? И вот, наконец, приходит время, когда все большее число организаций придают этому лозунгу смысл
3) <i>Лидерство и постоянство цели</i> Лидеры олицетворяют модель поведения для работников, демонстрируя постоянство цели, они способны убедить в своей правоте и повести за собой людей	«Постоянство цели» не исключает возможность изменений стратегических и оперативных планов, но требует стабильности в отношении ценностей организации и принципов бизнеса
4) <i>Процессный подход к управлению на основе фактов</i> Управление организацией с помощью взаимосвязанных и взаимосвязанных систем и процессов на основе фактов, включая мнения всех заинтересованных сторон, не полагаясь только на интуицию и эмоции менеджеров	Лучшие организации не управляются «из бункера», при принятии решений не следует полагаться на какие бы то ни было «догадки». Интуицию высшего руководства еще никто не отменял, но также никто не отменял того факта, что управлять системно лучше, а управлять системой процессов эффективнее, чем управлять людьми
5) <i>Развитие и вовлечение людей</i> Работники смогут себя реализовать полностью тогда, когда они искренне разделяют общие ценности, а организационная культура основана на доверии и поощрении их инициативы	Деятельность трудового коллектива тогда будет максимально эффективна, когда персонал поймет, что с его мнением считаются, осознает степень своего воздействия на результаты бизнеса, а также когда сможет ощутить на собственной зарплате результаты усилий по улучшению деятельности своего предприятия

Продолжение табл. 1

Концепция и ее содержание	Комментарии
6) <i>Непрерывное обучение, инновации и улучшение</i> Проведение эффективных изменений с применением знаний и поиском возможностей для инноваций и улучшений	Лучшие организации находятся в процессе непрерывного обучения, как на своем опыте, так и на примере других, применяя внешний и внутренний бенчмаркинг. Открытость позволяет получить и использовать идеи всех заинтересованных сторон
7) <i>Развитие партнерских отношений</i> Развитие и поддержка плодотворных партнерских отношений на принципах доверия, обмена знаниями и совместной деятельности	Четвертая заповедь Деминга: <i>Покончите с практикой закупок по самой дешевой цене</i> Стремитесь к тому, чтобы получать все поставки данного компонента только от одного поставщика на основе установления долговременных отношений взаимной лояльности и доверия. Целью в этом случае является минимизация общих, а не только первоначальных затрат
8) <i>Корпоративная и социальная ответственность</i> Построение в долгосрочной перспективе структуры, при которой организация стремится понимать и удовлетворять ожидания всех заинтересованных сторон, включая общество в целом	Организации Запада стали осознавать важность фактора социальной ответственности для развития бизнеса лишь недавно, зато многие российские предприятия (особенно градообразующие) делают это давно, но зачастую в ущерб основному бизнесу. Растет число организаций, которые обнаруживают, что люди предпочитают работать в организациях, которые заботятся об обществе. Управление персоналом и социальная ответственность оказались очень сильно взаимосвязаны

хотя это утверждение спорно, там тоже работают люди, и им свойственно ошибаться. Тем более тяжело воспринимать философию качества предпринимателям, работающим на территории постсоветского пространства, но это тема для отдельного обсуждения.

Матрица RADAR

Смысловым завершением «полного пакета» совершенствования бизнеса по версии EFQM является матрица оценки RADAR³.

RADAR — это оценочный механизм на базе модели EFQM. Аббревиатура RADAR означает цикл оценки системы: **Results** (результаты) — **Approach** (подход) — **Deployment** (внедрение, развертывание подхода по уровням организации) — **Assessment and Review** (оценка (или самооценка) и пересмотр (анализ для пересмотра и попыток актуализации)).

Четыре стадии цикла и этапы оценки (самооценки) приведены в табл. 2.

Таким образом, в соответствии со структурой модели EFQM группа критериев «Результаты» оценивается по показателю **Results**, а критерии группы «Возможности» анализируются с учетом **Approach**, **Deployment**, **Assessment and Review**.

Как можно определить с первого взгляда, модель предполагает оценку «справа налево». Один из идеологов модели EFQM и «гуру» самооценки Тито Конти говорит на этот счет следующее: «*Когда появились модели TQM, включавшие в оценку результаты, то считалось само собой разумеющимся, что последовательность проверки должна быть следующей: сначала — возможности, затем — результаты (слева направо, согласно моим определениям). Это согласуется с идеей, что оценка результатов была только дополнением*

к оценке соответствия модели, придавая проверке дополнительную эффективность. В действительности, это может быть верно для аудитов контроля и измерения, но уже не действует, когда цель оценки — диагностическая. Диагностика всегда идет от симптомов к причинам, от результатов — к вызвавшим их организационным причинам». Такая диагностика (т. е. самооценка) является «профилактическим исследованием». Для исследования системы качества или системы управления мы должны «двигаться» от результатов к подходам, а для участия в конкурсе, проверке внешними экспертами следует описать сначала подходы, а потом дать данные о результатах.

Самооценка на базе модели EFQM

Продолжим следить за ходом рассуждений Т. Конти, который при использовании модели EFQM отмечает важность необходимости четкого разделения конкурсной оценки и самооценки. *Конкурсная оценка* представляет собой оценку организации независимыми третьими лицами — экспертами премии качества в рамках Европейского конкурса качества (или национальных, региональных, местных конкурсов, построенных по образу и подобию Европейской премии). Здесь процесс оценки подобен аудиту.

Диагностическая самооценка (хотя, быть может, уже пора говорить о «профилактической самооценке», о «профилактике системы управления») возникла как составная часть премий по качеству, но вскоре завоевала отдельное место в арсенале менеджеров. Вначале самооценка представляла собой только внутренний аудит, затем акцент сместился на диагностику по баллам, что помогло организациям сопоставлять свои результаты с эталоном, лидерами и конкурентами, определять свой уровень совершенства. Сегодня же диагностическую самооценку следует воспринимать как

³ См.: Алексеев В. Круговой график-радар // ММК. — 2004. — № 9. — С. 50–51. — Прим. ред.

Таблица 2

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

критический самоанализ, который вместе с бенчмаркингом является неотъемлемой частью цикла PDCA в лучших организациях.

Схема процесса самооценки изображена на рис. 1.

В диагностической самооценке на практике реализуется методология постоянного совершенствования Шухарта–Деминга — цикл PDCA («Планируй — Сделай — Проверь — Действуй»), хотя Э. Деминг предпочитал вариант PDSA: «Планируй — Сделай — Изучи — Действуй»). Цикл Шухарта–Деминга показан в виде круга (рис. 2), что символизирует принцип повторения в решении проблемы — достижение улучшения шаг за шагом и повторение цикла совершенствования много раз, используя знания, накопленные на предшествующей стадии.

Взаимосвязь самооценки и цикла PDC(S)A представлена на рис. 3.

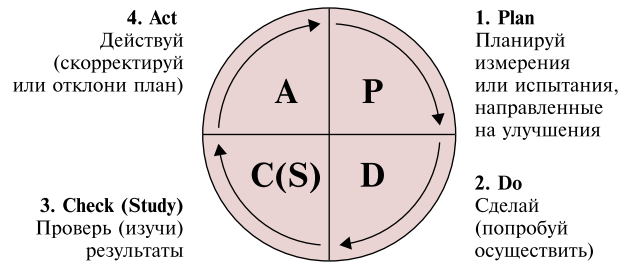


Рис. 2



Рис. 1

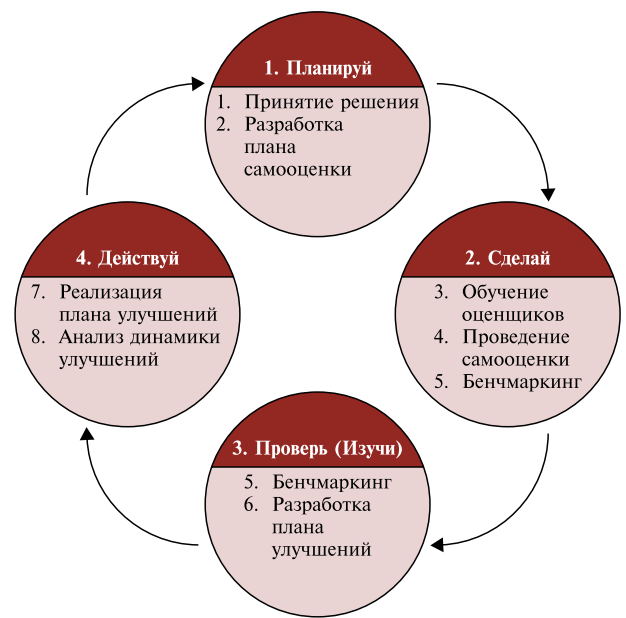


Рис. 3

Ценность модели EFQM — думать, думать и еще раз думать

Существует два мнения относительно того, как использовать модель. С одной стороны, модель может и должна меняться для конкретной организации, учитывая специфику ее деятельности. С другой стороны, модель универсальна и не требует никаких изменений. Обсудим «за» и «против» каждой из позиций. В начале практики самооценки проще всего использовать стандартную модель и сравнивать свои результаты с результатами других предприятий, проводящих аналогичную самооценку. На успешно развивающемся предприятии, накопившем определенный опыт применения модели, возможно, наскучит использовать одну и ту же модель, и может появиться желание изменить что-либо в модели. Обычно подобный процесс происходит при разработке отраслевых моделей. Например, в некоторых европейских странах известны модели для организаций здравоохранения, учеб-

ных учреждений. (В России существует конкурс Минобрнауки для вузов, основанный на модели премии Правительства, а первый вузовский конкурс был проведен в 2001 г.)

1. *Модель нужно и можно персонафицировать.* Каждая организация уникальна и едва ли найдется такая, деятельность которой можно полностью вписать в модель. А вот вписывать модель в бизнес-практику можно и нужно. Приведем цитату из выступления одного из пользователей модели EFQM: «... мне говорят, что это плохая модель, потому что в ней мало маркетинга. Так усильте роль маркетинга для своей модели, разработайте свою модель, Вы можете вписать маркетинг в нее. — Это же только модель, меняйте, крутите, используйте ее». Модель EFQM — это модель для «думания», а не для заполнения формуляров. Едва ли можно найти высококлассную модель, которая не требовала бы при использовании хотя бы немного умственных усилий. Одна из задач, которую ставят перед собой

Таблица 3

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

разработчики модели EFQM — помогать менеджерам думать, причем думать системно. Даже измененная модель позволяет сравнить себя «с лучшими в классе», например, российские вузы проводят самооценку по модифицированной модели, но имеют возможность сравнивать свои баллы с оценкой промышленных предприятий, полученной в правительственном конкурсе, в котором используется универсальная модель.

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

Возвращаясь к вопросу о необходимости перекраивать модель под себя, необходимо отметить самый большой и, возможно, единственный «подводный камень». Если вы изменили модель, и изменения принципиальны, этим вы усложнили процесс сравнения своей организации с другими пользователями модели. Этот аргумент главный в арсенале сторонников универсализации модели.

2. *Все, что мы можем сделать для ее улучшения — это не менять ее.* Вот слова одного из пользователей модели, чья организация предпочитает применять модель в ее изначальном виде: «Если бы мы потратили несколько месяцев на переработку модели, то, во-первых, все это время мы бы не могли использовать модель, а во-вторых, мы потеряли бы возможность проводить бенчмаркинг-исследования с нашими коллегами по EFQM». Возможно, они просто не созрели, им страшно отдалиться от своего костра и пойти в лес, или у них просто слабая система управления, которой нужны шаблоны и подсказки, а может быть, они продвину-

лись так далеко вперед, что поняли ошибочность всех моделей. Вспомним слова знаменитого статистика Дж. Бокса, взятые в качестве эпиграфа к статье: «Все модели ошибочны, некоторые модели полезны». Продолжим его цитату далее: «Все модели ошибочны: вопрос лишь в том, насколько они ошибочны, чтобы не быть полезными». Мы никогда не сможем создать идеальную, совершенную модель, и, возможно, не стоит на это тратить драгоценное время. Давайте будем реалистами.

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

Модель существует, чтобы ее применять, это не теоретическая схема или просто геометрическая картинка из девяти прямоугольников. Модель EFQM — это простой и эффективный инструмент для диагностики и совершенствования бизнеса.

Как, возможно, поняли читатели этой статьи, модель EFQM не дает точного ответа, что и как должно быть сделано. Этот инструмент будет полезен для тех организаций, где люди думают и предпринимают соответствующие действия, намного более осмысленные и глубокие, чем выставление «галочек» в оценочном листе.

В табл. 3 приведем ряд, на наш взгляд, ошибочных мнений о модели EFQM и наши комментарии, которые помогут позиционировать модель в глазах ее потенциальных пользователей адекватно замыслам ее создателей.

ВАКАНСИЯ

РИА «Стандарты и качество» (Москва)
объявляет конкурс
 на замещение должности корреспондента журнала
 «Методы менеджмента качества»

Требования к кандидатам:

- высшее образование
- опыт написания научно-технических статей
- знание основных понятий менеджмента качества
- владение английским языком
- владение ПК

Дополнительными преимуществами являются:

- наличие публикаций
- навык интервьюирования

Резюме просьба направлять по e-mail: personal@mirq.ru или по факсу: (495) 771 66 53