

**Межгосударственная программа
инновационного сотрудничества
государств – участников СНГ
на период до 2020 года**

**РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПРОЦЕДУРЕ
ПРОВЕДЕНИЯ СЕРТИФИКАЦИИ
ЦЕНТРОВ ПРЕВОСХОДСТВА В ОБЛАСТИ ПОДГОТОВКИ КАДРОВ
В СФЕРЕ ИННОВАЦИОННОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА
ОРГАНИЗАЦИЕЙ ТЕСТИРОВАНИЯ В РАМКАХ ПРОГРАММЫ**

Оглавление

1. Список исполнителей, ответственных за разработку проекта Процедуры;	
Ошибка! Закладка не определена.	
2. Обозначения и сокращения	3
3. Основная часть проекта	6
3.1. Общие положения.....	6
3.2. Актуальность и проблематика.....	8
3.3. Цели и приоритеты процедуры проведения сертификации.	9
3.4. Задачи процедуры проведения сертификации	16
3.5. Пошаговое описание процедуры сертификации	Ошибка! Закладка не определена.
3.6. Результаты проведения процедуры сертификации.	43
3.7. Опыт практического применения процедуры сертификации;	43
3.8. Общие рекомендации	44
4. Заключение	45
5. Приложения.	46
5.1. Приложение 1. Рис.1. Схема модели совершенствования EFQM.....	46
5.2. Приложение 2. Рис. 2. Основные управленческие инициативы, охваченные моделью EFQM.....	46
5.3. Приложение 3. Рис. 3. Схема стратегического направления и приоритетов для процедуры аттестации центров превосходства в области инновационного предпринимательства с учетом требования Программы инновационного сотрудничества государств – участников СНГ.	47
5.4. Приложение 4. Форма ОТЧЕТА по оценке «центра превосходства» по модели EFQM (шаблоны для последовательного заполнения на этапах процедуры сертификации)	48
5.5. Приложение 5. Схема процесса «Стремление к Совершенству».	83

5.6. Приложение 6. Анализ моделей оценки, применяемых учебными учреждениями на добровольной основе (мировая и российская практика).....	83
5.7. Приложение 7. Список литературы.	86

Список исполнителей, ответственных за разработку проекта Процедуры:

Авторы:

Исаев Сергей Юрьевич – кандидат экономических наук (к.э.н), доктор делового администрирования (DBA), Действительный ассессор по Модели Совершенства качества менеджмента EFQM.

Сапегин Дмитрий Евгеньевич, Консультант по развитию инноваций, автор и руководитель федеральных проектов по развитию человеческого потенциала.

Консультанты по работе с ВУЗами:

Мыльников Леонид Александрович к.т.н. – руководитель отдела инноваций федерального ПНИПУ.

Косвинцев Николай Николаевич руководитель Управления инновационной деятельности федерального ПГНИУ.

Администраторы:

Мальцев Антон Александрович – руководитель проектов ОАО «МБКИ».

Носонов Илья Алексеевич – руководитель проектов ОАО «МБКИ».

Обозначения и сокращения

Перечень основных понятий и терминов, используемых в проекте Процедуры и корреспондирующих с общепринятым и утвержденным законодательством государств-участников СНГ.

Основной перечень

Инновация – это внедрённое новшество, обеспечивающее качественный рост эффективности процессов или продукции, востребованное рынком. Является конечным результатом интеллектуальной деятельности человека, его фантазии, творческого процесса, открытий, изобретений и рационализации.

Центры превосходства — один из ключевых элементов современной инновационной системы. В общем виде этот термин относится к организациям, которые ведут исследования и разработки в прорывных областях знаний и располагают

уникальными материально-техническими, интеллектуальными и кадровыми ресурсами. Их деятельность отличается высочайшим качеством и результативностью, благодаря чему они выступают эталонами для других институтов аналогичного профиля.

Венчурный — направленный на финансирование неапробированных идей, проектов и т.п. и потому связанный с риском; рискованный.

Венчурный Инновационный профиль – менеджмент высокотехнологичного бизнеса, венчурной индустрии, правового регулирования в инновационной сфере, специализированные формы управления в иных инновационных сферах.

Вариативность - теоретическое признание объективного многообразия технологий обучения и их практической реализации.

Сертификация — форма подтверждения соответствия объектов требованиям регламентов, положениям стандартов, сводам правил, моделей или условиям договоров. Под сертификацией подразумевается также процедура получения сертификата.

Идентификация — установление соответствия реального объекта, товара представленной на него документации или параметрам.

Бенчмаркинг (от англ. Benchmarking), сопоставительный анализ на основе эталонных показателей — это процесс определения, понимания и адаптации имеющихся примеров эффективного функционирования учреждения с целью улучшения собственной работы. Он в равной степени включает в себя два процесса: оценивание и сопоставление.

Позиционирование — определение места конкретного товара по отношению к товарам конкурентов в сознании потребителей.

Позиционирование – это маркетинговый термин, умение создать образ бренда, отличный от конкурентных марок. Формирование образа происходит в сознании у потенциальных клиентов бренда.

Ассессор — это аттестатор, который участвует в процессе независимой оценки соответствия: аттестации персонала, рабочих мест, процессов, систем менеджмента качества и других видах аттестации и оценки соответствия.

Креативный [англ. creative - творческий < лат. creatio (creationis) - создание] - созидательный, творческий, отличающийся поиском и созданием нового.

ISO 9000 — серия международных стандартов, описывающих требования к системе менеджмента качества организаций и предприятий. Серия стандартов ISO 9000 разработана Техническим комитетом 176 (ТК 176) Международной организации по стандартизации.

ISO 14000 – Международные стандарты серии ISO 14000 — стандарты, устанавливающие требования к системам экологического менеджмента с тем, чтобы дать организациям инструмент для разработки политики и определения задач сокращения воздействия на окружающую среду.

Дополнительный перечень терминов

Экономика знаний — экономика, где основными факторами развития являются знания и человеческий капитал. Процесс развития такой экономики заключен в повышении качества человеческого капитала, в повышении качества жизни, в производстве знаний высоких технологий, инноваций и высококачественных услуг.

Лидерские инициативы – технологические, организационные, финансовые инициативы в инновационной сфере

Новая экономика – экономика, рост и развитие которой основано на инновациях.

Технологический уклад — совокупность сопряжённых производств, имеющих единый технический уровень и развивающихся синхронно; смена доминирующих в экономике технологических укладов предопределяет неравномерный ход научно-технического прогресса.

Внешние вызовы – факторы глобального развития, порождающие необходимость реагирования на них (стратегическая нестабильность развития мировой экономики, новый этап технологического развития глобальной экономики, изменение мирового энергетического баланса).

Оценочный профиль – совокупность данных, характеризующих объект оценки

Ролевые образцы – поведенческие модели для заимствования

Критические факторы успеха — стратегические задачи и результаты деятельности, к которым организация должна стремиться для повышения своей конкурентоспособности и достижения успеха на рынке.

Владелец процесса - должностное лицо организации, наделенное правами и полномочиями, имеющий в своем распоряжении персонал, инфраструктуру, программное и аппаратное обеспечение, информацию о процессе, несет ответственность за процесс во всех его аспектах — планирование, обеспечение, управление и улучшение процесса.

Матричная структура управления – структура, построенная по функциональному принципу; управление "по функциям", устроенное таким образом, что система управления разделена на функциональные службы, за каждой из которых закреплён определенный круг работ или проект. Матричным структурам свойственно сочетание управления по двум линиям, например по функциям и по проектам, объединение, сочетание которых образуют матрицу.

Гибкие рабочие команды – функциональные группы, объединяющие несколько функций с правами адаптации под задачи.

Сквозное (или межфункциональное) управление процессами – управление, полностью или частично включающее деятельность, выполняемую структурными подразделениями организации, имеющими различную функциональную подчиненность.

Стейкхолдеры - Stakeholders (англ.) – заинтересованные стороны, устойчивый термин, применяемый в модели EFQM.

Основная часть проекта

Общие положения

Процедура проведения сертификации центров превосходства в области подготовки кадров в сфере инновационного предпринимательства организацией тестирования является элементом реализации Межгосударственной программы инновационного сотрудничества государств – участников СНГ на период до 2020 года (далее – Программа), которая разработана в соответствии с решениями Совета глав правительств СНГ от 14 ноября 2008 года о разработке Межгосударственной целевой программы инновационного сотрудничества государств – участников СНГ на период до 2020 года, от

22 мая 2009 года о Плане мероприятий по реализации первого этапа (2009–2011 годы) Стратегии экономического развития Содружества Независимых Государств на период до 2020 года, от 20 ноября 2009 года об Основных направлениях долгосрочного сотрудничества государств – участников СНГ в инновационной сфере, от 19 ноября 2010 года о ходе подготовки предварительного проекта Межгосударственной целевой программы инновационного сотрудничества государств – участников СНГ на период до 2020 года и от 19 мая 2011 года о предварительном проекте Межгосударственной программы инновационного сотрудничества государств – участников СНГ на период до 2020 года.

Рамочное построение Программы позволяет обеспечить неразрывность процесса развития науки и инноваций в государствах – участниках Программы, сформулировать задачи межгосударственного инновационного сотрудничества, использовать существующие национальные и разработать в рамках Содружества новые механизмы их реализации, соответствующие современным требованиям перехода к инновационному пути развития экономики и экономике знаний.

Развитие сети «центров превосходства» в области подготовки кадров в сфере инновационного предпринимательства на пространстве государств- участников СНГ определено подпрограммой «Кадровое обеспечение межгосударственного инновационного сотрудничества» («Кадры») Межгосударственной программы в разделе «Обучение основам инновационного предпринимательства». Запуск работы «центров превосходства» должен обеспечить возможность создания структур для отработки механизмов государственной поддержки инновационной сферы, для выбора межгосударственных приоритетов как предмета сотрудничества, для организационного обеспечения научно-технического и инновационного потенциала участников Программы на долгосрочный период. Созданная структура должна расширить круг инновационно активных компаний и повысить привлекательность инновационной деятельности для молодых ученых, инженеров и специалистов, развить инновационную культуру.

В технологии построения сети «центров превосходства» предусматривается возможность, заложенная в Программе – осуществление стимулирования «точек роста» через конкурсную поддержку лидерских инициатив, образовательные программы инновационного профиля, научных центров и высших учебных заведений на основании определенных предварительно сформулированных условий и критериев.

Предусматривается создание и развитие сети организаций (прежде всего на базе научных центров и учреждений высшего профессионального образования), которые будут являться обеспечивать продвижение в инновационную среду образовательные и

консультационные услуги мирового класса в сфере инноваций и предлагающие специализированные образовательные программы и программы повышения квалификации инновационного профиля (в том числе в области менеджмента высокотехнологичного бизнеса, венчурной индустрии, правового регулирования в инновационной сфере и т. п.).

Актуальность и проблематика

Существует совокупность основных проблем, на решение которых направлено применение проекта «Процедуры сертификации центров превосходства в области подготовки кадров в сфере инновационного предпринимательства организацией тестирования». В число их входят следующие общие проблемы:

- недостаточно эффективное использование инноваций и инвестиций, а также повышения глобальной конкурентоспособности национальной экономики государств – участников СНГ;

Период смены технологических укладов влияет на многие цивилизационные процессы. Меняется спектр научных направлений, на основе которых производятся конечные продукты «новой экономики», понимаемой, как экономика, основанная на инновациях. В настоящий момент осуществляется этап формирования рыночной ниши для продуктов «новой экономики», базирующейся на технологиях 6-го технологического уклада. Это происходит одновременно с подготовкой вывода на рынки новых продуктов, уже начаты информационные компании по формированию массовых потребительских ожиданий. В этом контексте экстенсивное развитие на основе традиционного развития экономик становится неактуальным, экономикам необходимы драйверы роста и инновационное развитие в логике технологических платформ в соответствии с Программой является одним из таких направлений.

- растущая актуальность обеспечения экономической, продовольственной, энергетической и экологической безопасности;

Обеспечение всех видов безопасностей всегда остается на повестке дня, но в современной ситуации, когда мир входит в период активных перемен, поддержание уже имеющейся технологической оснащенности при обеспечении всего набора безопасностей приводит к росту рисков в сфере безопасности и не может рассматриваться как конкурентоспособный вариант развития.

- потребность в изменении структуры производства товаров и услуг за счет существенного повышения их инновационности, технологичности, наукоемкости и экологичности, а также уменьшения их энерго- и материалоемкости;

Одним из оснований формирования потребности в изменении структуры производства является ограниченность в стратегической перспективе экономического роста внутри производств 4 технологического уклада. Фактическая ставка Программы на технологии 5 и 6 технологических укладов (п. 5.1. Межгосударственные приоритеты и стратегические области сотрудничества) предполагает использование опыта формирования магистральных направлений развития науки, технологий и техники в СНГ, Европейском исследовательском пространстве, ОЭСР, странах Северной Америки, а также на магистральные направления инновационной деятельности, сложившиеся в странах – технологических лидерах.

- необходимость усиления и укрепления интеграционных связей государств – участников Программы.

Имеющаяся структура интеграционных связей находится под давлением геополитических внешних вызовов, поэтому в логике Программы межгосударственного сотрудничества совершенствование инструментов развития Содружества – безальтернативный вариант.

Вариативность, как подход, может быть применена на уровне поиска и отработки конкретных решений. Более тесная интеграция стран СНГ возможна только на пути оптимизации экономических реформ, согласовании и даже синхронизации принципов развития экономики, определении целей и приоритетов экономической и социальной политики. Создание сети центров превосходства в инновационной сфере является одним из направлений такой работы.

Цели и приоритеты процедуры проведения сертификации.

Цель разработки проекта «Процедуры сертификации центров превосходства в области подготовки кадров в сфере инновационного предпринимательства организацией тестирования» – создание проекта единой системы требований к менеджменту инноваций для стран-участников Программы.

В качестве системы аттестации и контроля, соответствующей сложившимся общеевропейским подходам квалификаций в данной процедуре сертификации применена Модель Организационного Совершенства EFQM – структурированное описание системы управления, позволяющее получить целостный взгляд на организацию.

Модель совершенствования бизнеса, разработанная Европейским фондом управления качеством EFQM Excellence Model существует с начала 90-х годов,

представляя собой обобщенную модель идеальной системы управления для организаций, ориентированных на устойчивое развитие и повышение конкурентоспособности. Модель основана на философии всеобщего качества управления и развития, на системном подходе к управлению, учитывающем интересы всех заинтересованных сторон организации (Стейкхолдеров). Конкурсы систем управления различных организаций на основании этой модели проводятся в Европе в целом и во многих европейских странах, в частности, с 1992 года. На базе данной модели с начала 2000-х годов разработана версия модели для сферы образования.

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

Базовым основанием для применения системы EFQM в проекте Процедуры сертификации является эффективность EFQM для развивающейся структуры, которой должен стать центр превосходства, и в дальнейшем – сеть таких центров. Учитывая, что в соответствии с требованиями Программы сеть «центров превосходства» должна функционально обеспечить продвижение в инновационную среду образовательных и консультационных услуг мирового класса в сфере инноваций, основным направлением «превосходства» и, соответственно, базовыми сферами сертификации должны стать трансферные и коммуникационные функции научных центров и учреждений высшего профессионального образования в области работы с инновациями мирового уровня.

EFQM представляет собой целостный взгляд на систему управления, как набор взаимосвязанных элементов. На основании изучения деятельности лидеров в рамках Модели описано, каким образом в совершенных бенчмарках реализуется каждый элемент системы управления как совокупность подходов.

Важным основанием применения модели EFQM для Процедуры сертификации является принципиальное соответствие технологии, используемой в EFQM, такой специфической сфере деятельности, как развитие инноваций, в которой ключевую роль играет оценка процесса и результатов деятельности.

При работе с инновациями мирового уровня оценку самого предмета инноваций квалифицированно может производить тот, кто с ней работает, поэтому при оценке и сертификации такой работы эффективным будет метод, основанный на сопоставлении самооценки процессов работы со сторонней оценкой, используемый в модели EFQM.

Модель EFQM:

- выделяет объекты управления стратегического уровня;
- описывает требования к результатам процессов управления стратегического уровня;
- позволяет оценить работу учреждения по ключевым аспектам ее деятельности и результативности. Базисом критериев оценки являются лучшие практики.

Для возможности проведения оценки системы управления предприятия в дополнение к Модели EFQM создана Логика RADAR. Данная логика содержит в себе принципы оценки каждого элемента (и каждого подхода внутри элемента) системы управления оцениваемой организацией.

Результатом оценки является:

- идентификация областей, нуждающихся в интенсивном развитии - содержательная составляющая;
- числовые оценки уровня развития подходов и элементов – формальная (рейтинговая) составляющая.

Модель EFQM — серьезный диагностический инструмент, позволяющий улучшать деятельность организации, охватывая управленческие инициативы по стратегическим направлениям развития инноваций в потенциальных «центрах превосходства». Именно поэтому модель EFQM можно рассматривать как базовую модель для сертификации «центров превосходства».

Самооценка по критериям модели EFQM не только позволяет проводить оценку трудноизмеримых показателей качества в сфере «инновационное предпринимательство» вуза, но и дает возможность руководству установить эффективные каналы обратной связи с персоналом, т.к. применяемые методы самооценки, как правило, позитивно воспринимаются работниками в отличие от многих других методов менеджмента качества;

Инструментарий модели EFQM выводит самооценку на уровень стратегического инструмента управления, который вместе с бенчмаркингом обеспечивает процесс

непрерывного совершенствования деятельности вуза в позиционировании как «центр превосходства».

Существуют три подхода к проведению аттестационной оценки, которые уместны при проведении процедуры аттестации центров превосходства в сфере инновационного предпринимательства: классический подход (с представлением отчета) и две формы гибкого подхода: оценка при посещении организации и оценка с участием в рабочем совещании.

1. Классический подход. В этом случае требуется составить подробный отчет в определенном формате, который является частью заявки. Форма отчета разработана таким образом, чтобы упростить его составление для заявителя. Его объем не должен превышать 51 страницу формата А4. Отчет включает следующие обязательные разделы:

- общая информация об организации;
- информация по каждому критерию модели группы «Возможности»;
- информация по критериям модели группы «Результаты»;
- описание 32 составляющих критериев модели;
- схема организационной структуры;
- приложения;
- глоссарий терминов и сокращений.

2. Гибкий подход – оценка при посещении организации. В этом варианте требуется представить документ «Справка об организации» объемом 5–6 страниц. После этого группа ассессоров приезжает с однодневным визитом в целях сбора информации и планирования оценочного визита. В согласованные сроки группа приезжает для ознакомления с конкретными материалами, встреч с работниками и проведения оценки (в течение 1 недели).

Требуется предоставить в электронном виде следующую информацию:

- количество и местонахождение подразделений организации, численность персонала и т.п.;
- миссия, видение, ценности, продукция и услуги и т.п.;
- заинтересованные стороны (перечень) и взаимоотношения с ними;

- инициативы – применяемые системы и методы менеджмента;
- организационная структура.

Оценка проводится двумя ассессорами в две стадии:

- 1) Однодневный визит с проведением рабочего совещания по дальнейшему планированию в целях знакомства ассессоров с организацией и подготовки к основному визиту.
- 2) 4–5-дневный аудит, в ходе которого ассессоры изучают фактическую ситуацию в организации. Проводится обычно через 6 недель после первого визита.

После подачи официальной заявки с указанием данной схемы оценки организация получает соответствующие материалы.

Основным преимуществом данного подхода является минимальная работа по подготовке материалов к оценке.

3. Гибкий подход – оценка с участием в рабочем совещании. В этом случае также следует сначала составить документ «Справка об организации», после чего проводится однодневный ознакомительный визит с последующим недельным визитом, который включает проведение рабочего совещания по оценке и изучению фактической ситуации по документам и беседам с работниками организации.

Оценка проводится двумя ассессорами в две стадии:

- 1) Однодневный визит с проведением рабочего совещания по дальнейшему планированию в целях знакомства ассессоров с организацией и подготовки к основному визиту. Обсуждается также предстоящее 1,5–2-дневное совещание и состав его участников.
- 2) 4–5-дневный аудит на месте. Проводится обычно через 6 недель после первого визита.

Предусматривает проведение 1,5–2-дневного совещания руководства с участием ассессоров.

Основным преимуществом этой схемы является минимальная работа по подготовке материалов к оценке, а также вовлеченность руководства и выявление сильных сторон и

областей, требующих улучшений, и назначение ответственных за них непосредственно в ходе визита.

Оценивают организацию независимые ассессоры, каждый из которых прошел специальный курс обучения. В число ассессоров входят специалисты с различным базовым образованием и профессиональным опытом, включая ученых, практикующих менеджеров, специалистов в области качества из различных стран.

Заявка оценивается с точки зрения сильных сторон и областей, требующих улучшений. Организация получает балльную оценку в интервале от 0 до 1000 баллов по критериям Модели совершенства EFQM.

По результатам визита организация-заявитель получает оценку своего уровня совершенства в зависимости от набранных баллов:

- 300–399 баллов – 3 звезды;
- 400–499 баллов – 4 звезды;
- более 500 баллов – 5 звезд.

Завершающим этапом процесса оценки является составление группой ассессоров обратного отчета, который рассматривается большинством организаций как наиболее важный результат. Отчет представляет собой 10–15-страничный документ, содержащий комментарии основных особенностей организации, перечень сильных сторон и областей, требующих улучшений по каждому из девяти критериев Модели совершенства EFQM. Отчет также содержит оценочный профиль по критериям, который можно использовать при проведении бенчмаркинга.

Руководитель группы экспертов по желанию организации может принять участие в совещании, которое проводится в целях обсуждения обратного отчета.

Стратегические направления для оценки в ходе Процедуры сертификации:

- **развитие сети** научных организаций и учреждений высшего профессионального образования государств – участников СНГ, получивших статус центров превосходства в области инновационного предпринимательства;

- создание системы **образовательных программ** в области инновационного предпринимательства;
- разработка специализированных **курсов с учетом особенностей** инновационного развития стран-участников СНГ;
- реализация образовательных программ **в тестовом режиме**;
- - создание системы аттестации и контроля, соответствующей сложившимся общеевропейским подходам к квалификации;
- **регистрация участников** образовательных курсов в общей базе данных Программы.

При работе в указанных направлениях Процедура сертификации будет учитывать следующие приоритеты:

1. **разработку учебно-методических комплексов**, предполагающих возможность как очного, так и дистанционного обучения;
2. развитие на базе научных центров и учреждений высшего профессионального образования **сети организаций**, являющихся «провайдерами» образовательных и консультационных услуг мирового класса в сфере инноваций и предлагающих специализированные образовательные программы и программы повышения квалификации инновационного профиля (в том числе в области менеджмента высокотехнологичного бизнеса, венчурной индустрии, и т. п.);
3. **конкурсную поддержку** передовых образовательных программ инновационного профиля, научных центров и высших учебных заведений на основании определенных предварительно сформулированных условий и критериев;
4. **формирование экспертных групп**, специализированных в области перспективного развития инноваций.

Основные направления и приоритеты, отраженные в виде схемы взаимосвязей, выглядят следующим образом:

Задачи процедуры проведения сертификации.

В ходе Процедуры сертификации по каждому из направлений необходимо оценить базовый перечень управленческих инициатив:

1. Лидерство
2. Люди
3. Политика и стратегия
4. Партнерство и ресурсы
5. Процессы организации
6. Удовлетворение работников
7. Удовлетворение потребителей
8. Влияние на общество
9. Ключевые результаты деятельности

Критерии группы «Возможности» дают понимание и возможность увидеть, каким образом достигаются результаты.

Группа «Результаты» включает в себя основные показатели того, чего достигла организация, используя имеющиеся возможности. Модель совершенствования EFQM состоит из 9 критериев и 32 составляющих (субкритериев), детализирующих модель. Каждый критерий получает оценку. Общая сумма по всем критериям составляет 1000 баллов. Группы «Возможности» и «Результаты» имеют эквивалентные максимальные оценки — по 500 баллов.

Смысловым завершением "полного пакета" сертификации по версии EFQM является матрица оценки RADAR – оценочный механизм на базе модели EFQM. За аббревиатурой RADAR кроется 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 определяют для пользователей Модели следующий этапы оценки (самооценки):

1. Results - Результаты

Оцениваются: основные достижения учреждения, показатели его деятельности: финансовые, производственные, показатели системы управления, все которые отражают реализацию организационной политики и стратегии.

Результаты должны отражать положительные тенденции и/или стабильное хорошее положение, соответствовать установленным целям и являться лучшими относительно других организаций. Достижение таких результатов должно быть обосновано применением грамотных подходов.

2. Approach - Подход

Оцениваются: планы компании и основания их принятия, эффективность применяемых подходов для достижения планируемых результатов.

Подходы должны быть рациональными, продуманными, хорошо спланированными и регламентированными, четко ориентированными на удовлетворение нужд заинтересованных сторон. Разрабатываемые подходы должны быть интегрированы в корпоративную политику и стратегию и взаимосвязаны между собой.

3. Deployment – Внедрение

Оцениваются: широта, системность применения подходов при их развертывании внутри организации для реализации принятых планов и стратегий.

Подходы должны быть разработаны для всех направлений деятельности и строго систематизированы.

4. Assessment and Review - Оценка (самооценка) и Пересмотр

Оцениваются: способ изучения организацией используемых подходов, анализа получаемых результатов, определение областей дальнейшего совершенствования.

Подход и его реализация должны являться предметом постоянного измерения и изучения, полученные результаты должны использоваться для определения и ранжирования сильных и слабых сторон, планирования и реализации деятельности по совершенствованию.

Таким образом, группа критериев "Результаты" оценивается соответственно по показателю Results, а критерии группы "Возможности" анализируются с учетом Approach, Deployment, Assessment and Review.

Для исследования оценки и сертификации стратегических направлений деятельности «центров превосходства» необходимо пойти от результатов к подходам – описать сначала подходы, а потом дать данные о результатах.

Пошаговое описание процедуры сертификации

Первым шагом для потенциального «центра превосходства» является сертификация на начальный уровень совершенства EFQM «Стремление к Совершенству». Основная задача на этом этапе – помочь научным центрам и учреждениям высшего профессионального образования осознать достигнутый уровень организации своей деятельности в стратегических направлениях Программы и выбрать приоритеты для улучшений.

Для этой цели объект оценки должен пройти две стадии.

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

Основные шаги при составлении плана улучшений:

1) Согласование критериев приоритета, по которым будут определяться первоочередные действия

2) Планирование действий по улучшению.

Выбор приоритетных действий из всего множества выявленных при самооценке областей позволит 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.

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 организацией, выбранной в качестве ассессора. 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:

- Заполнить и прислать заявку (желательно по электронной почте)
- Провести самооценку по 9 критериям Модели Совершенства EFQM
- Подготовить к визиту необходимые документы (отчет по самооценке и план улучшений)

- Продemonстрировать в ходе визита реализацию планов. Валидация действий оцениваемой организации будет проводиться на базе логики RADAR по предварительно установленной форме.

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.

Этот профиль – минимальное требование для получения признания. 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.

Для подготовки к самооценке, организацией, проводящей самооценку, необходимо последовательно заполнить опросный лист, содержащий два раздела. В первом разделе респондентам необходимо оценить по 5-балльной шкале важность (неважность) различных направлений деятельности потенциального «центра превосходства». Во втором разделе приведены утверждения, характеризующие эти же направления деятельности, текущее состояние которых следовало также оценить, выбрав один из пяти вариантов ответа.

Для подготовки самооценки, а так же проведения оценки, необходимо ответить на типовые вопросы, суть которых определение целостности и системности работы, определится с конкретным подходом в рамках каждого из субкритериев, каждого критерия.

Вопросы анкеты для раздела 1 самооценки.

Насколько важным или неважным для деятельности «центра превосходства» является следующее. Для составления представлений по самооценке необходимо ответить на нижеприведенные вопросы следующими образом: НЕВАЖНО -1, СКОРЕЕ НЕВАЖНО – 2, ЗАТРУДНЯЮСЬ ОТВЕТИТЬ - 3, СКОРЕЕ ВАЖНО – 4, ВАЖНО – 5. Кроме того, при наличии опыта заполнения отчета по стандартам EFQM возможно непосредственная оценка и заполнение бланков отчета по оценке (самооценки) оцениваемой организации.

Лидерство

1. Вовлечение в разработку и коммуникации (донесения до персонала) руководителей высшего звена для стратегической формулировки целей, направления развития и культуры «центра превосходства». (включая ценности качества).
2. Гарантия внедрения руководителями высшего звена организационной системы и процессного управления, принимаемой персоналом и эффективно достигающей устойчивых и улучшающихся результатов.
3. Демонстрация менеджерами высшего звена своим примером и действиями поддержки и значимости ценностей «центра превосходства», эти ценности принимаются и применяются в рамках организации.
4. Доступность для персонала всех менеджеров «центра превосходства», менеджеры своевременно и позитивно признают усилия отдельных сотрудников и команд, направленные на достижение улучшений.
5. Действия всех менеджеров для встреч с потребителями, поставщиками и другими внешними организациями, и активное вовлечение во взаимодействие с партнерами и внедрение инициатив, направленных на улучшение «центра превосходства».
6. Развивают миссии и видение организации менеджерами.
7. Развитие менеджерами образцов этики и ценностей, которые поддерживают создание организационной культуры, наличие в менеджерах ролевых образцов этой этики.
8. Пересмотр и улучшение эффективности собственного стиля управления лидеров и их действия на основе будущих требований к менеджменту «центра превосходства».
9. Персональное и активное вовлечение лидеров в деятельность по улучшению.
10. Организация лидерами стимулирования и поощрения за инновации и креативность, наделение полномочиями, , например, изменяя структуру «центра превосходства», финансируя деятельность по обучению и улучшению?
11. Организация лидерами поощрения, поддержки, и применение результатов обучения и креативной деятельности.
12. Расстановка лидерами приоритетов в деятельности по улучшению.
13. Организация лидерами стимулирование и поощрение сотрудничества в рамках «центра превосходства».

14. Коррекция структуры организации лидерами с целью реализации стратегии и политики.
15. Гарантия лидерами разработки и внедрения системы процессного управления.
16. Гарантия лидерами разработки и внедрения процесса разработки, развертывания и обновления политики и стратегии.
17. Гарантия лидерами разработки и внедрения процесса измерения, пересмотра и улучшения ключевых результатов.
18. Гарантия лидерами разработки внедрения процесса или процессов стимулирования, определения, планирования и внедрения улучшений для реализации подходов, например, через креативность, инновации и обучение.
19. Понимание лидерами текущих процессов и их реакция на ожидания.
20. Участие лидеров в партнерских отношениях.
21. Инициация и участие лидеров в совместной деятельности по улучшению.
22. Признание и поощрение лидерами отдельных представителей и групп заинтересованных сторон за их вклад в бизнес, например, за лояльность.
23. Участие лидеров в профессиональных организациях, конференциях и семинарах, в частности, поддерживающих и продвигающих ценности ««центров превосходства»».
24. Участие и поддержка лидерами деятельности, направленной на улучшение экологической ситуации и вклад организации в социальную обстановку в обществе.
25. Донесение лидерами до персонала миссии, видения, ценностей, политики и стратегии, планов, целей и задач.
26. Доступность лидеров, их активное реагирование на запросы персонала.
27. Поддержка персонала лидерами в достижении их планов, целей и задач.
28. Поощрение и мотивация персонала лидерами к участию в деятельности по улучшению.
29. Признание лидерами индивидуальных и командных достижений, на всех уровнях организации, своевременно и надлежащим образом.

Стратегия

1. Использование организацией набора соответствующих показателей и данных для формирования стратегии и планов бизнеса, включение в данные

показатели результаты внутренних процессов, результатов поставщиков, запросов и уровня удовлетворенности покупателей, данных о конкурентах и результатов бенчмаркинга.

2. Поддержка стратегических направлений «центра превосходства» политикой, планами, целями, выделением ресурсов, гарантия технико-экономической обоснованности целей высшего уровня, их приятие и реализация через реалистичные планы и цели более низких уровней.
3. Способность большинства персонала перечислить цели организации, затрагивающие их деятельность, их знакомство с планами достижения в своей сфере деятельности.
4. Наличие у организации собственного метода определения, когда необходимо изменить стратегию, политику, рынки и предложение, даже в случае ухода руководителя организации.
5. Сбор и понимание информации для определения рынков и сегментов рынка, в которых организация будет действовать сейчас и в будущем с помощью действующей политики и стратегии.
6. Должное понимание и предвосхищение потребностей клиентов, сотрудников, партнеров, общества, акционеров с помощью действующей политики и стратегии.
7. Понимание и предвосхищение тенденций рынка, включая деятельность конкурентов с помощью действующей политики и стратегия.
8. Сбор и осознание результатов внутренних процессов.
9. Сбор и осознание результатов обучения.
10. Сбор и осознание информации о деятельности конкурентов и организаций, аналогичных «центрам превосходства».
11. Учет и осознание информации о социальных и юридических аспектах развития «центров превосходства».
12. Учет и осознание экономических и социальных показателей «центров превосходства».
13. Учет влияния новых технологий на стратегические направления развития «центров превосходства».
14. Анализ и использование идей заинтересованных сторон.
15. Опора политики и стратегии «центра превосходства» на потребностях заинтересованных сторон, на результатах обучения и инновационной

деятельности, согласованность с миссией организации, видением и ценностями.

16. Баланс потребностей и ожиданий заинтересованных сторон.
17. Баланс краткосрочных и долгосрочных требований и обстоятельств.
18. Разработка альтернативных сценариев для работы с рисками.
19. Определение текущих и будущих конкурентных преимуществ.
20. Корректировка политики и стратегии организации в соответствии со стратегией и политикой партнеров.
21. Отражение политики и стратегии «центра превосходства» фундаментальной концепции Делового Совершенства.
22. Оценка значимости стратегии и политики.
23. Определение критических факторов успеха.
24. Пересмотр и обновление политики и стратегии.
25. Идентификация и разработка структуры ключевых процессов, необходимых для реализации политики и стратегии организации.
26. Определение владельцев конкретных процессов.
27. Определение ключевых процессов, включая определение заинтересованных сторон.
28. Пересмотр эффективности структуры ключевых процессов для реализации политики и стратегии.
29. Взаимосвязь политики и стратегии и трансляция их на все нижние уровни «центра превосходства».
30. Используются политики и стратегии в качестве основы для планирования и определения целей и задач в рамках организации.
31. Приведение в соответствие друг с другом планов, целей, задач, расстановка и доведение до персонала приоритетов.
32. Оценка осведомленности о политике и стратегии.

Персонал

1. Опора планов по персоналу (наем, обучение, развитие) на потребности стратегических направлений и целей и способность этих планов гарантировать достижение этих целей по стратегическим направлениям.

2. Гарантия соответствия нанимаемых людей ценностям и потребностям «центра превосходства», проведение процесса оценки (который уважается персоналом) для приведения в соответствие личных целей и целей обучения с потребностями организации.
3. Запущенный процесс вовлечения всех сотрудников в генерирование улучшений; сотрудники становятся все более и более наделенными полномочиями и компетентными для принятия решений и готовыми к изменениям без риска для организации.
4. Эффективные двусторонние коммуникации с сотрудниками, сотрудники согласны, что они хорошо проинформированы и их мнение важно для организации.
5. Разработка стратегии, политики и планов в области управления персоналом.
6. Сотрудники и их представители вовлечены в процесс разработки стратегии, политики и планов по персоналу.
7. Взаимоувязка планов по персоналу с политикой, стратегий, организационной структурой и сетью ключевых процессов.
8. Обеспеченность управления наймом и карьерным развитием.
9. Обеспеченность справедливостью во всех сферах, связанных с персоналом, в том числе, равные возможности.
10. Использование опросов персонала и других форм получения обратной связи для улучшения политики, стратегии и планов по персоналу.
11. Использование инновационных организационных методологий для улучшения работы, например, реструктуризация цепочки поставок, матричная структура, гибкие рабочие команды, высокопродуктивные команды.
12. Определение, классификация и сопоставление с потребностями организации знаний и компетентности персонала.
13. Разработка и использование планов по развитию и обучению, таким образом, чтобы обеспечить соответствие персонала текущим и будущим потребностям организации.
14. Планирование и развитие возможности для обучения отдельных сотрудников, команд и «центра превосходства» в целом.
15. Развитие персонала через опыт работ.
16. Развитие командных навыков.

17. Приведение в соответствие с целями «центра превосходства» целей отдельных сотрудников и команд.
18. Пересмотр и обновление индивидуальных целей и целей команд.
19. Оценка персонала и его поддержка для улучшения качества его работы.
20. Поощрение и поддержка индивидуального и командного участия в деятельности по улучшению.
21. Поощрение и поддержка вовлеченности персонала через проведение внутренних конференций и других процедур.
22. Обеспечение возможности для стимулирования и поддержки инновационного и креативного поведения.
23. Наделение людей полномочиями для того, чтобы действовать.
24. Поощрение людей для совместной работы в команде.
25. Определение потребности в коммуникациях.
26. Разработка политики, стратегии и планов коммуникаций на основе потребностей в коммуникациях.
27. Развитие и использование каналов коммуникаций сверху вниз, снизу вверх и горизонтально.
28. Обмен лучшими практиками и знаниями.
29. Приведение в соответствие с политикой и стратегией вознаграждений, повышений, увольнений и других условий найма.
30. Признание роли персонала для поддержания его вовлеченности и наделения полномочиями.
31. Поддержка и развитие вовлеченности персонала в вопросы здоровья, промышленной и экологической безопасности в социальные вопросы.
32. Определение уровня дополнительных бонусов, таких как пенсионное страхование, медицинское страхование, забота о детях.
33. Продвижение социальных и культурных мероприятий.
34. Обеспечение дополнительных условий и услуг, например, гибкий график работы, корпоративный транспорт и др.

Партнерство и ресурсы

1. Развитие партнерских отношений через активный и структурированный подход, роль этих партнерских отношений в развитии дополнительных возможностей в продуктах, услугах, рынках и финансовых результатах.
2. Вся необходимая информация, включая данные по результатам процессов, поставщикам (включая результаты поставщиков), клиентам (включая удовлетворенность потребителей) и результаты бенчмаркинга, надежная, обновляемая вовремя и легко может быть использована соответствующими группами персонала (включая поставщиков, дистрибьюторов, потребителей, когда это необходимо).
3. Наличие такого подхода, который обеспечивает, что выделение и использование финансовых ресурсов отражает и поддерживает стратегические цели, задачи, ценности организации и гарантирует долгосрочный успех организации.
4. Постоянное улучшение физических активов организации, таких как здания, оборудование, материалы и запасы, в целях организации для достижения стратегических целей, задач и сохранения ресурсов.
5. Наличие регулярного метода обеспечения оптимизации в сфере разработки и внедрения альтернативных и новых технологий и использования интеллектуальной собственности и знаний с целью получения преимуществ в производстве продуктов и оказании услуг.
6. Определение ключевых партнеров и стратегических партнерских возможностей в соответствии со стратегией и политикой.
7. Структурирование партнерских отношений для создания и максимизации ценности образовательных и коммуникационных продуктов, предлагаемых на рынок.
8. Формирование цепочки партнерских отношений для создания дополнительной ценности образовательных и коммуникационных продуктов, предлагаемых на рынок.
9. Обеспечение культурной совместимости и обмена знаниями с партнерами.
10. Поддержка и взаимное развитие партнеров.
11. Генерация и развитие инновационного и креативного мышления через использование партнерств.

12. Создание синергетического эффекта от совместной работы для улучшения процессов и создания добавленной ценности для потребителей/ цепочки поставок.
13. Использование финансовых ресурсов для поддержки стратегии и политики.
14. Разработка и внедрение финансовой политики и процессов.
15. Оценка инвестиции в материальные и нематериальные активы.
16. Использование финансовых механизмов и показателей для создания эффективной и производительной структуры финансов.
17. Наличие системы управления финансовыми рисками.
18. Использование активов для поддержки политики и стратегии.
19. Управление техническим обслуживанием для улучшения показателей активов и использование их работы на протяжении всего жизненного цикла реализуемых услуг.
20. Наличие системы управления безопасностью активов.
21. Измерение и управление негативным воздействием активов организации на общество и сотрудников (включая здоровье и безопасность).
22. Обеспечение управления материальными запасами.
23. Оптимизация потребления коммунальных услуг.
24. Уменьшение и переработка отходов.
25. Сохранение глобальных невозполнимых ресурсов.
26. Уменьшение глобального негативного влияния продуктов и услуг.
27. Определение и оценка альтернативных и новых технологий в свете политики, стратегии и их влияния на бизнес и общество.
28. Наличие системы управления портфелем технологий.
29. Наличие системы использования существующих технологий.
30. Реализация инноваций в сфере технологий.
31. Использование технологий с целью поддержки улучшений.
32. Определение и замена «старых» технологий.
33. Организация сбора, структурирования и управления информацией с целью поддержки стратегии и политики.
34. Обеспечение доступом к соответствующей информации и технологиям внутренних и внешних пользователей.

35. Наличие системы обеспечения и улучшения точности, целостности и безопасности информации.
36. Наличие процесса культивирования, развития и защиты уникальной интеллектуальной собственности для максимизации ценности образовательных и коммуникационных продуктов, предлагаемых для потребителя.
37. Наличие системы приобретения, увеличения и эффективного использования знаний.
38. Генерация и развитие инновационного мышления в организации на основе использования соответствующей информации и знаний.

Процессы

1. Наличие системы обеспечения того, что все виды деятельности по производству продуктов и оказанию услуг работают и контролируются в соответствии со стандартами и требованиями (например, через использование ISO 9000 и ISO 14000).
2. Наличие целостного и надежного метода понимания восприятия, потребностей и ожиданий потребителей и рынков, на которых работает организация.
3. Наличие целостной и жизнеспособной системы для обеспечения того, что требования и запросы потребителей своевременно трансформируются в новые продукты и услуги.
4. Наличие системы непрерывного улучшения процессов на основе точно определенных возможностей и потребностей через анализ данных о потребителях, операционных показателей и результатов бенчмаркинга.
5. Наличие надежного регулярного метода, для оценки эффективности внедрения всех систем, используемых для реализации и контроля деятельности организации.
6. Постоянное использование результатов аудита для улучшения систем через устранение причин проблем (вместо принятия мер по ликвидации последствий), таким образом предотвращая повторение проблем.
7. Организация документации в сфере контроля и постоянного улучшения поддерживающих видов деятельности (например, бухгалтерии, ИТ,

персонала, юристов и секретариата) на таком же уровне, как для основных продуктов и услуг.

8. Наличие системы разработки основных процессов в организации, включая ключевые процессы, необходимые для реализации политики и стратегии.
9. Наличие системы процессного управления в организации.
10. Применение системных стандартов, затрагивающих, например, системы качества, такие как ISO 9000, системы здоровья, промышленной безопасности, процессы управления.
11. Установка целей для процессов и измерение результатов по процессам.
12. Решение вопросов границ процессов в рамках организации и за ее пределами для эффективного сквозного управления процессами.
13. Определение и расстановка приоритетов в сфере возможностей для улучшений и других изменений, как внутренних, так и «прорывных» (кардинальные перемены).
14. Использование показателей восприятия и деятельности, и информация от обучения для определения приоритетов и целей для улучшения и методов улучшения.
15. Стимулирование и использование креативных и инновационных талантов сотрудников, потребителей и партнеров в процессе внедрения постоянных и «прорывных» улучшений.
16. Пилотирование и контролирование новых или измененных процессов.
17. Сообщение об изменениях в процессах всем заинтересованным сторонам.
18. Обеспечение подготовки персонала для работы в рамках новых или измененных процессов перед их внедрением.
19. Гарантирование достижения поставленных результатов при изменении процессов.
20. Используется информация исследований рынка, опросов потребителей и другие формы обратной связи для определения потребностей и ожиданий о продуктах, услугах, сейчас и в будущем, и их восприятия существующих продуктов и услуг.
21. Прогнозирование и определение улучшений, нацеленных на повышение качества продукции и услуг в соответствии с будущими потребностями и ожиданиями потребителей.

22. Проектирование и разработка новых продуктов и услуг с целью удовлетворения ожиданий и потребностей потребителей.
23. Использование инноваций и креативности для создания новых продуктов и услуг.
24. Наличие системы генерации новых продуктов и услуг.
25. Производство и приобретение новых продуктов и услуг на основе проектирования и разработок.
26. Наличие системы продвижения, позиционирования и продажи продуктов и услуг существующим и новым потребителям.
27. Наличие работающей системы поставки продуктов и образовательных услуг потребителям.
28. Наличие отлаженного сервисного обслуживания, когда это необходимо потребителю.
29. Наличие системы определения и удовлетворения ежедневных запросов потребителей.
30. Наличие системы работы с ежедневной обратной связью, получаемой в ходе взаимодействия с потребителями, в т.ч. в виде претензий.
31. Осуществление активного взаимодействия с потребителями с целью выявления из текущих и будущих потребностей.
32. Сопровождение продаж, обслуживания и других видов взаимодействия с целью определения уровня удовлетворенности потребителей продуктами, услугами и другими компонентами процесса продаж и обслуживания.
33. Поддержка креативности и инноваций в процессе продажи и оказания услуги.
34. Наличие регулярных опросов и других форм структурированного сбора информации, а также использование данных, собираемых в процессе ежедневного контакта с потребителями для определения и улучшения уровня удовлетворенности потребителей.

Вопросы анкеты для раздела 2 самооценки.

Отметьте, пожалуйста, степень Вашего согласия (несогласия) со следующими утверждениями: НЕТ–1 , СКОРЕЕ НЕТ–2, ЗАТРУДНЯЮСЬ ОТВЕТИТЬ – 3, СКОРЕЕ ДА – 4, ДА – 5. Как и в разделе 1, при условии что у организации имеется опыт составления отчета EFQM, возможно непосредственное заполнение отчета.

Лидерство

1. Все руководители высшего звена вовлечены в разработку и коммуникации (донесение до персонала) стратегической формулировки целей, направления развития и культуры «центра превосходства» (включая ценности качества).
2. Руководители высшего звена гарантируют внедрение организационной системы и процессного управления, принимаемой персоналом и эффективно достигающей устойчивых и улучшающихся результатов.
3. Менеджеры высшего звена демонстрируют своим примером и действиями поддержку и значимость ценностей «центра превосходства», принимаются и применяются ли эти ценности в рамках организации.
4. Все менеджеры являются доступными для персонала и все менеджеры своевременно и позитивно признают усилия отдельных сотрудников и команд, направленные на достижение улучшений.
5. Все менеджеры предпринимают действия для встреч с потребителями, поставщиками и другими внешними организациями, и активно вовлекаются во взаимодействие с партнерами и внедрение инициатив, направленных на улучшение «центра превосходства».
6. Менеджеры развивают миссию и видение организации.
7. Лидеры развивают и выступают ролевыми образцами этики и ценностей, которые поддерживают создание организационной культуры.
8. Лидеры пересматривают и улучшают эффективность их собственного стиля управления и действуют на основе будущих требований к менеджменту «центра превосходства».
9. Лидеры персонально и активно вовлечены в деятельность по улучшению.
10. Лидеры стимулируют и поощряют наделение полномочиями, инновации и креативность, например, изменяя структуру «центра превосходства», финансируя деятельность по обучению и улучшению.
11. Лидеры поощряют, поддерживают, и применяют результаты обучения и креативной деятельности.
12. Лидеры расставляют приоритеты в деятельности по улучшению.
13. Лидеры стимулируют и поощряют сотрудничество в рамках «центра превосходства».
14. Лидеры корректируют структуру организации с целью реализации стратегии и политики.

15. Лидеры гарантируют разработку и внедрение системы процессного управления.
16. Лидеры гарантируют разработку и внедрение процесса разработки, развертывания и обновления политики и стратегии.
17. Лидеры гарантируют разработку и внедрение процесса измерения, пересмотра и улучшения ключевых результатов.
18. Лидеры гарантируют разработку внедрение процесса или процессов стимулирования, определения, планирования и внедрения улучшений для реализации подходов, например, через креативность, инновации и обучение.
19. Лидеры понимают текущие процессы и реагируют на ожидания.
20. Лидеры принимают участие в партнерских отношениях.
21. Лидеры инициируют и участвуют в совместной деятельности по улучшению.
22. Лидеры признают и поощряют отдельных представителей и групп заинтересованных сторон за их вклад в бизнес, например, за лояльность.
23. Лидеры принимают участие в профессиональных организациях, конференциях и семинарах, в частности, поддерживающих и продвигающих ценности «центров превосходства».
24. Лидеры участвуют и поддерживают деятельность, направленную на улучшение экологической ситуации и вклад организации в социальную обстановку в обществе.
25. Лидеры лично доносят до персонала миссию, видение, ценности, политику и стратегию, планы, цели и задачи.
26. Лидеры доступны, они активно прислушиваются к персоналу и реагируют на его запросы.
27. Лидеры поддерживают персонал в достижении их планов, целей и задач.
28. Лидеры поощряют и мотивируют персонал к участию в деятельности по улучшению.
29. Лидеры признают достижения, индивидуальные и командные, на всех уровнях организации, своевременно и надлежащим образом.

Стратегия

1. Организация использует набор соответствующих показателей и данных для формирования стратегии и планов бизнеса, включает ли в данные показатели результаты внутренних процессов, результаты поставщиков, запросы и

уровень удовлетворенности покупателей, данные о конкурентах и результаты бенчмаркинга.

2. Стратегические направления «центра превосходства» поддерживаются политикой, планами, целями, выделением ресурсов, гарантируется технико-экономическая обоснованность целей высшего уровня, их принятие и реализация через реалистичные планы и цели более низких уровней.
3. Большинство персонала может перечислить цели организации, затрагивающие их деятельность, они знакомы с планами их достижения в своей сфере деятельности.
4. Есть хорошие свидетельства того, что у организации есть собственный метод определения, когда необходимо изменить стратегию, политику, рынки и предложение, даже в случае ухода руководителя организации.
5. Политика и стратегия ведут к сбору и пониманию информации для определения рынков и сегментов рынка, в которых организация будет действовать сейчас и в будущем.
6. Политика и стратегия ведут к должному пониманию и предвосхищению потребностей клиентов, сотрудников, партнеров, общества, акционеров.
7. Политика и стратегия ведут к пониманию и предвосхищению тенденций рынка, включая деятельность конкурентов.
8. Результаты внутренних процессов собираются и осознаются.
9. Результаты обучения собираются и осознаются.
10. Информация о деятельности конкурентов и организаций, аналогичных «центрам превосходства» собираются и осознаются.
11. Информация о социальных и юридических аспектах развития «центров превосходства» учитывается и осознается.
12. Экономические и социальные показатели «центров превосходства» учитываются и осознаются.
13. Учитывается влияние новых технологий на стратегические направления развития «центров превосходства».
14. Идеи заинтересованных сторон анализируются и используются.
15. Политика и стратегия «центра превосходства» согласуется с миссией организации, видением и ценностями, основывается на потребностях заинтересованных сторон и результатах обучения и инновационной деятельности.

16. Потребности и ожидания заинтересованных сторон балансируются.
17. Балансируются краткосрочные и долгосрочные требования и обстоятельства.
18. Разрабатываются альтернативные сценарии для работы с рисками.
19. Определяются текущие и будущие конкурентные преимущества.
20. Политика и стратегия организации корректируются в соответствии со стратегией и политикой партнеров.
21. Политика и стратегия «центра превосходства» отражают фундаментальные концепции Делового Совершенства.
22. Оценивается значимость стратегии и политики.
23. Определяются критические факторы успеха.
24. Пересматриваются и обновляются политика и стратегия.
25. Идентифицируется и разрабатывается структура ключевых процессов, необходимых для реализации политики и стратегии организации.
26. Определяются владельцы конкретных процессов.
27. Определяются ключевые процессы, включая определение заинтересованных сторон.
28. Пересматривается эффективность структуры ключевых процессов для реализации политики и стратегии.
29. Политика и стратегия взаимосвязаны и спускаются на все нижние уровни «центра превосходства».
30. Политика и стратегия используются в качестве основы для планирования и определения целей и задач в рамках организации.
31. Планы, цели и задачи приводятся в соответствие друг с другом, приоритеты расставляются и доводятся до персонала.
32. Оценивается осведомленность о политике и стратегии.

Персонал

1. Планы по персоналу (наем, обучение, развитие) напрямую основываются на потребностях стратегических направлений и целей и способны гарантировать достижение этих целей по стратегическим направлениям.
2. «Центр превосходства» гарантирует соответствие нанимаемых людей ценностям и потребностям организации, проводится процесс оценки

(который уважается персоналом) для приведения в соответствие личных целей и целей обучения с потребностями организации.

3. В «центре превосходства» запущен процесс вовлечения всех сотрудников в генерирование улучшений; сотрудники становятся все более и более наделенными полномочиями и компетентными для принятия решений и готовыми к изменениям без риска для организации.
4. Достигнуты эффективные двусторонние коммуникации с сотрудниками, они согласны, что они хорошо проинформированы и их мнение важно для организации.
5. Разрабатывается стратегия, политика и планы в области управления персоналом.
6. Сотрудники и их представители вовлечены в процесс разработки стратегии, политики и планов по персоналу.
7. Планы по персоналу взаимосвязаны с политикой, стратегий, организационной структурой и сетью ключевых процессов.
8. Обеспечено управление наймом и карьерным развитием.
9. Обеспечена справедливость во всех сферах, связанных с персоналом, в том числе, равные возможности.
10. Опросы персонала и другие формы получения обратной связи используются для улучшения политики, стратегии и планов по персоналу.
11. Используются инновационные организационные методологии для улучшения работы, например, реструктуризации цепочки поставок, матричная структура, гибкие рабочие команды, высокопродуктивные команды.
12. Определяются, классифицируются и сопоставляются с потребностями организации знания и компетентность персонала.
13. Планы по развитию и обучение разрабатываются и используются, таким образом, чтобы обеспечить соответствие персонала текущим и будущим потребностям организации.
14. Планируются и развиваются возможности для обучения отдельных сотрудников, команд и «центра превосходства» в целом.
15. Персонал развивается через опыт работ.
16. Развиваются командные навыки.
17. Цели отдельных сотрудников и команд приводятся в соответствие с целями «центра превосходства».

18. Индивидуальные цели и цели команды пересматриваются и обновляются.
19. Персонал оценивается и ему оказывают поддержку для улучшения качества его работы.
20. Индивидуальное и командное участие в деятельности по улучшению поощряется и поддерживается.
21. Поощряется и поддерживается вовлеченность персонала через проведение внутренних конференций и других процедур.
22. Обеспечиваются возможности для стимулирования и поддержки инновационного и креативного поведения.
23. Люди наделяются полномочиями для того, чтобы действовать.
24. Люди поощряются для совместной работы в команде.
25. Есть система определения потребности в коммуникациях.
26. Политика, стратегия и планы коммуникаций разрабатываются на основе потребностей в коммуникациях.
27. Каналы коммуникаций развиваются и используются сверху вниз, снизу вверх и горизонтально.
28. Происходит обмен лучшими практиками и знаниями.
29. Вознаграждения, повышение, увольнение и другие условия найма приводятся в соответствие с политикой и стратегией.
30. Есть система признания роли персонала для поддержания их вовлеченности и наделения полномочиями.
31. Поддерживается и развивается вовлеченность персонала в вопросы здоровья, промышленной и экологической безопасности, социальные вопросы.
32. Определяется уровень дополнительных бонусов, таких как пенсионное страхование, медицинское страхование, забота о детях.
33. Продвигаются социальные и культурные мероприятия.
34. Обеспечиваются дополнительные условия и услуги, например, гибкий график работы, корпоративный транспорт и др.

Партнерство и ресурсы

1. Развиваются партнерские отношения через активный и структурированный подход, эти партнерские отношения определяют дополнительные возможности в продуктах, услугах, рынках и финансовых результатах.

2. Организация гарантирует, что вся необходимая информация, включая данные по результатам процессов, поставщикам (включая результаты поставщиков), клиентам (включая удовлетворенность потребителей) и результаты бенчмаркинга, надежная, обновляемая вовремя и легко может быть использована соответствующими группами персонала (включая поставщиков, дистрибьюторов, потребителей, когда это необходимо).
3. Организация имеет подход, который обеспечивает, что выделение и использование финансовых ресурсов отражает и поддерживает стратегические цели, задачи, ценности организации и гарантирует долгосрочный успех организации.
4. Происходит постоянное улучшение физических активов организации, таких как здания, оборудование, материалы и запасы, в целях организации для достижения стратегических целей, задач и сохранения ресурсов.
5. Существует регулярный метод обеспечения оптимизации в сфере разработки и внедрения альтернативных и новых технологий и использования интеллектуальной собственности и знаний с целью получения преимуществ в производстве продуктов и оказании услуг.
6. Ключевые партнеры и стратегические партнерские возможности определяются в соответствии со стратегией и политикой.
7. Партнерские отношения структурируются для создания и максимизации ценности образовательных и коммуникационных продуктов, предлагаемых на рынок.
8. Цепочки партнерских отношений формируются для создания дополнительной ценности образовательных и коммуникационных продуктов, предлагаемых на рынок.
9. Обеспечивается культурная совместимость и обмен знаниями с партнерами.
10. Поддерживается взаимное развитие партнеров.
11. Генерируется и развивается инновационное и креативное мышление через использование партнерств.
12. Создается синергетический эффект от совместной работы для улучшения процессов и создания добавленной ценности для потребителей/ цепочки поставок.
13. Финансовые ресурсы используются для поддержки стратегии и политики.
14. Разрабатываются и внедряются финансовая политика и процессы.

15. Оцениваются инвестиции в материальные и нематериальные активы.
16. Используются финансовые механизмы и показатели для создание эффективной и производительной структуры финансов.
17. Есть система управления финансовыми рисками.
18. Активы используются для поддержки политики и стратегии.
19. Для улучшения показателей активов происходит управление техническим обслуживанием и использованием их работы на протяжении всего жизненного цикла.
20. Есть система управления безопасностью активов.
21. Измеряется и управляется негативное воздействие активов организации на общество и сотрудников (включая здоровье и безопасность).
22. Обеспечено управление материальными запасами.
23. Оптимизируется потребление коммунальных услуг.
24. Происходит уменьшение и переработка отходов.
25. Сохраняются глобальные невозполнимые ресурсы.
26. Уменьшается глобальное негативное влияние продуктов и услуг.
27. Определяются и оцениваются альтернативные и новые технологии в свете политики, стратегии и их влияния на бизнес и общество.
28. Есть система управления портфелем технологий.
29. Есть система использования существующих технологий.
30. Реализуются инновации в сфере технологий.
31. Технологии используются с целью поддержки улучшений.
32. Определяются и заменяются «старые» технологии.
33. Организован сбор, структурирование и управление информацией с целью поддержки стратегии и политики.
34. Внутренние и внешние пользователи обеспечиваются доступом к соответствующей информации и технологиям.
35. Есть система обеспечения и улучшения точности, целостности и безопасности информации.
36. Культивируется, развивается и защищается уникальная интеллектуальная собственность для максимизации ценности образовательных и коммуникационных продуктов, предлагаемых для потребителя.

37. Есть система приобретения, увеличиваются и эффективного использования знаний.
38. Генерируется и развивается инновационное мышление в организации на основе использования соответствующей информации и знаний.

Процессы

1. Организация имеет систему обеспечения того, что все виды деятельности по производству продуктов и оказанию услуг работают и контролируются в соответствии со стандартами и требованиями (например, через использование ISO 9000 и ISO 14000).
2. Существует целостный и надежный метод понимания восприятия, потребностей и ожиданий потребителей и рынков, на которых работает организация.
3. Существует целостная и жизнеспособная система для обеспечения того, что требования и запросы потребителей своевременно трансформируются в новые продукты и услуги.
4. Существует непрерывное улучшение процессов на основе точно определенных возможностей и потребностей через анализ данных о потребителях, операционных показателей и результатов бенчмаркинга.
5. Имеется надежный регулярный метод, для оценки эффективности внедрения всех систем, используемых для реализации и контроля деятельности организации.
6. Результаты аудита всегда используются для улучшения систем через устранение причин проблем (вместо принятия мер по ликвидации последствий), таким образом предотвращая повторение проблем.
7. Документация в сфере контроля и постоянного улучшения поддерживающих видов деятельности (например, бухгалтерия, ИТ, диспетчеры, персонал, юристы и секретариат) организована на таком же уровне, как для основных продуктов и услуг.
8. Есть система разработки основных процессов в организации, включая ключевые процессы, необходимые для реализации политики и стратегии.
9. Сформирована система процессного управления в организации.

10. Применяются системные стандарты, затрагивающие, например, системы качества, такие как ISO 9000, системы здоровья, промышленной безопасности, процессы управления.
11. Установлены цели для процессов и измеряются результаты по процессам.
12. Решаются вопросы границ процессов в рамках организации и за ее пределами для эффективного сквозного управления процессами.
13. Определяются и расставляются приоритеты в сфере возможностей для улучшений и других изменений, как внутренних, так и «прорывных» (кардинальные перемены).
14. Используются показатели восприятия и деятельности и информация от обучения для определения приоритетов и целей для улучшения и методов улучшения.
15. Стимулируются и используются креативные и инновационные таланты сотрудников, потребителей и партнеров в процессе внедрения постоянных и «прорывных» улучшений.
16. Новые или измененные процессы пилотируются и контролируются.
17. Изменения процессов сообщаются всем заинтересованным сторонам.
18. Обеспечивается подготовка персонала для работы в рамках новых или измененных процессов перед их внедрением.
19. Гарантируется достижение поставленных результатов при изменении процессов.
20. Используется информация исследований рынка, опросов потребителей и другие формы обратной связи для определения потребностей и ожиданий о продуктах, услугах, сейчас и в будущем, и их восприятия существующих продуктов и услуг.
21. Прогнозируются и определяются улучшения, нацеленные на повышение качества продукции и услуг в соответствии с будущими потребностями и ожиданиями потребителей.
22. Проектируются и разрабатываются новые продукты и услуги с целью удовлетворения ожиданий и потребностей потребителей.
23. Инновации и креативность используются для создания новых продуктов и услуг.
24. Есть система генерации новых продуктов и услуг.

25. Новые продукты и услуги производятся и приобретаются на основе проектирования и разработок.
26. Есть система продвижения, позиционирования и продажи продуктов и услуг существующим и новым потребителям.
27. Есть работающая система поставки продуктов и образовательных услуг потребителям.
28. Организовано сервисное обслуживание, когда это необходимо потребителю.
29. Есть система определения и удовлетворения ежедневных запросов потребителей.
30. Есть система работы с ежедневной обратной связью, получаемой в ходе взаимодействия с потребителями, в т.ч. в виде претензий.
31. Осуществляется активное взаимодействие с потребителями с целью выявления из текущих и будущих потребностей.
32. Проводится сопровождение продаж, обслуживания и других видов взаимодействия с целью определения уровня удовлетворенности потребителей продуктами, услугами и другими компонентами процесса продаж и обслуживания.
33. Поддерживается креативность и инновации в процессе продажи и оказания услуги.
34. Регулярные опросы и другие формы структурированного сбора информации, а также данные, собираемые в процессе ежедневного контакта с потребителями используются для определения и улучшения уровня удовлетворенности потребителей.

В работы по проведению оценки организации целесообразно вовлекать все возможные стороны, при том, необходимо назначить конкретного ответственного в оцениваемой организации по составлению отчета по самооценке.

Дальнейшая практика применения модели EFQM предполагает внешнюю оценку организации на более высоком уровне – «Признанное совершенство». Возможность подать заявку на уровень «Признанное совершенство» имеет любой научный центр или учреждение высшего профессионального образования при условии, что оно имеет опыт проведения самооценки по полной версии Модели совершенства EFQM, включающей 9 критериев и 32 составляющие для структурированного подхода к определению сильных сторон и областей, требующих улучшений.

Организация должна быть готова к приему группы ассессоров, обычно 2–3 человек, а для особо крупных и сложно построенных организаций – 4 человека. Продолжительность визита составляет около трех дней.

После посещения организации группа экспертов готовит **обратный отчет** (см. Приложение) с перечнем сильных сторон и областей, требующих улучшений, а также с оценочным профилем по 9 критериям Модели EFQM.

Результаты проведения процедуры сертификации.

Баллы, указанные в графе «общее количество баллов» формы обратного отчета группы сертифицированных ассессоров являются основанием для сертификации «центра превосходства».

Сертификат «центра превосходства» получают организации, набравшие не менее 300 баллов по результатам визита группы экспертов, после чего в срок 4 – 6 дней после рассмотрения предоставления обратного отчета, выдает «центру превосходства» сертификат в установленной форме, которая должна быть разработана органом, уполномоченным проводить подобную оценку.

Опыт практического применения процедуры сертификации;

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

В ходе разработки настоящей процедуры для процедуры проведения сертификации центров превосходства в области подготовки кадров в сфере инновационного предпринимательства организацией тестирования в рамках Программы была проведена апробация на управлении инновационной деятельности одного из Российских национальных исследовательских университетов (ПГНИУ). Что в результате позволило

говорить о возможности и оправданности применения вышеописанной модели для сертификации центров превосходства, предусмотренных Программой.

Общие рекомендации

Процедура проведения сертификации центров превосходства в области подготовки кадров в сфере инновационного предпринимательства организацией тестирования является элементом реализации Межгосударственной программы инновационного сотрудничества государств – участников СНГ на период до 2020 года. Рамочное построение Программы позволяет обеспечить неразрывность процесса развития науки и инноваций в государствах – участниках Программы, сформулировать задачи межгосударственного инновационного сотрудничества, использовать существующие национальные и разработать в рамках Содружества новые механизмы их реализации, соответствующие современным требованиям перехода к инновационному пути развития экономики и экономике знаний.

EFQM рекомендует применять стратегию самооценки для проведения улучшений. Правильно примененная самооценка помогает любым организациям, как крупным, так и малым, работающим в любом секторе, функционировать более эффективно. Что справедливо и при оценке «Центров превосходства». Развитие сети «центров превосходства» в области подготовки кадров в сфере инновационного предпринимательства на пространстве государств – участников СНГ определено подпрограммой «Кадровое обеспечение межгосударственного инновационного сотрудничества» («Кадры») Межгосударственной программы в разделе «Обучение основам инновационного предпринимательства». Запуск работы «центров превосходства» должен обеспечить возможность создания структур для отработки механизмов государственной поддержки инновационной сферы, для выбора межгосударственных приоритетов как предмета сотрудничества, для организационного обеспечения научно-технического и инновационного потенциала участников Программы на долгосрочный период. Созданная структура должна расширить круг инновационно активных компаний и повысить привлекательность инновационной деятельности для молодых ученых, инженеров и специалистов, развить инновационную культуру.

Широкая область применения Модели для диагностических целей связана также с рекомендациями ISO по использованию процедуры самооценки по Модели как инструмента для оценки результативности и эффективности и уровня зрелости системы менеджмента качества. Рекомендации по самооценке, приведенные в стандарте, являются одной из возможных общедоступных технологий проведения самооценки.

Заключение

Заявка на уровень «Признанное совершенство», проведение самооценки и внешней экспертной оценки дают организации следующие выгоды:

- обратную связь от группы квалифицированных практикующих менеджеров (ассессоров), которые проведут независимую оценку и представят объективный письменный обратный отчет. Информация, содержащаяся в нем, позволит конкретизировать действия по улучшениям и может быть использована при планировании деятельности компании;
- престижное международное признание на основе общепризнанной в Европе модели менеджмента качества (Модели совершенства EFQM), свидетельствующее о системном применении в организации концепций совершенства;
- возможность проведения бенчмаркинга с другими организациями, применяющими эту модель, включая лучшие из них.

Заявку на проведение оценки на уровне «Признанное совершенство» можно подавать в любое время. Процесс начинается с момента получения EFQM заполненной формы заявки.

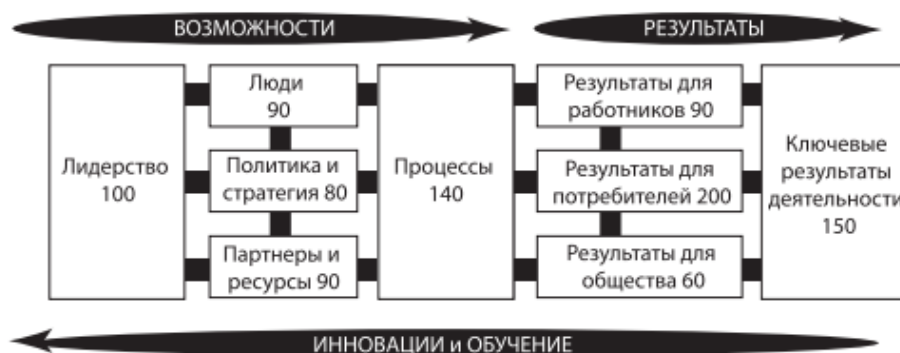
Как правило, оценка занимает 4–5 месяцев с момента подачи заявки до получения организацией обратного отчета и, в случае положительного решения, сертификата. Заявителю следует указать предпочтительные даты проведения каждого вида работ уже на стадии оформления заявки.

Сертификация вуза по одному из уровней совершенства EFQM является подтверждением эффективности системы менеджмента качества вуза, обеспечивает признание вуза в Европе (что позитивно отражается на развитии международного сотрудничества и участии в совместных европейских проектах), а также требует меньших временных, трудовых, организационных и финансовых затрат в отличие от альтернативных вариантов сертификации университетской системы менеджмента качества.

Приложения.

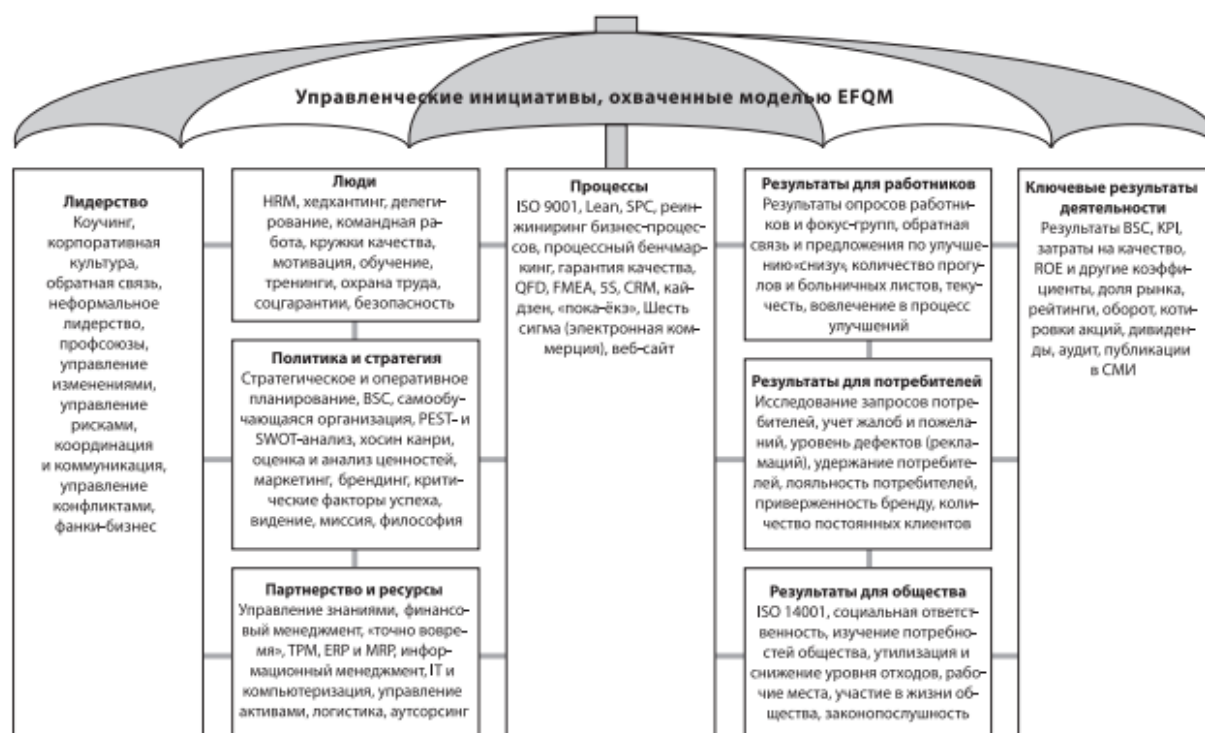
Приложение 1. Рис.1. Схема модели совершенствования EFQM.

Рис. 1. Модель совершенствования EFQM



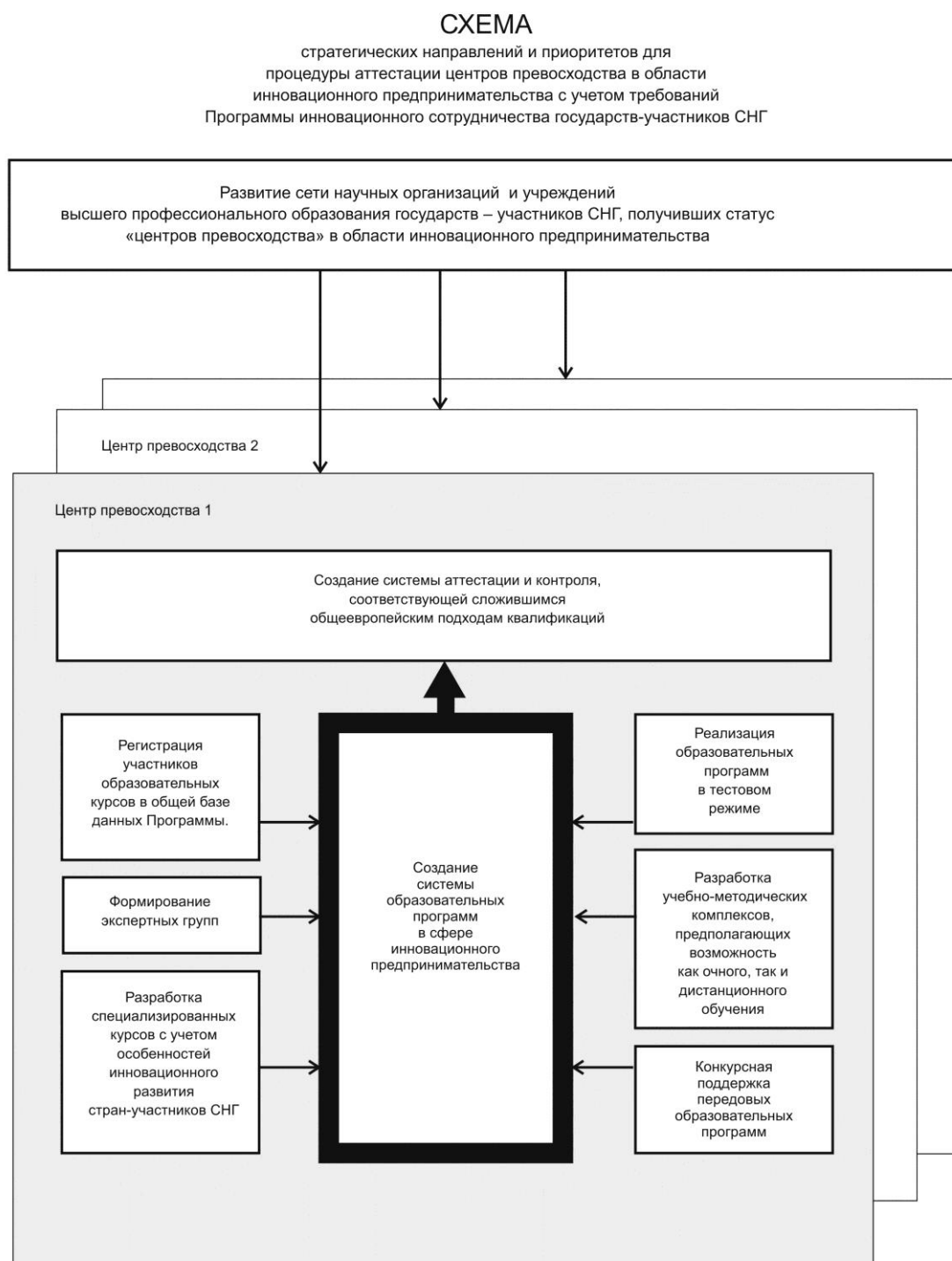
Приложение 2. Рис. 2. Основные управленческие инициативы, охваченные моделью EFQM.

Рис. 2. Основные управленческие инициативы, охваченные моделью EFQM*



* На основе оригинального рисунка Дерек Мидхерста, директора компании D&D Excellence Limited.

Приложение 3. Рис. 3. Схема стратегического направления и приоритетов для процедуры аттестации центров превосходства в области инновационного предпринимательства с учетом требования Программы инновационного сотрудничества государств – участников СНГ.



**Приложение 4. Форма ОТЧЕТА по оценке «центра превосходства» по модели EFQM
(шаблоны для последовательного заполнения на этапах процедуры сертификации)**

Межгосударственная программа
инновационного сотрудничества
государств – участников СНГ
на период до 2020 года

ОТЧЕТ
по оценке
«центра превосходства»
по модели EFQM
(шаблоны для последовательного
заполнения на этапах процедуры сертификации)

Оцениваемая
организация: _____

Асессоры: _____

Дата визита: _____

ГЛАВНЫЕ ТЕМЫ

[illegible]

«ВОЗМОЖНОСТИ»

1. ЛИДЕРСТВО

1а. Лидеры разрабатывают Миссию, ценности и этику и являются ролевыми моделями культуры «центра превосходства»

Эле- мен- ты	Признаки	0%			25%				50%				75%				100%					
Подход	Обоснованный																					
	Интегрированный																					
	Итого	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Развер- тывание	Внедренный																					
	Системный																					
	Итого	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Оценка и пересмотр	Измерение																					
	Изучение																					
	Улучшение																					
	Итого	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Общая оценка		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

Сильные стороны

-
-
-

Области для улучшения

-
-
-

1б. Лидеры лично гарантируют разработку, внедрение и непрерывное совершенствование системы менеджмента в сфере инновационного предпринимательства

Эле- мен- ты	Признаки	0%			25%				50%				75%				100%					
Подход	Обоснованный																					
	Интегрированный																					
	Итого	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Развер- тывание	Внедренный																					
	Системный																					
	Итого	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Оценка и пересмотр	Измерение																					
	Изучение																					
	Улучшение																					
	Итого	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Общая оценка		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

Сильные стороны

-
-
-

Области для улучшения

-
-
-

1с. Лидеры взаимодействуют с потребителями образовательных программ, партнерами и представителями общества

Эле- мен- ты	Признаки	0%			25%				50%				75%				100%					
Подход	Обоснованный																					
	Интегрированный																					
	Итого	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Развер- тывание	Внедренный																					
	Системный																					
	Итого	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Оценка и пересмотр	Измерение																					
	Изучение																					
	Улучшение																					
	Итого	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Общая оценка		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

Сильные стороны

-
-
-

Области для улучшения

-
-
-

1d. Лидеры продвигают культуру «центра превосходства» среди персонала организации

Эле- мен- ты	Признаки	0%			25%				50%				75%				100%						
Подход	Обоснованный																						
	Интегрированный																						
	Итого	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
Развер- тывание	Внедренный																						
	Системный																						
	Итого	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
Оценка и пересмотр	Измерение																						
	Изучение																						
	Улучшение																						
	Итого	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
Общая оценка		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	

Сильные стороны

-
-
-

Области для улучшения

-
-
-

1е. Лидеры определяют и проводят изменения в организации в соответствии с стратегическими направлениями и приоритетами развития «центра превосходства»

Эле- мен- ты	Признаки	0%			25%				50%				75%				100%					
Подход	Обоснованный																					
	Интегрированный																					
	Итого	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Развер- тывание	Внедренный																					
	Системный																					
	Итого	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Оценка и пересмотр	Измерение																					
	Изучение																					
	Улучшение																					
	Итого	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Общая оценка		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

Сильные стороны

-
-
-

Области для улучшения

-
-
-

2. ПОЛИТИКА И СТРАТЕГИЯ

2а. Политика и стратегические направления развития базируются на настоящих и будущих потребностях ожиданиях заинтересованных сторон

Эле- мен- ты	Признаки	0%			25%				50%				75%				100%					
Подход	Обоснованный																					
	Интегрированный																					
	Итого	0	5	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6	7	7	8	8	9	9	100
				0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	
Развер- тывание	Внедренный																					
	Системный																					
	Итого	0	5	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6	7	7	8	8	9	9	100
				0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	
Оценка и пересмотр	Измерение																					
	Изучение																					
	Улучшение																					
	Итого	0	5	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6	7	7	8	8	9	9	100
				0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	

Сильные стороны

-
-
-

Области для улучшения

-
-

2b. Политика и стратегические направления развития базируются на информации, полученной от измерения результатов деятельности, исследований, изучения и другой внешней деятельности

Эле- мен- ты	Признаки	0%			25%				50%				75%				100%					
Подход	Обоснованный																					
	Интегрированный																					
	Итого	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Развер- тывание	Внедренный																					
	Системный																					
	Итого	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Оценка и пересмотр	Измерение																					
	Изучение																					
	Улучшение																					
	Итого	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Общая оценка		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

Сильные стороны

-
-
-

Области для улучшения

-
-
-

2с. Разработка, пересмотр и актуализация политики и стратегических направлений развития «центра превосходства»

Эле- мен- ты	Признаки	0%			25%				50%				75%				100%					
Подход	Обоснованный																					
	Интегрированный																					
	Итого	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Развер- тывание	Внедренный																					
	Системный																					
	Итого	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Оценка и пересмотр	Измерение																					
	Изучение																					
	Улучшение																					
	Итого	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Общая оценка		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

Сильные стороны

-
-
-

Области для улучшения

-
-
-

2d. Политика и стратегические направления развития согласованы и развертываются через сеть ключевых процессов

Эле- мен- ты	Признаки	0%			25%				50%				75%				100%					
Подход	Обоснованный																					
	Интегрированный																					
	Итого	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Развер- тывание	Внедренный																					
	Системный																					
	Итого	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Оценка и пересмотр	Измерение																					
	Изучение																					
	Улучшение																					
	Итого	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Общая оценка		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

Сильные стороны

-
-
-

Области для улучшения

-
-
-

3. ПЕРСОНАЛ

3а. Людские ресурсы планируются, управляются, их компетентность повышается

Эле- мен- ты	Признаки	0%			25%				50%				75%				100%					
Подход	Обоснованный																					
	Интегрированный																					
	Итого	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Развер- тывание	Внедренный																					
	Системный																					
	Итого	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Оценка и пересмотр	Измерение																					
	Изучение																					
	Улучшение																					
	Итого	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Общая оценка		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

Сильные стороны

-
-
-

Области для улучшения

-
-
-

3b. Знания и компетентность персонала определяются, поддерживаются и развиваются

Эле- мен- ты	Признаки	0%			25%				50%				75%				100%					
Подход	Обоснованный																					
	Интегрированный																					
	Итого	0	5	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6	7	7	8	8	9	9	100
				0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	
Развер- тывание	Внедренный																					
	Системный																					
	Итого	0	5	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6	7	7	8	8	9	9	100
				0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	
Оценка и пересмотр	Измерение																					
	Изучение																					
	Улучшение																					
	Итого	0	5	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6	7	7	8	8	9	9	100
				0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	
Общая оценка		0	5	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6	7	7	8	8	9	9	100
				0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	

Сильные стороны

-
-
-

Области для улучшения

-
-
-

3с. Привлечение персонала и открытие возможностей

Эле- мен- ты	Признаки	0%			25%				50%				75%				100%						
Подход	Обоснованный																						
	Интегрированный																						
	Итого	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
Развер- тывание	Внедренный																						
	Системный																						
	Итого	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
Оценка и пересмотр	Измерение																						
	Изучение																						
	Улучшение																						
	Итого	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
Общая оценка		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	

Сильные стороны

-
-
-
-

Области для улучшения

-
-
-

3d. Диалог между персоналом и «центром превосходства»

Эле- мен- ты	Признаки	0%			25%				50%				75%				100%						
Подход	Обоснованный																						
	Интегрированный																						
	Итого	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
Развер- тывание	Внедренный																						
	Системный																						
	Итого	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
Оценка и пересмотр	Измерение																						
	Изучение																						
	Улучшение																						
	Итого	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
Общая оценка		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	

Сильные стороны

-
-
-

Области для улучшения

-
-
-

3е. Персонал ценят, награждают и заботятся о нем

Эле- мен- ты	Признаки	0%			25%				50%				75%				100%						
Подход	Обоснованный																						
	Интегрированный																						
	Итого	0	5	1 0	1 5	2 0	2 5	3 0	3 5	4 0	4 5	5 0	5 5	6 0	6 5	7 0	7 5	8 0	8 5	9 0	9 5	100	
Развер- тывание	Внедренный																						
	Системный																						
	Итого	0	5	1 0	1 5	2 0	2 5	3 0	3 5	4 0	4 5	5 0	5 5	6 0	6 5	7 0	7 5	8 0	8 5	9 0	9 5	100	
Оценка и пересмотр	Измерение																						
	Изучение																						
	Улучшение																						
	Итого	0	5	1 0	1 5	2 0	2 5	3 0	3 5	4 0	4 5	5 0	5 5	6 0	6 5	7 0	7 5	8 0	8 5	9 0	9 5	100	
Общая оценка		0	5	1 0	1 5	2 0	2 5	3 0	3 5	4 0	4 5	5 0	5 5	6 0	6 5	7 0	7 5	8 0	8 5	9 0	9 5	100	

Сильные стороны

-
-
-

Области для улучшения

-
-

4. ПАРТНЕРСТВО И РЕСУРСЫ

4а. Управление внешними партнерскими отношениями

Эле- мен- ты	Признаки	0%			25%				50%				75%				100%						
Подход	Обоснованный																						
	Интегрированный																						
	Итого	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
Развер- тывание	Внедренный																						
	Системный																						
	Итого	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
Оценка и пересмотр	Измерение																						
	Изучение																						
	Улучшение																						
	Итого	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
Общая оценка		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	

Сильные стороны

-
-
-

Области для улучшения

-
-
-

4b. Управление финансами

Эле- мен- ты	Признаки	0%			25%				50%				75%				100%						
Подход	Обоснованный																						
	Интегрированный																						
	Итого	0	5	1 0	1 5	2 0	2 5	3 0	3 5	4 0	4 5	5 0	5 5	6 0	6 5	7 0	7 5	8 0	8 5	9 0	9 5	100	
Развер- тывание	Внедренный																						
	Системный																						
	Итого	0	5	1 0	1 5	2 0	2 5	3 0	3 5	4 0	4 5	5 0	5 5	6 0	6 5	7 0	7 5	8 0	8 5	9 0	9 5	100	
Оценка и пересмотр	Измерение																						
	Изучение																						
	Улучшение																						
	Итого	0	5	1 0	1 5	2 0	2 5	3 0	3 5	4 0	4 5	5 0	5 5	6 0	6 5	7 0	7 5	8 0	8 5	9 0	9 5	100	
Общая оценка		0	5	1 0	1 5	2 0	2 5	3 0	3 5	4 0	4 5	5 0	5 5	6 0	6 5	7 0	7 5	8 0	8 5	9 0	9 5	100	

Сильные стороны

-
-
-

Области для улучшения

-
-
-

4с. Управление зданиями, оборудованием и материалами

Эле- мен- ты	Признаки	0%			25%				50%				75%				100%						
Подход	Обоснованный																						
	Интегрированный																						
	Итого	0	5	1 0	1 5	2 0	2 5	3 0	3 5	4 0	4 5	5 0	5 5	6 0	6 5	7 0	7 5	8 0	8 5	9 0	9 5	100	
Развер- тывание	Внедренный																						
	Системный																						
	Итого	0	5	1 0	1 5	2 0	2 5	3 0	3 5	4 0	4 5	5 0	5 5	6 0	6 5	7 0	7 5	8 0	8 5	9 0	9 5	100	
Оценка и пересмотр	Измерение																						
	Изучение																						
	Улучшение																						
	Итого	0	5	1 0	1 5	2 0	2 5	3 0	3 5	4 0	4 5	5 0	5 5	6 0	6 5	7 0	7 5	8 0	8 5	9 0	9 5	100	
Общая оценка		0	5	1 0	1 5	2 0	2 5	3 0	3 5	4 0	4 5	5 0	5 5	6 0	6 5	7 0	7 5	8 0	8 5	9 0	9 5	100	

Сильные стороны

-
-
-

Области для улучшения

-
-
-

4d. Управление технологиями

Эле- мен- ты	Признаки	0%			25%				50%				75%				100%						
Подход	Обоснованный																						
	Интегрированный																						
	Итого	0	5	1 0	1 5	2 0	2 5	3 0	3 5	4 0	4 5	5 0	5 5	6 0	6 5	7 0	7 5	8 0	8 5	9 0	9 5	100	
Развер- тывание	Внедренный																						
	Системный																						
	Итого	0	5	1 0	1 5	2 0	2 5	3 0	3 5	4 0	4 5	5 0	5 5	6 0	6 5	7 0	7 5	8 0	8 5	9 0	9 5	100	
Оценка и пересмотр	Измерение																						
	Изучение																						
	Улучшение																						
	Итого	0	5	1 0	1 5	2 0	2 5	3 0	3 5	4 0	4 5	5 0	5 5	6 0	6 5	7 0	7 5	8 0	8 5	9 0	9 5	100	
Общая оценка		0	5	1 0	1 5	2 0	2 5	3 0	3 5	4 0	4 5	5 0	5 5	6 0	6 5	7 0	7 5	8 0	8 5	9 0	9 5	100	

Сильные стороны

-
-
-
-

Области для улучшения

-
-
-

4е. Управление информацией и знаниями

Эле- мен- ты	Признаки	0%			25%				50%				75%				100%						
Подход	Обоснованный																						
	Интегрированный																						
	Итого	0	5	1 0	1 5	2 0	2 5	3 0	3 5	4 0	4 5	5 0	5 5	6 0	6 5	7 0	7 5	8 0	8 5	9 0	9 5	100	
Развер- тывание	Внедренный																						
	Системный																						
	Итого	0	5	1 0	1 5	2 0	2 5	3 0	3 5	4 0	4 5	5 0	5 5	6 0	6 5	7 0	7 5	8 0	8 5	9 0	9 5	100	
Оценка и пересмотр	Измерение																						
	Изучение																						
	Улучшение																						
	Итого	0	5	1 0	1 5	2 0	2 5	3 0	3 5	4 0	4 5	5 0	5 5	6 0	6 5	7 0	7 5	8 0	8 5	9 0	9 5	100	
Общая оценка		0	5	1 0	1 5	2 0	2 5	3 0	3 5	4 0	4 5	5 0	5 5	6 0	6 5	7 0	7 5	8 0	8 5	9 0	9 5	100	

Сильные стороны

-
-
-

Области для улучшения

-
-
-

5. ПРОЦЕССЫ

5а. Процессы систематически разрабатываются и управляются

Эле- мен- ты	Признаки	0%			25%				50%				75%				100%					
Подход	Обоснованный																					
	Интегрированный																					
	Итого	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Развер- тывание	Внедренный																					
	Системный																					
	Итого	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Оценка и пересмотр	Измерение																					
	Изучение																					
	Улучшение																					
	Итого	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Общая оценка		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

Сильные стороны

-
-
-

Области для улучшения

-
-

5b. Процессы улучшаются, когда это необходимо, с использованием инноваций для достижения полной удовлетворенности и создания добавленной ценности для потребителей и других заинтересованных сторон

Эле- мен- ты	Признаки	0%			25%				50%				75%				100%					
Подход	Обоснованный																					
	Интегрированный																					
	Итого	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Развер- тывание	Внедренный																					
	Системный																					
	Итого	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Оценка и пересмотр	Измерение																					
	Изучение																					
	Улучшение																					
	Итого	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Общая оценка		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

Сильные стороны

-
-
-

Области для улучшения

-
-
-

5с. Образовательные услуги разрабатываются на основе требований и ожиданий потребителя

Эле- мен- ты	Признаки	0%			25%				50%				75%				100%					
Подход	Обоснованный																					
	Интегрированный																					
	Итого	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Развер- тывание	Внедренный																					
	Системный																					
	Итого	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Оценка и пересмотр	Измерение																					
	Изучение																					
	Улучшение																					
	Итого	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Общая оценка		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

Сильные стороны

-
-
-

Области для улучшения

-
-
-

5d. Образовательные услуги производятся, поставляются, и осуществляется
послепродажное обслуживание

Эле- мен- ты	Признаки	0%			25%				50%				75%				100%						
Подход	Обоснованный																						
	Интегрированный																						
	Итого	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
Развер- тывание	Внедренный																						
	Системный																						
	Итого	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
Оценка и пересмотр	Измерение																						
	Изучение																						
	Улучшение																						
	Итого	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
Общая оценка		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	

Сильные стороны

-
-
-

Области для улучшения

-
-
-

5е. Отношения с потребителями образовательных услуг управляются и улучшаются

Эле- мен- ты	Признаки	0%			25%				50%				75%				100%						
Подход	Обоснованный																						
	Интегрированный																						
	Итого	0	5	1 0	1 5	2 0	2 5	3 0	3 5	4 0	4 5	5 0	5 5	6 0	6 5	7 0	7 5	8 0	8 5	9 0	9 5	100	
Развер- тывание	Внедренный																						
	Системный																						
	Итого	0	5	1 0	1 5	2 0	2 5	3 0	3 5	4 0	4 5	5 0	5 5	6 0	6 5	7 0	7 5	8 0	8 5	9 0	9 5	100	
Оценка и пересмотр	Измерение																						
	Изучение																						
	Улучшение																						
	Итого	0	5	1 0	1 5	2 0	2 5	3 0	3 5	4 0	4 5	5 0	5 5	6 0	6 5	7 0	7 5	8 0	8 5	9 0	9 5	100	
Общая оценка		0	5	1 0	1 5	2 0	2 5	3 0	3 5	4 0	4 5	5 0	5 5	6 0	6 5	7 0	7 5	8 0	8 5	9 0	9 5	100	

Сильные стороны

-
-
-
-

Области для улучшения

-
-
-

«РЕЗУЛЬТАТЫ»

6. РЕЗУЛЬТАТЫ ДЛЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

6а. Результаты восприятия

Эле- мен- ты	Признаки	0%			25%				50%				75%				100%					
Результаты	Тенденции																					
	Цели																					
	Сравнения																					
	Причины																					
	Итого	0	5	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6	7	7	8	8	9	9	100
				0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	
	Область охвата																					
	Итого	0	5	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6	7	7	8	8	9	9	100
				0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	
Общая оценка		0	5	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6	7	7	8	8	9	9	100
				0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	

Сильные стороны

-
-
-

Области для улучшения

-
-
-

6b. Результаты деятельности

Эле- мен- ты	Признаки	0%			25%				50%				75%				100%					
Результаты	Тенденции																					
	Цели																					
	Сравнения																					
	Причины																					
	Итого	0	5	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6	7	7	8	8	9	9	100
				0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	
	Область охвата																					
	Итого	0	5	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6	7	7	8	8	9	9	100
				0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	
Общая оценка		0	5	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6	7	7	8	8	9	9	100
				0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	

Сильные стороны

-
-
-

Области для улучшения

-
-
-

7. РЕЗУЛЬТАТЫ ДЛЯ ПЕРСОНАЛА

7а. Результаты восприятия

Эле- мен- ты	Признаки	0%			25%				50%				75%				100%					
Результаты	Тенденции																					
	Цели																					
	Сравнения																					
	Причины																					
	Итого	0	5	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6	7	7	8	8	9	9	100
				0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	
	Область охвата																					
	Итого	0	5	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6	7	7	8	8	9	9	100
				0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	
Общая оценка		0	5	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6	7	7	8	8	9	9	100
				0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	

Сильные стороны

-

-

-

Области для улучшения

-

-

-

7b. Результаты деятельности

Эле- мен- ты	Признаки	0%			25%				50%				75%				100%					
Результаты	Тенденции																					
	Цели																					
	Сравнения																					
	Причины																					
	Итого	0	5	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6	7	7	8	8	9	9	100
				0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	
	Область охвата																					
	Итого	0	5	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6	7	7	8	8	9	9	100
				0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	
Общая оценка		0	5	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6	7	7	8	8	9	9	100
				0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	

Сильные стороны

-
-
-

Области для улучшения

-
-
-

8. РЕЗУЛЬТАТЫ ДЛЯ ОБЩЕСТВА

8а. Результаты восприятия

Эле- мен- ты	Признаки	0%			25%				50%				75%				100%					
Результаты	Тенденции																					
	Цели																					
	Сравнения																					
	Причины																					
	Итого	0	5	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6	7	7	8	8	9	9	100
				0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	
	Область охвата																					
	Итого	0	5	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6	7	7	8	8	9	9	100
				0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	
Общая оценка		0	5	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6	7	7	8	8	9	9	100
				0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	

Сильные стороны

-
-
-

Области для улучшения

-
-
-

8b. Результаты деятельности

Эле- мен- ты	Признаки	0%			25%				50%				75%				100%					
Результаты	Тенденции																					
	Цели																					
	Сравнения																					
	Причины																					
	Итого	0	5	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6	7	7	8	8	9	9	100
				0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	
	Область охвата																					
	Итого	0	5	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6	7	7	8	8	9	9	100
				0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	
Общая оценка		0	5	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6	7	7	8	8	9	9	100
				0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	

Сильные стороны

-
-
-

Области для улучшения

-
-
-

9. КЛЮЧЕВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

9а. Ключевые результаты деятельности

Эле- мен- ты	Признаки	0%			25%					50%					75%					100%				
Результаты	Тенденции																							
	Цели																							
	Сравнения																							
	Причины																							
	Итого	0	5	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6	7	7	8	8	9	9	100		
				0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	
	Область охвата																							
	Итого	0	5	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6	7	7	8	8	9	9	100		
				0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	
Общая оценка		0	5	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6	7	7	8	8	9	9	100		
				0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	

Сильные стороны

-
-
-

Области для улучшения

-
-
-

9b. Ключевые показатели деятельности

Эле- мен- ты	Признаки	0%			25%				50%				75%				100%					
Результаты	Тенденции																					
	Цели																					
	Сравнения																					
	Причины																					
	Итого	0	5	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6	7	7	8	8	9	9	100
				0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	
	Область охвата																					
	Итого	0	5	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6	7	7	8	8	9	9	100
				0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	
Общая оценка		0	5	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6	7	7	8	8	9	9	100
				0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	

Сильные стороны

-
-
-

Области для улучшения

-
-
-

ЛИСТ ПОДСЧЕТА БАЛЛОВ

1. Возможности

Номер критерия	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%
Составляющая критерия	1a	<input type="text"/>	2a	<input type="text"/>	3a	<input type="text"/>	4a	<input type="text"/>	5a	<input type="text"/>
Составляющая критерия	1b	<input type="text"/>	2b	<input type="text"/>	3b	<input type="text"/>	4b	<input type="text"/>	5b	<input type="text"/>
Составляющая критерия	1c	<input type="text"/>	2c	<input type="text"/>	3c	<input type="text"/>	4c	<input type="text"/>	5c	<input type="text"/>
Составляющая критерия	1d	<input type="text"/>	2d	<input type="text"/>	3d	<input type="text"/>	4d	<input type="text"/>	5d	<input type="text"/>
Составляющая критерия	1e	<input type="text"/>			3e	<input type="text"/>	4e	<input type="text"/>	5e	<input type="text"/>
Сумма по критерию	<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>	
	$\div 5$		$\div 4$		$\div 5$		$\div 5$		$\div 5$	
Количество баллов	<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>	

2. Результаты

Критерий	6	%	7	%	8	%	9	%
Составляющая критерия	6a	<div><div></div>x0.75=</div>	7a	<div><div></div>x0.75=</div>	8a	<div><div></div>x0.25=</div>	9a	<div><div></div>x0.5=</div>
Составляющая критерия	6b	<div><div></div>x0.25=</div>	7b	<div><div></div>x0.25=</div>	8b	<div><div></div>x0.75=</div>	9b	<div><div></div>x0.5=</div>
Количество баллов								

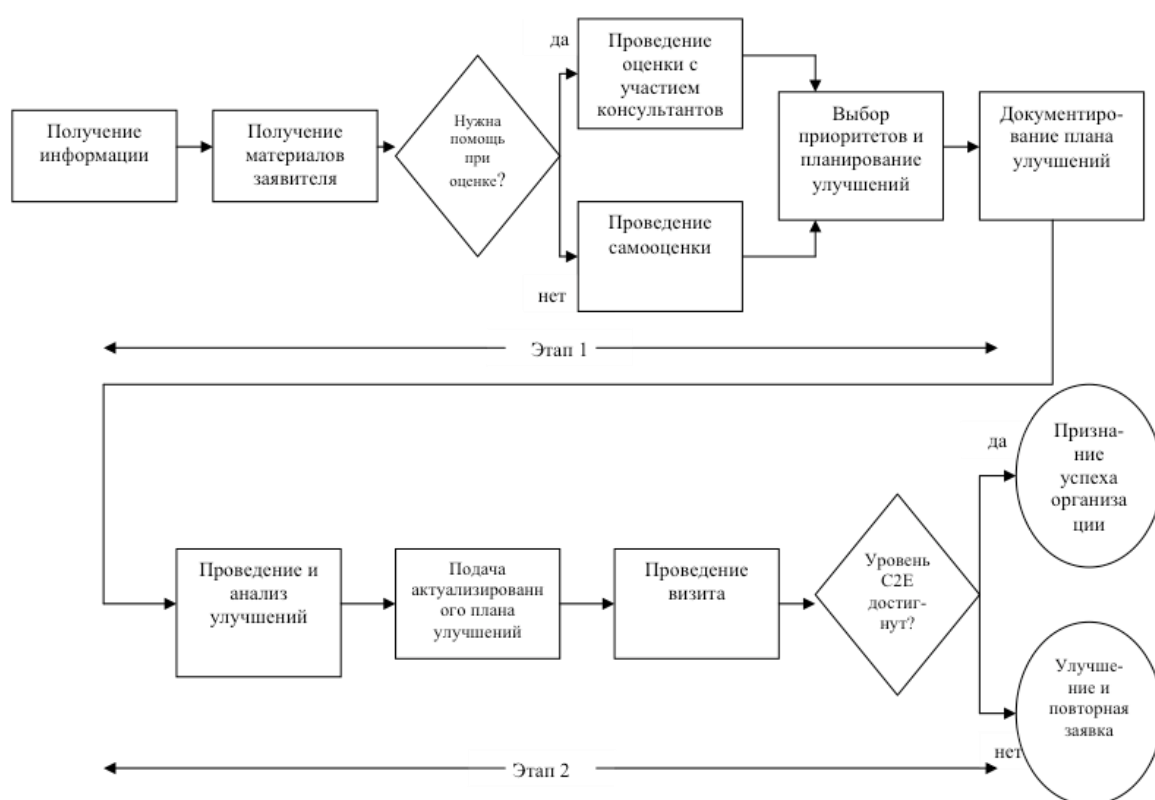
3. Расчет общего количества баллов

Критерий	Количество баллов	Фактор	Результирующие баллы
1. Лидерство	<input type="text"/>	x 1.0	<input type="text"/>
2. Политика и Стратегия	<input type="text"/>	x 0.8	<input type="text"/>
3. Персонал	<input type="text"/>	x 0.9	<input type="text"/>
4. Партнерство и ресурсы	<input type="text"/>	x 0.9	<input type="text"/>
5. Процессы	<input type="text"/>	x 1.4	<input type="text"/>
6. Результаты для потребителей	<input type="text"/>	x 2.0	<input type="text"/>
7. Результаты для персонала	<input type="text"/>	x 0.9	<input type="text"/>
8. Результаты для общества	<input type="text"/>	x 0.6	<input type="text"/>
9. Ключевые результаты деятельности	<input type="text"/>	x 1.5	<input type="text"/>

Общее количество баллов

Ассессор _____ / _____ /

Приложение 5. Схема процесса «Стремление к Совершенству».



Приложение 6. Анализ моделей оценки, применяемых учебными учреждениями на добровольной основе (мировая и российская практика)

Наименование модели	Краткая характеристика
<i>Модель Ассоциации университетов Нидерландов (VSNU)</i>	<p>В основе предлагаемой модели лежит идея разделения всей деятельности университета на три основных бизнес-процесса:</p> <ul style="list-style-type: none"> образовательная деятельность; научные исследования; услуги, предлагаемые для общества. <p>Фактически данная модель образована путем реструктуризации модели EFQM с целью формирования системы критериев, которые в большей степени соответствуют структуре и основным процессам высшего учебного заведения.</p>

<p><i>Модель национальной американской премии по качеству "Baldrige National Quality Award" в области образования</i></p>	<p>В 2000 г. модель национальной премии США по качеству им. М. Болдриджа была адаптирована для к специфике деятельности образовательных учреждений высшей школы, а в 2005 г. модифицирована система оценочных критериев модели.</p>
<p><i>Модель эталонного тестирования для Австралийских университетов</i></p>	<p>Цель данного проекта - разработка руководства по эталонному тестированию (Benchmarking) Австралийских университетов с целью проведения самооценки, независимой оценки их деятельности и получаемых результатов. В его разработке принимали участие представители различных заинтересованных сторон.</p>
<p><i>Международные стандарты ИСО</i></p>	<p>Применительно к образовательной деятельности построение системы менеджмента качества на основе международных стандартов ИСО имеет определенные особенности:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) обеспечение минимального уровня качества; 2) обеспечение стабильности в области качества; 3) регламентация процессов, процедур; 4) возможность получения сертификата соответствия; 5) регламентированная система документооборота и др.
<p><i>Модель делового совершенства EFQM (Европейского фонда управления качеством)</i></p>	<p>Главными достоинствами СМК, построенной с применением модели EFQM являются:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) адекватное и своевременное реагирование вуза на изменения внешней среды; 2) получение возможности проложить путь к новым достижениям в области качества подготовки кадров, научно-исследовательской деятельности и т.п.; 3) творческий подход к принятию управленческих решений; 4) возможность в выявлении проблемного поля образовательного учреждения; 5) «ориентация на результаты», т.е. получение возможности оценки деятельности вуза через систему показателей и др.

<p><i>Премия конкурса Минобразования России «Внутривузовские системы обеспечения качества подготовки специалистов»</i></p>	<p>Задача конкурса – стимулировать вузы к проведению самооценки своей деятельности по критериям, отражающим современные подходы к управлению вузами на основе качества и совершенствованию работы вузов на основе проведения самооценки. В основу модели была положена усеченная модель Премии Правительства РФ в области качества. В модели нашли отражения принципиальные отличия вузовской деятельности:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) с помощью критерия 7 оценивается степень удовлетворенности преподавателей, сотрудников и обучаемых; 2) критерий 9 дает возможность оценить влияние вуза на общество и т.п.
<p><i>Типовая модель качества образовательного учреждения («ЛЭТИ»)</i></p>	<p>Данная модель разработана Санкт-Петербургским государственным электротехническим университетом «ЛЭТИ» и является одним из лучших вариантов построения системы менеджмента качества (СМК) вуза. Авторский коллектив сосредоточил свои усилия на планировании процессной модели, разработке пакета рабочей документации, определил этапы внедрения и развития СМК вуза.</p>

Приложение 7. Список литературы.

1. Современные инструменты управления: Модель совершенствования EFQM: Учеб. пособ. / Д.В. Маслов, Ю.В. Вылгина. Иваново: Иван. го-с. энерг. ун-т., 2006. 107 с.
2. От качества к совершенству. Полезная модель EFQM. М: РИА «Стандарты и качество», 2008. 152 с.
3. Совершенствование системы управления предприятием на основе организационной самооценки / Д.В. Маслов. Иваново: ИГЭУ, 2009. 180 с.
4. Европейская модель повышения качества управления в Российском университете / Д.В. Маслов, А.Л. Мазалецкая, К. Сид // Качество. Инновации. Образование. 2006. №1. — С. 14-18.
5. Модели мировых премий по качеству: Премия совершенства EFQM / Д.В. Маслов // Качество. Инновации. Образование. 2007. №7. — С. 49-57.
6. Повышение эффективности в практике управления образовательными процессами: модели совершенства / Ю.В. Вылгина, Д.В. Маслов, Ю.Н. Селезнев // Научно-технические ведомости СПбГПУ. 2007. №4 (52). — С. 289-295.
7. Модели совершенствования системы менеджмента качества вуза / Д.В. Маслов // Инновации. 2008. №1. — С. 90-92.
8. Стратегическое развитие вуза с применением модели EFQM / Д.В. Маслов, Ю.В. Вылгина, Ю.В. Грубова // Вестник ИГЭУ. 2012. Вып. 2. — С. 91-94.
9. Сертификация системы менеджмента качества ИГЭУ на соответствие критериям модели EFQM / Д.В. Маслов, Ю.В. Вылгина, Ю.В. Грубова // Вестник Ивановского государственного энергетического университета. 2012. № 6. — С. 74-78.
10. RADAR — измерительный инструмент организационной оценки / Д.В. Маслов // International Magazine of Management (Узбекистан). 2009. №2. — С. 26-29.
11. Модели самооценки образовательной организации: российский опыт изучения и применения / Д.В. Маслов // International Magazine of Management (Узбекистан). 2009. №2. — С. 21-25.
12. Фундаментальные концепции EFQM / Д.В. Маслов, Ю.В. Вылгина, К.Э. Писаренко // International Magazine of Management (Узбекистан). 2009. №3. — С. 4-10.
13. Европейская модель EFQM в российском университете / Д.В. Маслов, А.Л. Мазалецкая, К. Сид // Поволжский вестник качества. 2006. №1. — С. 6-9.
14. Модель совершенствования EFQM для повышения качества управления современным вузом / Д.В. Маслов, А.Л. Мазалецкая, К. Сид // Высшее образование в России. 2005. №9. — С. 46-52.

15. Модель EFQM в Российском университете / Д.В. Маслов, А.Л. Мазалецкая, К. Стил // Методы менеджмента качества. 2005. №12. — С. 21-25.
16. Мировые премии по качеству: признание успеха / Д.В. Маслов // Маркетинг в России и за рубежом. 2005. №5. — С. 108-120.
17. Профилактика системы управления: полезная модель EFQM / Д.В. Маслов, А.Л. Шестаков, Д. Мидхерст // Методы менеджмента качества. 2006. №7. — С. 34-39.
18. Применение моделей совершенствования для повышения качества управления в российском университете / Д.В. Маслов, А.Л. Мазалецкая, К. Стил // Университетское управление: практика и анализ. 2006. №5. — С. 97-103.
19. Применение модели EFQM для самооценки деятельности вуза / Д.В. Маслов, Ю.В. Вылгина // Менеджмент сегодня. 2009. №3. — С. 176-191.