

Система оценки и улучшения качества  
в организациях бюджетной сферы  
и органах государственного и муниципального управления

## Общая схема оценки

# CAF

версия 2006

Common Assessment Framework

Совершенствование через самооценку

## Предисловие к русскому изданию

Уважаемые коллеги!

Общество требует от государственных и муниципальных органов власти эффективного и ответственного управления, при этом эффективность управления в органах власти становится синонимом эффективного государства.

Анализ мировой практики управления в органах власти в последние годы указывает на тенденцию использования принципов менеджмента, присущих бизнесу, с применением моделей и методов, обеспечивающих его высокую эффективность.

В 2000 году Европейским институтом административного управления (European Institute of Public Administration, EIPA), который действует под эгидой Еврокомиссии, на базе европейской модели совершенства EFQM\* разработана модель оценки менеджмента в организациях, финансируемых из государственного или муниципального бюджета (Common Assesment Framework - CAF). Модель CAF успешно внедряется во многих европейских странах для повышения качества менеджмента в органах власти и соответственно повышения качества государственных услуг и эффективности их деятельности.

Модель CAF позволяет выполнить оценку качества менеджмента в органах власти путем самооценки или с помощью внешних ассессоров. Кроме того, модель CAF используется для сравнительного анализа систем управления европейских государств, а также для выявления и распространения лучшего опыта.

Сегодня в 27 европейских странах CAF является неотъемлемым элементом государственных программ реформирования государственного и муниципального управления.

Результаты опросов организаций, которые применяют модель CAF, показывают, что 90% из них совершенствуют свою деятельность по результатам самооценки

С февраля 2008 г. Всероссийская организация качества (ВОК) стала Национальным партнером EIPA на территории Российской Федерации. Организационная и методическая работа по внедрению модели CAF в России возложена на Центр экспертных программ ВОК. Кроме того, при ВОК создается соответствующий Комитет.

Мы уверены, что внедрение модели CAF в России будет способствовать улучшению качества управления в органах власти и позитивно отразится на качестве жизни россиян.

Всероссийская организация качества предпримет все необходимые усилия для всемерного содействия этим процессам.

Публикация краткого изложения модели CAF на русском языке является одним из первых шагов в этом направлении.



**ГУСАКОВ**

**Юрий Абрамович**

Президент Европейской организации качества (ЕОК) 2006-2008 гг.,  
Первый вице-президент Всероссийской организации качества (ВОК)



**МАСЛОВ**

**Дмитрий Владимирович**

Директор Научного центра бенчмаркинга и совершенствования Ивановского государственного энергетического университета (ИГЭУ)



**ТАБЕР**

**Ефим Иосифович**

Директор Центра консалтинга и обучения и Центра экспертных программ ВОК

---

\* Модель совершенства EFQM предложена Европейским Фондом управления качеством (EFQM – European Foundation for Quality Management)



## CAF 2006

### СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	4
Возможности .....	8
Критерий 1. Лидерство .....	9
Критерий 2. Стратегия и планирование .....	10
Критерий 3. Персонал .....	11
Критерий 4. Партнерства и ресурсы .....	12
Критерий 5. Процессы .....	13
Результаты .....	14
Критерий 6. Результаты для потребителей / граждан .....	15
Критерий 7. Результаты для персонала .....	16
Критерий 8. Результаты для общества .....	17
Критерий 9. Ключевые результаты .....	18
Система оценки CAF .....	19
Рекомендации по улучшению деятельности на основе CAF .....	24
Обучение на основе бенчмаркинга .....	32
Глоссарий .....	35

## ВВЕДЕНИЕ

### Определение

Общая схема оценка (Common Assessment Framework, CAF) – инструмент всеобщего управления качеством (TQM), возникший в результате объединения модели совершенства Европейского фонда управления качеством (EFQM) и модели Германского университета административных наук в г. Спайере. Фундаментальной основой модели CAF является понимание, что наилучшие результаты деятельности организации, результаты для граждан/потребителей, работников и общества достигаются благодаря лидирующей роли руководства, которое реализует стратегии и планы, вдохновляет работников, развивает связи с партнерами, эффективно распоряжается ресурсами и обеспечивает функционирование процессов.

CAF позволяет увидеть целостную картину организации одновременно под различными углами зрения и предоставляет комплексный подход к анализу ее деятельности.

### Появление и развитие

CAF – результат сотрудничества министров ЕС, отвечающих за вопросы административного управления в странах-членах Евросоюза. Модель разрабатывается под эгидой Инновационной группы по вопросам публичной службы (IPSG) и рабочей группы национальных экспертов, формируемой Генеральным директором Еврокомиссии с целью стимулирования обмена и распространения лучшего опыта по модернизации систем предоставления государственных услуг и услуг бюджетных организаций в странах-членах ЕС.

Экспериментальная версия CAF была представлена в мае 2000 г., а первый пересмотр модели был проведен в 2002 г. Тогда же в Маастрихте по решению Генерального директората Еврокомиссии при Европейском институте административного управления (European Institute of Public Administration - EIPA) г. был создан Ресурсный центр CAF Resource Centre. В стратегии EIPA определена роль, цели и задачи Ресурсного центра CAF.

Вместе с сетью национальных представителей CAF, при поддержке Европейского фонда управления качеством (EFQM) и университета Спайера ресурсный центр CAF организует обучение практическому применению модели и проводит оценку результатов использования CAF. В период 2000 – 2005 г.г. около 900 европейских организаций бюджетного сектора применяли модель с целью улучшения своей деятельности. Кроме того, неевропейские страны проявили интерес к CAF, например, Китай, страны Ближнего Востока, Доминиканская Республика, Бразилия.

Больше 300 пользователей CAF посетили европейские конференции в Риме в 2003 г. и в Люксембурге в 2005 г. В ходе этих двух мероприятий эксперты EIPA провели детальное изучение практики применения CAF. На основе полученных результатов был инициирован второй пересмотр модели и появление версии CAF-2006. Сегодня EIPA активно развивает базу данных CAF, которая объединяет лучший опыт в сфере административного управления всех стран Европы. В ближайшем будущем электронные инструменты CAF будут доступны для всего CAF-

сообщества. Интернет-сайт CAF предоставляет всю доступную информацию на европейском уровне. Сегодня модель переведена на 20 языков, включая русский.

Кроме того, на национальном уровне многие страны развивают модель CAF, предлагая обучение, электронные инструменты, брошюры, семинары, конференции, базы данных. Всё это позволяет с уверенностью говорить, что к 2010 г. число активных CAF-пользователей превысит 2000 организаций.

На встрече 8 июня 2005 г. министры стран Евросоюза, ответственные за сферу административного управления, высоко оценили плодотворный обмен идеями, опытом и лучшей практикой между европейскими организациями в рамках Европейской сети административного управления (EPAN) и высказались за использование и развитие таких инструментов как Модель CAF.

### Основные цели

CAF предлагает простой инструмент, помогающий европейским организациям бюджетной сферы применять методы менеджмента качества для улучшения своей деятельности. CAF является моделью самооценки, и концептуально повторяет известные TQM-модели, в частности модель EFQM, но, вместе с тем, учитывает специфические особенности организаций бюджетной сферы.

Развитие модели CAF преследует четыре главных цели:

1. Внедрить в сферу административного управления принципы менеджмента качества и оказать содействие в их развертывании посредством метода самооценки. Способствовать переходу от цепочки «планируй-делай» к циклу «планируй – делай – проверяй – действуй» (цикл PDCA).

2. Предоставить механизм для самооценки организации с целью диагностирования и улучшения ее деятельности.

3. Стать связующим элементом между различными моделями менеджмента качества.

4. Обеспечить обмен опытом и изучение лучшей практики между организациями бюджетной сферы.

Для реализации этих целей в рамках общей схемы оценки разработаны и представлены в данной брошюре: модель, объединяющая 9 критериев и 28 составляющих (субкритериев) с примерами; схемы оценки для возможностей и результатов, руководство по проведению самооценки, проекты развертывания улучшений и изучению лучшей практики, а также глоссарий.

### Профиль пользователей CAF

Общая схема оценки предназначена для использования во всех организациях, финансируемых из бюджетов различных уровней: федерального, регионального, местного. Как правило, CAF используется в масштабах всей организации, но иногда, и особенно в крупных структурах, внедрение модели может быть ограничено отдельными частями организации, например департаментом или отделом. CAF может также рассматриваться органами власти в качестве элемента различных программ реформирования или как основа для разработки целевого плана улучшений в отдельных областях бюджетной сферы.

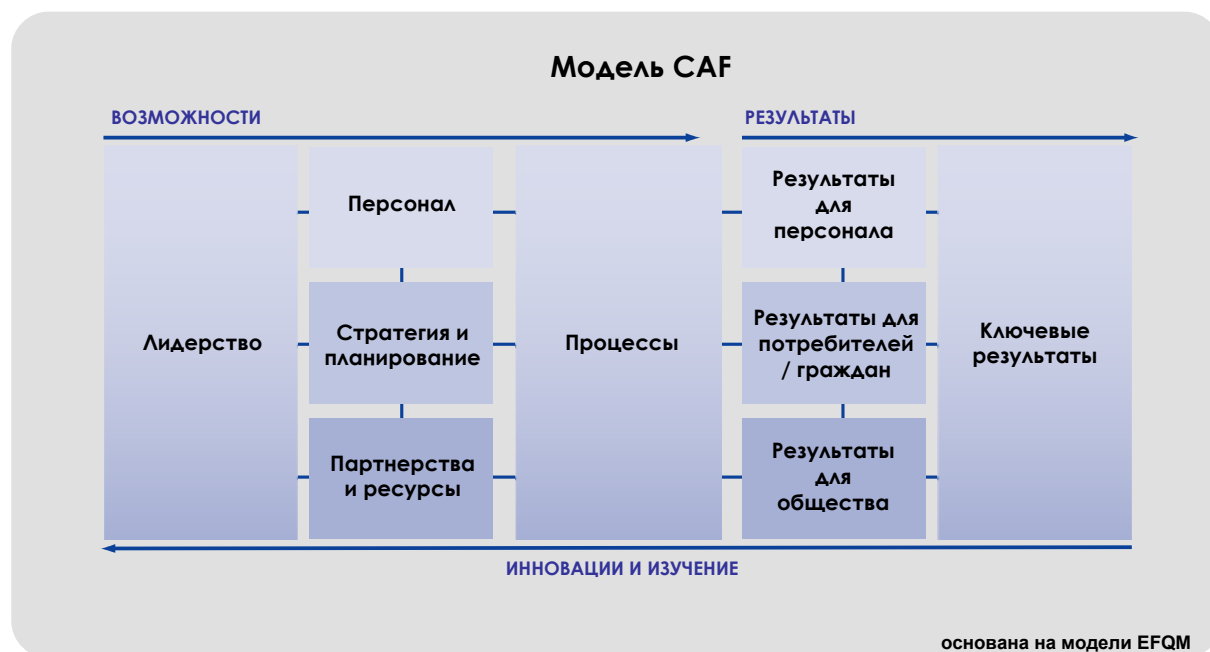
### Адаптация инструментария

Так как CAF является универсальной моделью, то возможна ее адаптация к специфическим требованиям пользователей модели. Однако изменения не должны затрагивать базовую структуру CAF – 9 критериев, 28 составляющих и система оценки должны оставаться неизменными. Представленные в брошюре примеры и процесс самооценки не являются предписывающими, вместе с тем, рекомендуется придерживаться основных принципов, представленных в руководстве.

### Структура модели

Графическая схема CAF объединяет девять прямоугольников, которые определяют структуру критериев модели и являются основой самооцен-

ки деятельности организации. Критерии 1-5 составляют группу «Возможности». Они дают понимание, что делает организация, и какие подходы используются для достижения желаемых результатов. Группа критериев 6-9 «Результаты» включает результаты организации (показатели восприятия и внутренние индикаторы) для граждан/потребителей, работников, общества, а также ключевые (основные) результаты деятельности. Каждый критерий модели объединяет несколько составляющих. 28 составляющих определяют приоритетные области, которые должны быть оценены при анализе деятельности организации. Каждая составляющая содержит предполагаемые области для оценки, которые помогают определить, отвечает ли деятельность организации требованиям данной составляющей.



### Основные характеристики модели

Применение модели CAF помогает организации начать совершенствовать свою деятельность и систематизировать практику непрерывного улучшения по всем направлениям.

CAF предлагает:

- систему оценки по девяти критериям модели, зарекомендовавшую себя в Европе и широко применяемую в организациях бюджетной сферы;
- возможность оценивать прогресс и лучшие достижения;
- средства обеспечения постоянства цели и согласованного определения областей для улучшений;
- связь между различными результатами, которые требуется достичь, и применяемыми для этого подходами или возможностями;
- средства для мотивации и вовлечения работников в процесс совершенствования;
- возможности распространять и обмениваться успешным опытом, как внутри между различными подразделениями, так и с другими организациями;

▪ средства интеграции различных инициатив по улучшению качества в текущую деятельность организации;

▪ регулярное измерение прогресса посредством самооценки.

### Принципы и ценности CAF

Являясь моделью TQM, CAF опирается на фундаментальные принципы совершенства, декларируемые Европейским фондом управления качеством (EFQM): ориентация на результат; ориентация на потребителя; лидерство и постоянство цели; процессный подход к управлению на основе фактов; развитие и вовлечение людей; непрерывное обучение, инновации и улучшение; развитие партнерских отношений; корпоративная социальная ответственность. Модель CAF призвана улучшать деятельность организаций бюджетной сферы на основе этих принципов.

Менеджмент в бюджетных организациях и качество административного управления имеет ряд специфических особенностей по сравнению с частным сектором. В первую очередь, это принадлежность к социально-политической и административной культуре, где во главу угла ставят-

ся принципы демократии и парламентаризма, верховенства закона, этического поведения, основанного на общепринятых ценностях и принципах, таких как открытость, ответственность, соучастие, равенство возможностей, солидарность, сотрудничество и т.д.

Хотя САФ фокусируется на оценке административного менеджмента и определении возможностей для совершенствования, конечной целью все же является улучшение государственного управления.

Таким образом, при оценке организаций бюджетной сферы учитываются такие их специфические особенности:

- демократическая ответственность;
- строгая регламентация деятельности законодательством, нормативными актами и регулирующими структурами;
  - связь с политикой;
  - балансирование потребностями различных групп заинтересованных сторон;
  - стремление к совершенству в предоставлении услуг;
- эффективность использования бюджетных средств;
  - результативность;
  - управление изменениями и инновациями.

### **Внутренние взаимосвязи модели**

Модель САФ не является только оценочной схемой различных аспектов деятельности организации, эта модель предполагает, что все ее элементы взаимосвязаны и оказывают воздействие друг на друга. В структуре модели установлены следующие внутренние связи:

- причинно-следственная связь между левой частью (возможности-причины) и правой частью (результаты-следствия);
- системная связь между причинами (возможностями).

*Взаимосвязь между левой и правой частями модели:* представляет собой причинно-следственную связь между возможностями (причинами) и результатами (следствиями), а также обратную связь от следствия к причинам. Изучение причинно-следственных связей является ключевым элементом самооценки, когда зависимость между достигнутым результатом и использованными возможностями должна четко проследиваться. Хотя подобные зависимости не всегда легко обнаружить, т.к. различные «возможности» внутри организации тесно взаимодействуют друг с другом при создании результатов. В любом случае, наличие обратной связи, от результатов, находящихся в правой части модели, к соответствующим возможностям, выраженным пятью критериями слева, должно учитываться при проведении оценки.

*Взаимосвязь между критериями и составляющими группы «возможности»:* так как качество результатов организации в большей степени определяется соотношением ее возможностей, это также должно приниматься во внимание при проведении самооценки. Фактически внутренние взаимосвязи каждой организации носят индивидуальный характер, что определяет качество самой организации. Лучшие организации, например, характеризуются сильными взаимодействиями между критерием 1 и критериями 2/3/4, между критерием 3 и критериями 4/5. Очевидно, что в

заимосвязи возможностей не ограничиваются уровнем критериев. Весьма часто существенное взаимодействие происходит на уровне составляющих.

### **Важность измерений**

Самооценка и мероприятия по совершенствованию должны проводиться на основе достоверной информации относительно различных аспектов деятельности организации. САФ стимулирует организации бюджетной сферы собирать и использовать информацию посредством самооценки, однако после первой самооценки довольно часто не удается собрать достаточно данных для разработки полноценного плана улучшений. Поэтому модель САФ часто рассматривают в качестве базового измерительного инструмента, который помогает определить области для более детального дальнейшего измерения и изучения. Чем больше руководство организации демонстрирует стремление к совершенствованию деятельности, тем более системно и результативно в организации собирается и управляется информация, как внутренняя, так и внешняя.

### **Роль системы оценки**

Один из основных элементов САФ – система оценки. Несмотря на то, что определение сильных сторон, областей для улучшений и план мероприятий по совершенствованию деятельности являются наиболее важными выходами самооценки, многие организации излишне концентрируют свое внимание на балльной оценке критериев модели. В новой версии САФ система оценки была пересмотрена.

Выставление оценки в баллах по каждому критерию и составляющей модели САФ преследует 4 главных цели:

1. Указывать направления, где необходимы первоочередные улучшения;
2. Измерять собственный прогресс;
3. Определять в качестве успешного опыта направления, по которым получены наивысшие баллы;
4. Помогать находить партнеров для эталонного сопоставления (бенчмаркинга).

В новой версии САФ 2006 предлагается два варианта оценочных схем: классическая и развернутая. Обе схемы подробно описаны в разделе, посвященном системам оценки.

### **Терминология менеджмента и глоссарий**

Многие организации бюджетной сферы, начиная использовать САФ, сталкиваются с терминологическим барьером, не позволяющим полноценно использовать потенциал самооценки по критериям модели. Глоссарий в конце этой брошюры призван помочь преодолеть этот барьер, раскрывая содержание основных терминов и понятий, применяемых в рамках концепции САФ.

Учитывая специфический характер «потребителя» в бюджетной сфере, необходимо, в первую очередь, определить, что мы понимаем под «гражданином/потребителем». Именно такой термин применяется здесь, чтобы подчеркнуть двойственный характер отношения между государственными учреждениями и потребителями государственных услуг – всех членов общества, которые в то же время, как граждане и налогоплательщики участвуют в производстве этих услуг.

Таким образом, самооценка по критериям модели САФ модели предлагает организации возможность лучше узнать себя изнутри. По сравнению с более сложными моделями TQM, САФ является дружелюбной для начинающего пользователя модели.

Организации, освоившие САФ и намеренные идти дальше, как правило, выбирают модель более высокого уровня. Вместе с тем, несомненным преимуществом САФ является

совместимость с большинством этих моделей, а общая схема оценки может быть первым шагом для организаций, желающих основывать свою деятельность на принципах менеджмента качества.

**Мы знаем что «САФ работает»!**

САФ принадлежит обществу и является бесплатной моделью. Организации свободны в своем выборе, каким образом они желают использовать САФ.

## **ВОЗМОЖНОСТИ**

Критерии 1-5 характеризуют возможности организации. «Возможности» помогают оценить, какие подходы использует организация для достижения желаемых результатов. Оценка составляющих первых пяти критериев происходит на основе оценочных таблиц для группы «возможности» (см. «Система оценки САФ»).



## Критерий 1. Лидерство

### Оценивают:

как руководители определяют миссию своей организации, вырабатывают стратегию развития и способствуют ее реализации; как они формируют ценности, необходимые для достижения долгосрочного успеха, и внедряют их с помощью соответствующих мероприятий и личного примера; насколько они вовлечены в процессы, обеспечивающие улучшение качества предоставляемых организацией услуг.

### 1.1 Определение направления развития организации через миссию, видение и корпоративные ценности

#### Примеры:

а. Разработка миссии (целей) и видения (какими мы хотим быть) при участии основных заинтересованных сторон и работников организации;

б. Конкретизация миссии и видения организации в стратегических (долго- и среднесрочных) и операционных (конкретных и краткосрочных) целях и задачах;

с. Формирование и поддержание лидерами системы ценностей, включая прозрачность, этические нормы и кодекс корпоративного поведения;

д. Укрепление взаимного доверия и уважения между руководителями и работниками;

е. Стимулирование и поощрение обратной связи руководителей с работниками, развитие творческой и инновационной активности персонала, например, посредством выделения ресурсов для познавательной деятельности и совершенствования, наделения работников полномочиями при принятии решений;

ф. Регулярный пересмотр приоритетов и актуализация миссии, видения и ценностей организации в ответ на изменения внешней среды;

г. Наличие механизмов прогнозирования и предотвращения конфликтов интересов.

### 1.2 Создание и развитие системы управления и проведения изменений в организации

#### Примеры:

а. Разработка процессов и организационной структуры в соответствии со стратегией, планированием и потребностями заинтересованных сторон с использованием доступных технологий;

б. Определение оптимальной формы управления (функции, иерархия, ответственность и полномочия) для управления процессами;

с. Постановка и согласование измеримых целей и задач на всех уровнях организации;

д. Ориентация на установку целей процессов и деятельности на основе баланса интересов и ожиданий различных заинтересованных сторон;

е. Создание системы для сбора и анализа внутренней информации, включая систему внутренних аудитов;

ф. Внедрение соответствующих подходов к проектному управлению и командной работе;

г. Постоянное применение принципов TQM (модели CAF и модели Совершенства EFQM);

х. Разработка системы измерения достижения стратегических и оперативных целей (например, системы Balanced Scorecards);

и. Внедрение системы менеджмента качества, например, по ИСО 9001-2000 и ее сертификация;

й. Определение приоритетных областей для улучшений организации;

к. Информирование и разъяснение заинтересованным сторонам проводимых изменений.

### 1.3 Мотивация и поддержка персонала лидерами, демонстрация на личном примере стремления к совершенствованию

#### Примеры:

а. Лидерство путем соответствия личного поведения провозглашенным целям и ценностям;

б. Демонстрация готовности лидеров и руководителей принимать изменения и действовать с учетом обратной связи;

с. Регулярное информирование работников по всем необходимым вопросам деятельности организации;

д. Оказание помощи и поддержки подчиненным в реализации их целей, планов и задач, отвечающих целям организации

е. Мотивация и создание условий для делегирования ответственности и полномочий;

ф. Создание культуры инноваций и улучшений путем поддержки инициатив работников по совершенствованию;

г. Признание и поощрение индивидуальных и командных успехов.

### 1.4 Управление взаимоотношениями с политическими силами и другими заинтересованными сторонами для обеспечения разделенной ответственности

#### Примеры:

а. Понимание государственной политики, оказывающей воздействие на организацию;

б. Поддержание активных и регулярных взаимоотношений организации с органами исполнительной и законодательной власти;

с. Гармонизация целей организации с политическими целями государства;

д. Развитие и поддержание взаимоотношений организации с заинтересованными сторонами (гражданами, бизнесом, общественными организациями и объединениями);

е. Привлечение политических и иных заинтересованных сторон к установлению внешних и внутренних целей и развитию системы управления

ф. Действия для получения общественного признания высокой репутации организации и качества оказываемых ей услуг;

г. Разработка концепции маркетинга (продуктов и услуг) и коммуникационных каналов обратной связи;

х. Участие в работе профессиональных ассоциаций, представительных органов и других объединений.

## Критерий 2. Стратегия и планирование

Стратегия и планирование являются частью цикла PDCA, начинающегося со сбора информации о настоящих и будущих потребностях заинтересованных сторон и результатах своей деятельности, на основании чего проводится последующее планирование.

Определение критических факторов успеха – условий, необходимых для достижения стратегических целей, и грамотная постановка задач необходимы для последующей оценки эффективности деятельности.

Организация должна постоянно отслеживать достижение стратегических целей и актуализировать их по мере необходимости.

### *Оценивают:*

как организация реализует свое предназначение и стратегию развития, цели, планы и задачи, ориентируясь на нужды и ожидания потребителей своих услуг: граждан, бизнеса, некоммерческих и иных организаций, органов государственной власти различных уровней, общества в целом.

### **2.1. Определение существующих и будущих потребностей и ожиданий заинтересованных сторон**

#### *Примеры:*

- a. Определение всех заинтересованных сторон;
- b. Систематический сбор и анализ информации о настоящих и будущих потребностях и ожиданиях заинтересованных сторон;
- c. Регулярный сбор и анализ данных обо всех важных изменениях, например, по социальным, экологическим, экономическим, демографическим и правовым вопросам;
- d. Систематический анализ своих сильных и слабых сторон (SWOT анализ, оценка по модели EFQM или CAF).

### **2.2. Разработка, анализ и пересмотр стратегии и планов на основе потребностей заинтересованных сторон и доступных ресурсов**

#### *Примеры:*

- a. Разработка и применение методов мониторинга, анализа и оценки текущей деятельности организации на всех уровнях, дающих возможность оценить реализацию стратегии;
- b. Оценка рисков и возможностей (SWOT анализ), определение сильных и слабых сторон, ключевых факторов успеха и соотнесение их с реальной ситуацией, в т.ч. в политике;
- c. Оценка текущих задач с позиций результатов и качества процесса планирования, включая показатели результативности и эффективности;
- d. Эффективное использование ресурсов при достижении баланса интересов различных групп заинтересованных сторон в долгосрочной и краткосрочной перспективе;
- e. Оценка необходимости актуализации стратегии и методов планирования.

### **2.3. Реализация стратегии и планов организации**

#### *Примеры:*

- a. Достижение согласия и расстановка приоритетов при проектировании организационной структуры, схемы ключевых процессов, временных ресурсов при реализации стратегии и осуществлении планов;
- b. Привлечение заинтересованных сторон к реализации стратегии, планированию и выявлению их приоритетных потребностей;
- c. Декомпозиция стратегических целей и задач в оперативные планы подразделений организации и отдельных работников.

### **2.4. Планирование, осуществление и анализ изменений и нововведений**

#### *Примеры:*

- a. Формирование инновационной культуры в организации: проведение обучения, бенчмаркинга, создание образовательных центров, развитие стратегического мышления у персонала;
- b. Систематическое измерение внутренней динамики улучшений, а также требований к применению новых подходов, продиктованных внешней средой;
- c. Планирование изменений и нововведений на основе потребностей различных групп заинтересованных сторон;
- d. Объединение различных инструментов и методов измерения, применение принципов TQM;
- e. Функционирование системы управления изменениями, включающей мониторинг введения инноваций;
- f. Обеспечение инновационных программ всеми необходимыми ресурсами.

## Критерий 3. Персонал

Люди являются главной ценностью организации. То, как они взаимодействуют между собой и управляют ресурсами, определяет успех организации. Уважение, возможность диалога, наделение работников полномочиями являются необходимыми предпосылками вовлеченности работников в дело совершенствования организации.

*Оценивают:*

на каких принципах строится работа с кадрами в организации, как развиваются и используются знания и потенциал работников, распределяются обязанности внутри коллектива для обеспечения эффективной деятельности.

### 3.1. Планирование, управление и развитие персонала работы с кадрами

*Примеры:*

а. Регулярный анализ текущих и будущих потребностей в кадрах для обеспечения эффективной деятельности организации;

б. Разработка и доведение до работников политики управления персоналом на основе стратегии и планирования организации;

с. Обеспечение способности системы управления персоналом (наем, распределение и развитие человеческих ресурсов) выполнить поставленные задачи;

д. Оценка эффективности использования кадровых ресурсов;

е. Разработка и согласование ясных критериев для найма, продвижения, вознаграждений и распределения управленческих функций;

ф. Обеспечение благоприятных условий для работы в организации, включая заботу о здоровье и безопасности работников;

г. Управление системой подбора, приема на службу, ротации и продвижения работников;

х. Обеспечение благоприятных условий для совмещения работниками плодотворной работы и досуга;

и. Особое внимание потребностям работников, находящихся в неблагоприятном положении и работникам-инвалидам.

### 3.2. Определение, развитие и поддержка знаний и компетентности кадрового состава, связь индивидуальных целей с задачами организации

*Примеры:*

а. Определение имеющихся компетенций (знаний, навыков и отношений) на уровне организации и отдельных работников;

б. Обсуждение и информирование работников о стратегии развития компетенций;

с. Разработка и согласование планов обучения и развития персонала, включая менеджерские и лидерские тренинги в целях обеспечения

эффективного взаимодействия с потребителями/гражданами и партнерами;

д. Развитие лидерских и менеджерских навыков и соответствующих компетенций в менеджменте для применения их в отношениях с работниками организации, потребителями и партнерами;

е. Помощь и поддержка новых сотрудников, включая наставничество и обучение;

ф. Поддержка внутренней и внешней мобильности сотрудников;

г. Разработка и использование современных методов обучения (мультимедийные технологии, дистанционное обучение и т.п.);

х. Планирование и проведение обучения в области управления рисками и конфликтами;

и. Оценка эффективности обучения с точки зрения критериев цена/польза.

### 3.3. Вовлечение работников в деятельность по совершенствованию и наделение их необходимыми полномочиями

*Примеры:*

а. Создание культуры открытых коммуникаций и возможности диалога, поддержка командных методов работы;

б. Создание благоприятных условий для обращения работников с предложениями по улучшению и наличие механизмов для их реализации;

с. Вовлечение работников и их представителей в разработку планов, стратегий, целей, процессов и определение необходимых улучшений;

д. Согласование менеджерами и работниками целевых значений измеряемых показателей деятельности;

е. Регулярное проведение опросов персонала с публикацией их результатов;

ф. Обеспечение работникам возможности высказывать свое мнение о работе их непосредственных начальников;

г. Консультации с представителями трудового коллектива (например, с профсоюзом) по повышению эффективности деятельности организации.

## Критерий 4. Партнерства и ресурсы

*Оценивают:* каким образом строятся взаимоотношения с внешними партнерами и как планируются и управляются внутренние ресурсы для обеспечения эффективного функционирования организации.

### 4.1. Установление и развитие отношений с внешними партнерами

*Примеры:*

- a. Определение потенциальных стратегических партнеров и типа партнерства (например, поставщик-потребитель, совместное производство, сетевые услуги);
- b. Заключение необходимых соглашений о партнерстве в зависимости от его типа;
- c. Определение ответственности сторон;
- d. Регулярная оценка процессов и результатов партнерства;
- e. Инициирование партнерских отношений для совместного решения конкретных проблем с другими организациями общественного сектора;
- f. Создание условий для обмена работниками с партнерами;
- g. Инициирование деятельности в области корпоративной социальной ответственности.

### 4.2. Установление и развитие партнерских отношений с гражданами/потребителями

*Примеры:*

- a. Методы вовлечения граждан, представителей общества в решение публичных вопросов, принятие политических решений (фокус-группы, исследования общественного мнения, опросы, экспертная оценка и т.п.);
- b. Открытость по отношению к обращениям граждан с предложениями и претензиями, наличие механизмов для их сбора (опросы, ящики для претензий, консультанты и т.п.);
- c. Обеспечение активной информационной политики (в отношении компетентности различных госучреждений, их процессах и т.п.);
- d. Обеспечение прозрачности организации, всех ее процессов и решений (публикация ежегодных отчетов, проведение пресс-конференций, размещение информации в Интернете);
- e. Поддержка инициатив по самоорганизации, формулировании их потребностей, работе инициативных групп граждан.

### 4.3. Управление финансовыми ресурсами

*Примеры:*

- a. Приведение финансового менеджмента в соответствие со стратегией организации;
- b. Обеспечение финансовой и бюджетной прозрачности;
- c. Обеспечение эффективного использования бюджетных средств;
- d. Введение новых систем бюджетирования и планирования затрат;
- e. Постоянный мониторинг затрат оказание услуг, включая расходы всех подразделений организации;
- f. Распределение и делегирование финансовой ответственности в сочетании с централизованным контролем.
- g. Принятие решений об инвестициях осуществление финансового контроля на основе анализа стоимости и эффективности;
- h. Разработка и внедрение современных методов финансового контроля (внутренний финансовый аудит и т.п.) и обеспечение прозрачности финансового контроля для работников;

- i. Создание параллельных систем учета поступлений и затрат, включая балансы;
- j. Обеспечение отнесения затрат (учет затрат подразделений на внутренние услуги);
- k. Включение в бюджетные документы нефинансовых показателей;
- l. Применение сравнительного анализа с другими организациями (бенчмаркинг).

### 4.4. Управление информацией и знаниями

*Примеры:*

- a. Создание системы управления, хранения и анализа информации и знаний в соответствии со стратегическими и оперативными целями организации;
- b. Обеспечение эффективного сбора, обработки и использования необходимой доступной внешней информации;
- c. Постоянный мониторинг информации с точки зрения ее актуальности, целостности и сохранности;
- d. Разработка внутренних каналов обмена информацией в организации с целью обеспечения доступа к ней сотрудников, которым она необходима.
- e. Предоставление доступа к необходимой информации для всех заинтересованных сторон и представление ее в виде, удобном для пользователя;
- f. обеспечение сохранности информации в организации при увольнении сотрудников.

### 4.5. Управление технологиями

*Примеры:*

- a. Проведение единой политики управления технологиями, соответствующей стратегическим и оперативным целям организации;
- b. Применение эффективных технологий в отношении оперативного управления; управления знаниями; развития и поддержки деятельности по обучению и совершенствованию; развития и поддержки взаимоотношений с гражданами, другими заинтересованными сторонами, обществом, а также развития внутренних коммуникаций.

### 4.6. Управление материальными ресурсами

*Примеры:*

- a. Эффективное использование инфраструктуры и материальных ресурсов организации для удовлетворения потребностей граждан;
- b. Обеспечение безопасного, эффективного и эргономичного использования помещений, близость к общественному транспорту, удовлетворение потребностей персонала в отношении организации офисного пространства, технической оснащенности рабочих мест (например, обеспеченность ПК и множительной техникой);
- c. Поддержание имущества в надлежащем состоянии для его эффективного использования;
- d. Оптимизация потребления разных видов энергии;
- e. Обеспечение доступа в здания для граждан с ограниченными физическими возможностями (парковки для инвалидов и т.п.);
- f. Разработка единой политики управления материальными активами в отношении переработки отходов своими силами или с привлечением подрядчиков.

## Критерий 5. Процессы

*Оценивают:*

как регламентируются, управляются и совершенствуются процессы, осуществляемые организацией с целью максимально эффективного удовлетворения нужд и ожиданий всех заинтересованных сторон.

### 5.1. Систематическое проектирование процессов и управление ими

*Примеры:*

- a. Определение, описание и документирование ключевых процессов;
- b. Определение владельцев процессов и распределение полномочий;
- c. Привлечение работников и других заинтересованных сторон к разработке ключевых процессов;
- d. Распределение ресурсов между процессами на основе вклада каждого из них в достижение стратегических целей организации;
- e. Сбор и анализ информации о нормативных и других обязательных требованиях к деятельности организации, разработка предложений по ликвидации бюрократических барьеров и границ;
- f. Использование показателей процессов и задание целевых значений этих показателей;
- g. Синхронизация и координация процессов;
- h. Оценка влияния сетевых услуг и т.п. на результативность, качество и эффективность процессов организации;
- i. Улучшение процессов по результатам мониторинга их результативности и эффективности;
- j. Анализ и оценка ключевых процессов, рисков и ключевых факторов успеха с целью определения областей для улучшений и резервов для повышения эффективности деятельности;
- к. Определение и проведение изменений в процессах с целью введения услуг по принципу одного окна;
- l. Измерение и анализ результативности проведенных изменений, в том числе на основе сравнения с лучшими достижениями по соответствующему направлению.

### 5.2. Разработка и предоставление услуг на основе ожиданий граждан/потребителей

*Примеры:*

- a. Привлечение граждан к разработке и улучшению услуг и продуктов (использование данных социологических исследований, иных способов

изучения мнения граждан и других групп потребителей для изучения восприятия качества услуг, предоставляемых организацией, а также настоящих и будущих нужд и ожиданий граждан/потребителей в отношении получаемых услуг);

- b. Привлечение граждан и других заинтересованных сторон к разработке стандартов в отношении услуг, продуктов и информации для потребителей;
- c. Разработка четких руководств и правил с использованием доступного языка;
- d. Привлечение граждан и других заинтересованных сторон к разработке каналов сбора и источников информации;
- e. Предоставление доступа к необходимой информации с целью поддержки и оказания помощи потребителям/гражданам;
- f. Доступность организации для граждан (удобство и гибкость режима работы, наличие различных форматов документов на соответствующих языках, постеров, буклетов и электронные версии);
- g. Внедрение электронных технологий взаимодействия с гражданами;
- h. Наличие системы приема и обработки претензий и жалоб граждан.

### 5.3. Инновации в процессах с участием граждан / потребителей

*Примеры:*

- a. Активное изучение подходов других организаций к внедрению инноваций, в том числе и на международном уровне;
- b. Привлечение заинтересованных сторон к проведению инноваций, например, в рамках пилотных проектов по введению новых услуг;
- c. Привлечение граждан/потребителей к проведению инноваций;
- d. Обеспечение инноваций необходимыми ресурсами;
- e. Активный подход к выявлению и анализу препятствий для проведения изменений.

## **РЕЗУЛЬТАТЫ**

Начиная с критерия 6, акцент в оценке сделан на результатах, которые достигла организация, используя имеющиеся возможности. Оценка составляющих критериев 6-9 происходит на основе оценочных таблиц для группы «результаты» (см. «Система оценки САФ»).

## Критерий 6. Результаты для потребителей / граждан

*Оценивают:*

Результаты в отношении удовлетворения интересов граждан и других групп потребителей: заинтересованных организаций (коммерческих, общественных, политических и иных), смежных организаций.

### 6.1. Результаты измерения удовлетворенности граждан / потребителей

(данные показатели определяются на основе обследования мнений потребителей / граждан, включая социологические опросы, фокус-группы, анкетирование и т.п.)

*Примеры:*

а. Восприятие общего имиджа (например, гибкость и индивидуальный подход к решению проблем граждан / потребителей, доброжелательность, честность, оперативность);

б. Восприятие своей причастности деятельности организации

с. Результаты в отношении доступности (например, возможность обращения гражданина в организацию, время ожидания ответа, наличие обратной связи);

д. Результаты в отношении предоставляемых услуг (например, количество претензий на качество услуг, динамика изменения количества обращений граждан/потребителей, количество и своевременность ответов на запросы потребителей/граждан).

### 6.2. Результаты измерения показателей, относящихся к удовлетворению требований потребителей / граждан

(внутренние показатели деятельности, используемые для мониторинга, понимания, прогнозирования и повышения эффективности деятельности организации в отношении удовлетворенности граждан/потребителей)

*Примеры:*

*Показатели, касающиеся общего имиджа организации:*

а. Количество претензий и время их рассмотрения;

б. Степень общественного доверия организации и ее продуктам и услугам;

с. Время ожидания;

д. Длительность процесса оказания услуги;

е. Профессиональность работников в отношении взаимодействия с клиентами (доброжелательность, вежливость, и т.п.);

ф. Показатели, отражающий умение корректно вести себя с клиентами с учетом их возрастных и других особенностей.

*Показатели, характеризующие вовлеченность клиентов:*

г. Степень участия в разработке новых продуктов и услуг;

h. Полученные и зарегистрированные предложения;

і. Степень использования новых методов общения с клиентами.

*Показатели качества услуг и продуктов:*

ј. Соответствие действующим стандартам и законам;

к. Количество ошибок (возвращенных для переделки документов);

l. Результаты деятельности по упорядочению информации и увеличению ее прозрачности.

## Критерий 7. Результаты для персонала

*Оценивают:*

результаты в отношении удовлетворения интересов и потребностей работников.

### 7.1. Результаты измерения удовлетворенности и мотивированности работников

(определяются на основе обследования кадрового состава, интервьюирования, анкетирования и т.п.)

*Примеры:*

*Степень общей удовлетворенности работников:*

а. Имиджем и деятельностью организации (для общества, граждан и других заинтересованных сторон);

б. Уровнем компетентности сотрудников в отношении конфликта интересов;

с. Степенью вовлеченности работников в деятельность организации в соответствии с ее миссией.

*Степень удовлетворенности системой менеджмента организации:*

д. Способностью высшего руководства и руководителей среднего уровня управлять организацией (ставить цели, распределять ресурсы и т.п.);

е. Вознаграждением за вклад в командную работу;

ф. Подходом организации к инновациям.

*Степень удовлетворенности условиями работы:*

г. Рабочей обстановкой и организационной культурой (подходы к решению проблем, разрешению конфликтов);

h. Социальными аспектами (гибкий график работы, охрана здоровья и т.п.);

и. Предоставлением равных возможностей и отношениями внутри организации.

*Степень мотивированности и удовлетворенность возможностями карьерного роста:*

j. Удовлетворенность кадровой стратегией организации в отношении карьерных возможностей и осведомленностью работников о целях организации;

к. Готовность работников воспринять перемены.

### 7.2. Результаты измерения показателей, относящихся к работникам

(внутренние показатели деятельности, используемые для мониторинга, понимания, прогнозирования и повышения эффективности деятельности организации в отношении удовлетворенности кадрового состава)

*Примеры:*

а. Результаты, связанные с общей удовлетворенностью (например, пропуски рабочих дней, уровень травматизма и заболеваемости, количество жалоб на условия труда, текучесть кадров);

б. Результаты деятельности (например, результаты проверок, производительность труда);

с. Степень использования работниками информационных технологий;

д. Показатели развития навыков (например, число работников, прошедших обучение и переподготовку, затраты на обучение кадров);

е. Навыки взаимодействия с гражданами / потребителями и реагировать на их проблемы;

ф. Уровень ротации (мобильности) работников внутри организации;

г. Показатели мотивации и вовлеченности работников (участие в опросах, обследованиях, корпоративных мероприятиях, командной работе);

h. Количество и частота поощрений работникам/группам работников;

и. Количество зафиксированных случаев конфликтов.



## Критерий 8. Результаты для общества

*Оценивают:*

Результаты в отношении удовлетворения интересов общества на местном, региональном, национальном и мировом уровнях.

### 8.1. Результаты измерения удовлетворенности общества

(данные показатели определяются на основе экспертных оценок, рейтингов, социологических исследований и т.п.)

Примеры:

- a. Осознание обществом степени влияния организации на уровень жизни граждан;
- b. Репутация организации (например, вклад в развитие местного сообщества, общества в целом);
- c. Экономическое влияние, оказываемое организацией на общество на местном, региональном, национальном и мировом уровнях;
- d. Отношение к окружающей среде (шум, загрязнение воздуха и т.п.);
- e. Экологическое воздействие на окружающую среду на местном, региональном национальном и мировом уровнях;
- f. Роль организации в обеспечении стабильности общества на различных уровнях;
- g. Соблюдение организацией демократических принципов гражданского общества;
- h. Мнения общества относительно открытости и прозрачности организации;
- i. Этические принципы в деятельности организации;
- j. Мнения об организации в СМИ.

### 8.2. Результаты измерения показателей деятельности, влияющей на общество

(внутренние показатели деятельности, используемые для мониторинга, понимания, прогнозирования и повышения эффективности деятельности организации в интересах общества)

Примеры:

- a. Взаимоотношения с властями, другими организациями и представителями общественности;
- b. Объем освещения деятельности организации в СМИ;
- c. Содействие социально незащищенным представителям общества;
- d. Содействие в интеграции и адаптации этническим и национальным меньшинствам и т.п.;
- e. Участие в межрегиональных и международных проектах сотрудничества;
- f. Поддержка социальной активности работников и других граждан;
- g. Обеспечение обмена знаниями, информацией и опытом с другими заинтересованными сторонами;
- h. Программы предотвращения риска заболеваний и травматизма для работников и клиентов;
- i. Участие в решении вопросов охраны окружающей среды и экономии ресурсов (соответствие экологическим стандартам, использование переработанных материалов, снижение шума и выбросов, экономия воды, электричества, газа, других источников энергии).

## Критерий 9. Ключевые результаты

*Оценивают:*

Существенные измеримые результаты, достигнутые организацией при реализации стратегических и текущих планов, включая решение политических задач.

### 9.1. Внешние результаты

(показатели, характеризующие способность организации удовлетворить потребности всех заинтересованных сторон посредством эффективного осуществления своих функций и предоставления услуг высокого качества, включая ключевые отраслевые показатели)

*Примеры:*

- a. Достижение запланированных результатов в отношении оказания услуг;
- b. Улучшение качества предоставляемых услуг, подтвержденное измеримыми свидетельствами;
- c. Эффективность использования бюджетных средств (достижение результатов с минимальными затратами);
- d. Результаты проверок и аудитов;
- e. Результаты участия в конкурсах, программах сертификации систем менеджмента и т.п.;

### 9.2. Внутренние результаты

(показатели, характеризующие внутреннее функционирование организации: управление, совершенствование и финансовая деятельность, эффективность и экономия в расходовании бюджетных средств)

*Примеры:*

*Результаты в области управления и инновационной деятельности:*

- a. Свидетельства вовлечения заинтересованных сторон в повышение эффективности деятельности организации;
- b. Результаты партнерских отношений и совместной деятельности;
- c. Способность удовлетворять и гармонизировать потребности всех заинтересованных сторон;
- d. Свидетельства успешных проведенных изменений, нововведений в деятельности организации, отдельных процессах и структуре;
- e. Свидетельства улучшений деятельности по использованию информационных технологий;
- f. Результаты аудитов и проверок;
- g. Показатели процессов.

*Финансовые результаты:*

- h. Выполнение бюджета и достижение финансовых целей;
- i. Показатели доходов от использования своих ресурсов и поступлений за оказание услуг;
- j. Свидетельства возможности удовлетворить и гармонизировать финансовые интересы заинтересованных сторон;
- k. Свидетельства эффективного использования бюджетных средств;
- l. Результаты финансовых проверок и ревизий.

## СИСТЕМА ОЦЕНКИ CAF

### Зачем проводить оценку?

Оценивание в баллах каждого критерия и составляющей модели CAF преследует 4 главных цели:

1. Предоставить информацию для определения направлений, где необходимы первоочередные улучшения.
2. Измерить собственный прогресс, проводя оценку по критериям CAF ежегодно или раз в два года.
3. Определять в качестве успешного опыта направления, по которым получены наивысшие баллы.
4. Помогать находить партнеров для эталонного сопоставления (бенчмаркинга) и изучения лучшего опыта.

В отношении бенчмаркинга следует отметить, что сравнение организаций по набранным баллам не имеет серьезного смысла и даже сопровождается определенными рисками, особенно, если оценка проведена без привлечения профессионального эксперта, который может дать объективную оценку относительно других организаций по критериям модели CAF. Главная цель эталонного сопоставления состоит в том, чтобы сравнить различные подходы к управлению возможностями и достижению результатов. Оценка в баллах, если она подтверждена экспертно, может послужить отправной точкой для совершенствования деятельности организации на основе бенчмаркинга.

### Как проводить оценку?

Новая версия CAF 2006 – предлагает две схемы оценки: классическую и развернутую. «Классическая» оценка по CAF представляет собой обновленную версию системы оценки 2002 г. «Развернутая» оценка по CAF предназначена для организаций, которые желают провести более детальный анализ составляющих модели. Это позволяет оценить каждую составляющую в разрезе четырех стадий цикла непрерывного улучшения PDCA (планируй – делай – проверяй – действуй).

Цикл PDCA является фундаментом обеих схем оценки. По сравнению с 5-балльной оценочной шкалой 2002 г., шкала оценки 2006 г. расширена до 100-балльной шкалы, как это принято в измерительных системах многих других мировых моделей.

### Классическая схема оценки CAF

Эта схема оценки помогает организации начать знакомство с методологией непрерывного улучшения – циклом PDCA и принципами управления на основе качества. Оценка по модели CAF 2002 соответствует шкале, представленной в столбце «уровень 2002». Уровень оценки «возможностей» соответствующий фазе «PDCA» достигается только в том случае, когда бенчмаркинг является неотъемлемой частью процесса совершенствования в организации. При оценке группе критериев «результаты» учитываются динамика изменения результатов (тенденции) и степень достижения установленных целей.

Фаза	ВОЗМОЖНОСТИ	Оценка	Уровень
	Мы не ведем деятельности по данному направлению Мы не имеем информации, или информации не достаточно	0-10	0
Планируй (P)	Мы планируем развивать данное направление	11-30	1
Делай (D)	Мы ведем деятельность по данному направлению	31-50	2
Проверяй (C)	Мы оцениваем / анализируем, то, что делаем в данном направлении	51-70	3
Воздействуй (A)	На основе оценки и анализа мы пересматриваем используемые подходы, если это необходимо	71-90	4
PDCA	Мы планируем, выполняем, контролируем и регулярно корректируем деятельность в данном направлении, мы учимся у других и непрерывно совершенствуем наши подходы	91-100	5

#### Последовательность действий:

▪ Определите уровень, которого вы достигли: планируй, делай, проверяй или действуй. Причем данная последовательность не должна быть нарушена. Вы не можете перейти на уровень «действуй», миновав уровень «проверь».

▪ Дайте оценку, руководствуясь интервалом для достигнутого уровня в рамках 100-балльной шкалы. Эта оценка будет указывать на степень реализации имеющихся возможностей.

**ТАБЛИЦА РЕЗУЛЬТАТОВ 1**

	Оценка	Уровень
Нет измеримых результатов и/или нет достоверной информации	0-10	0
Результаты измеряются и показывают негативные тенденции и/или результаты не соответствуют установленным целям	11-30	1
Результаты показывают слабые тенденции к росту и/или некоторые цели достигнуты	31-50	2
Результаты показывают тенденции к улучшению и/или большинство целей достигнуто	51-70	3
Результаты показывают устойчивый прогресс и/или все установленные цели достигнуты	71-90	4
Достигнуты наилучшие результаты. Все цели достигнуты. Все ключевые результаты лучше, чем у других организаций	91-100	5

*Последовательность действий:*

- Оцените от 0 до 100 каждую составляющую критерия в разрез 6 уровней (в соответствии с таблицей результатов 1 – CAF 2002).

- Для определения уровня вы можете учитывать как динамику результатов (тенденции), так и степень их достижения, или оба эти показателя вместе.

**Развернутая схема оценки CAF**

Развернутая схема оценки является более приближенной к действительности, т.к., например, многие организации выполняют свои функции (вторая стадия – «делай»), но при этом недостаточно внимания уделяют планированию (первая стадия – «планируй»).

- Для группы «возможностей» четыре стадии PDCA рассматриваются не как последовательность действий по улучшению, а именно как повторяющийся цикл совершенствования, и сами улучшения могут касаться любой из стадий: планируй, делай, проверяй и действуй.

- Изучение лучшей практики, как правило, происходит на основе анализа наивысших результатов для каждой из стадий.

- Эта схема оценки позволяет получить большее количество информации относительно областей, где необходимо проводить первоочередные улучшения.

- Таблица оценки «результатов» (2) указывает, на что необходимо сделать акцент при планировании улучшений – на изменение тенденций или на достижении целей.

*Последовательность действий:*

- Изучить определение каждой из четырех стадий: планируй, делай, проверяй и действуй;

- Найти свидетельства сильных и слабых сторон по каждой из 28 составляющих модели, оценить составляющую в разрезе стадий цикла PDCA, используя шкалу состояний. Выставленный балл должен подтверждаться примером из практической деятельности организации. Для каждой из четырех оценочных стадий может быть приведено несколько свидетельств, соответствующих различным оценкам по шкале состояний. В этом случае для каждой из стадий (планируй, делай, проверяй и действуй) вычисляется среднее значение.

- Вычислить сумму четырех оценок по стадиям PDCA и разделить получившееся значение на 4, чтобы получить оценку по составляющей группы «возможности», исходя из максимума в 100 баллов.

**ТАБЛИЦА ВОЗМОЖНОСТЕЙ 2**

ШКАЛА		0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	
Фаза	<b>Свидетельства</b>	Нет свидетельств или лишь отдаленные подтверждения	Отдельные слабые свидетельства по нескольким направлениям	Отдельные хорошие свидетельства по важным направлениям	Основные свидетельства по большинству направлений	Значительные свидетельства по всем направлениям	Наилучшие свидетельства по сравнению с другими органами власти по всем направлениям	
	Планируй	Планирование основано на требованиях и ожиданиях заинтересованных сторон. Планы разрабатываются регулярно для всех направлений деятельности						
	<b>оценка</b>							
Делай	Деятельность осуществляется на основе регламентированных процессов и установленных зон ответственности по всем направлениям деятельности							
	<b>оценка</b>							
Проверяй	Проводится мониторинг всех процессов на основе установленных показателей, процессы по всем направлениям деятельности регулярно пересматриваются							
	<b>оценка</b>							
Воздействуй	Корректирующие и улучшающие действия предпринимаются регулярно на основе измерения результатов по всем направлениям деятельности							
	<b>оценка</b>							
							<b>итого/400</b>	
							<b>оценка/100</b>	

Направления для улучшений

ПРИМЕР развернутой оценки:

группа «Возможности»

критерий 1. «Лидерство»

оценочная составляющая 1.1. «Определение направления развития организации через миссию, видение и корпоративные ценности»

Ниже определены свидетельства, полученные в процессе самооценки, подтверждающие деятельность в рамках указанной составляющей. Эта информация является точкой отсчета для разработки плана улучшений и базой для оценки данной составляющей в баллах.

1.1.a. Видение и миссия были разработаны три года назад по поручению руководства. В обсуждение был вовлечен весь руководящий состав. Цветные буклеты с формулировкой видения и миссии были распространены среди сотрудников.

1.1.b. В отношении формулировки ценностей и кодекса поведения не было предпринято никаких определенных действий. Отдел кадров занимается разработкой соответствующей программы, которая должна быть утверждена до конца года. Для руководителей среднего звена планируется посещение семинара по вопросам организационных ценностей.

1.1.c. Работники, потребители/граждане и другие заинтересованные стороны до настоящего момента не принимали какого-либо участия в процессе разработки видения и определения миссии организации. Однако понимание важности их вовлечения возникло два года назад, когда ряд руководителей посетили семинары по вопросам менеджмента качества, в том числе семинару по применению модели CAF. Именно тогда было принято решение провести внутренние и внешние исследования восприятия организации, как со стороны работников, так и со стороны потребителей ее услуг – граждан. Результаты показали, что руководители среднего звена и рядовые работники рассматривают видение и миссию как имидживые декларации, полностью оторванные от действительности, и что реальные цели довольно часто не согласуются с утвержденными миссией и видением. Изучение потребителей позволило сделать вывод о необходимости гармонизации целей организации с потребностями граждан. Намечены встречи руководства с работниками и гражданами, запланированы ежегодные исследования удовлетворенности потребителей и работников, также принято решение о проведении повторной самооценки организации.

1.1.d. Проведение ежегодных обследований различных заинтересованных сторон организации гарантирует, что в будущем видение и миссия будут регулярно пересматриваться и актуализироваться с учетом потребностей и ожиданий граждан и других заинтересованных сторон; а курс на вовлечение работников будет способствовать установлению прочных обратных связей внутри организации.

Полученные в ходе самооценки свидетельства заносятся в таблицу оценки возможностей (2) для определения общей оценки по составляющей. Следует отметить, что данный инструмент лишь помогает оценить составляющую в целом и не предполагает каждого конкретного примера или свидетельства; бланки с таблицами служат своего рода формой для заметок при сборе оценочной информации по той или иной составляющей модели CAF, которая будет использоваться при выставлении итоговой оценки составляющей, а также при обсуждении плана улучшений.

**ТАБЛИЦА ВОЗМОЖНОСТЕЙ 2**

ШКАЛА		0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
Фаза	<b>СВИДЕТЕЛЬСТВА</b>	Нет свидетельств или лишь отдельные подтверждения	Отдельные слабые свидетельства по нескольким направлениям	Отдельные хорошие свидетельства по важным направлениям	Основные свидетельства по большинству направлений	Значительные свидетельства по всем направлениям	Наилучшие свидетельства по сравнению с другими органами власти по всем направлениям
	<b>Планируй</b>	Планирование основано на требованиях и ожиданиях заинтересованных сторон. Планы разрабатываются регулярно для всех направлений деятельности		1b			
	<b>оценка</b>			50			50
<b>Делай</b>	Деятельность осуществляется на основе регламентированных процессов и установленных зон ответственности по всем направлениям деятельности			1a			
	<b>оценка</b>			40			40
<b>Проверяй</b>	Проводится мониторинг всех процессов на основе установленных показателей, процессы по всем направлениям деятельности регулярно пересматриваются					1c	
	<b>оценка</b>					85	85
<b>Воздействуй</b>	Корректирующие и улучшающие действия предпринимаются регулярно на основе измерения результатов по всем направлениям деятельности	1d					
	<b>оценка</b>	5					5
<b>итого/400</b>							<b>180</b>
<b>оценка/100</b>							<b>45</b>

## ТАБЛИЦА РЕЗУЛЬТАТОВ 2

ШКАЛА	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
Тенденции	Не измеряются	Негативные тенденции	Слабые тенденции к росту	Устойчивый рост	Большой рост	Лучшие показатели по сравнению с другими организациями
оценка						
Цели	Нет или мало данных	Результаты не отвечают целям	Достигнуты немногие цели	Некоторые важные цели достигнуты	Большинство важных целей достигнуто	Все цели достигнуты
оценка						
<b>итого/200</b>						
<b>оценка/100</b>						

### Последовательность действий:

- Рассмотреть отдельно динамику ваших результатов за последние 3 года и цели, достигнутые в прошлом году.
- Оценить тенденции по шкале от 0 до 100 через призму 6 состояний.
- Оценить степень достижения целей прошлого года по шкале от 0 до 100 через ту же призму 6 состояний.
- Вычислить сумму оценок тенденций и целей, разделить получившееся значение на 2, чтобы получить оценку по составляющей группы «результаты», исходя из максимума в 100 баллов.

### ПРИМЕР развернутой оценки:

группа «*Результаты*»  
критерий 9. «*Ключевые результаты*»  
оценочная составляющая 9.1.  
«*Внешние результаты*»

Далее представлены свидетельства, полученные в процессе самооценки, подтверждающие результаты организации в рамках указанной составляющей. Эта информация является точкой отсчета для разработки плана улучшений и базой для оценки данной составляющей в баллах.

*Для актуализации долгосрочной стратегии и корректировки планов на следующий год для руководства был подготовлен годовой отчет по ключевым показателям деятельности организации. В отчете представлен следующий ключевой вывод: целевые установки прошлого года выполнены более чем на 50%, что на 10% больше по сравнению с аналогичным показателем предыдущего года.*

## ТАБЛИЦА РЕЗУЛЬТАТОВ 2

ШКАЛА	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
Тенденции	Не измеряются	Негативные тенденции	Слабые тенденции к росту	Устойчивый рост	Большой рост	Лучшие показатели по сравнению с другими организациями
оценка			45			
Цели	Нет или мало данных	Результаты не отвечают целям	Достигнуты немногие цели	Некоторые важные цели достигнуты	Большинство важных целей достигнуто	Все цели достигнуты
оценка				65		
<b>итого/200</b>						<b>110</b>
<b>оценка/100</b>						<b>55</b>

## РЕКОМЕНДАЦИИ ПО УЛУЧШЕНИЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ОСНОВЕ CAF

Процесс непрерывного совершенствования может быть организован по-разному. Размер организации, специфика деятельности, уровень корпоративной культуры, накопленный опыт в области управления качеством – это лишь некоторые факторы, оказывающие влияние на то, каким образом организация будет внедрять системы менеджмента качества.

В этой главе представлен типовой процесс улучшения деятельности по модели CAF, который включает 10 этапов и подходит для большинства организаций бюджетной сферы.

Следует отметить, что рекомендации, приведенные ниже, основаны на многолетнем опыте многочисленных организаций, применяющих модель CAF.

Вместе с тем, процесс улучшений в каждой конкретной организации имеет индивидуальные особенности, поэтому данные рекомендации не являются строгим предписанием, а скорее призваны помочь людям, проводящим самооценку, прочувствовать основные идеи и направление, в котором нужно идти.

### СТАДИЯ 1. Начало совершенствования с CAF

#### Этап 1. Решить, как будет организована и спланирована самооценка

Наиболее важным фактором успеха самооценки является высокий уровень взаимопонимания и разделение ответственности между руководством организации и коллективом.

Как показывает опыт многих организаций, добиться взаимопонимания и ответственности возможно только при прозрачном процессе принятия управленческих решений, в рамках которого учитываются мнения всех заинтересованных сторон.

Управленческие решения должны иллюстрировать готовность руководства участвовать в самооценке и вносить личный вклад в этот процесс, обеспечивать открытый обмен мнениями и уважительное отношение к полученным результатам, а также демонстрировать готовность проводить улучшения на основе самооценки. Кроме того, необходимо гарантировать необходимые ресурсы для проведения самооценки на высоком профессиональном уровне.

Для организации, начинающей применение CAF, важно иметь знания о структуре модели, процессе самооценки и потенциальных выгодах, которые может принести модель. Важно, чтобы и руководство и работники осознавали необходимость внедрения CAF и были уверены в преимуществах, которые дает самооценка по критериям модели.

На начальной стадии важно, чтобы кто-то в организации взял на себя роль лидера и принял ответственность за продвижение проекта. Правильным решением будет связаться с национальным представителем CAF для того, чтобы получить подробную информацию о модели, о других организациях, которые уже проводят са-

мооценку по CAF, узнать и поучаствовать в различных мероприятиях, посвященных применению общей схемы оценки. В России национальным представителем CAF является Всероссийская организация качества (ВОК).

#### Преимущества самооценки по CAF

- Определение сильных сторон организации и первоочередных направлений для улучшения деятельности
- Разработка программы действий по проведению улучшений
- Улучшение внутренних связей и взаимопонимания в организации
- Вовлечение персонала в решение проблем повышения качества

По отношению к другим инструментам TQM модель CAF является наиболее доступным для восприятия, дешевым и адаптированным к бюджетной сфере методом менеджмента качества.

Для того чтобы людей в организации поддерживали процесс самооценки, необходимо до принятия окончательного решения провести ряд консультационных и презентационных мероприятий, объясняющих цели и предполагаемые результаты самооценки. Как показывает опыт, люди, поняв преимущества CAF для организации, начинают активно вовлекаться в деятельность по совершенствованию.

Для некоторых организаций перед принятием решения о самооценке необходимо получить одобрение со стороны внешних заинтересованных сторон. Это может быть и политическое решение, и решение головной организации, как например, в структуре органов государственной власти или для организаций ведомственной принадлежности, решение надзорных органов и т.д.

#### Планирование самооценки

Как только принято решение о проведении самооценки, начинается процесс планирования. Первое, с чем необходимо определиться – это масштаб и методы самооценки, которые будут использованы.

Одним из часто задаваемых вопросов – должна ли самооценка охватить всю организацию или отдельные ее части, например, некоторые департаменты или отделы. Действительно, можно проводить самооценку отдельных подразделений организации, но для достоверной оценки по критериям модели CAF необходимо, чтобы это подразделение было достаточно автономным, иметь собственную миссию и полномочия распоряжаться человеческими и финансовыми ресурсами. В таких случаях отношения между подразделением и другими частями данной организации рассматриваются с точки зрения поставщик/потребитель или же организация рассматривается как заинтересованная сторона.

При планировании самооценки необходимо определить, какая из двух схем оценки CAF будет использована. Выбор зависит от количества времени, которое будет выделено на проведение самооценки, а также от опыта и зрелости организации в области менеджмента качества.

Одним из ключевых управленческих решений на данной стадии является назначение ответст-



венного за проведение самооценки. Лидер проекта, как правило, решает следующие задачи:

1. Детальное планирование проекта, включая установление необходимых связей;
2. Обсуждение проекта со всеми заинтересованными сторонами;
3. Организация обучения для группы по самооценке;
4. Подготовка необходимой документации;
5. Активное участие в работе группы по самооценке;
6. Организация процесса обсуждения результатов самооценки;
7. Подготовка отчета по самооценке;
8. Выработка предложений по улучшениям и формирование плана первоочередных действий по реализации улучшений.

Требования к профессиональным качествам лидера проекта самооценки очень высоки. Этот человек должен обладать полной информацией о деятельности своей организации, а также быть специалистом в области самооценки и знать модель САФ. Назначение компетентного лидера проекта, который наделен достаточными руководящими полномочиями и пользуется уважением персонала, оказывает существенное влияние на результативность и качество самооценки.

Для некоторых организаций терминология и примеры применения модели САФ незнакомы и слишком далеки от их повседневной деятельности. Если не проводить предварительного обучения руководства и персонала принципам модели САФ, то недостаток знаний неизбежно приведет к возникновению множества барьеров при проведении самооценки.

Кроме того, можно адаптировать терминологию модели к специфическому «языку» организации.

## **Этап 2. Установить коммуникационные каналы**

Одним из важных элементов планирования самооценки является разработка коммуникационного плана. Этот план регламентирует каналы связи со всеми заинтересованными сторонами в рамках проекта самооценки, в первую очередь между руководителями и персоналом организации. Коммуникации – один из ключевых факторов успеха в любых программах преобразований, особенно это касается проектов организационной самооценки.

Если коммуникационные каналы не позволяют донести до участников самооценки ее цели и прояснить суть проводимых мероприятий, то всё происходящее будет расценено как «рядовой проект» или «очередная прихоть руководства». Наибольший риск здесь состоит в сопротивлении изменениям со стороны тех, кто мог бы быть на против движущей силой изменений

### **Недооценка значимости коммуникационных каналов для вовлечения персонала**

Одним из ожидаемых результатов применения САФ является улучшение внутренних взаимосвязей в организации. Это может быть достигнуто, если люди ответственные за проведение самооценки, на ранних стадиях смогут донести необходимую информацию о проекте и заинтересовать всех его участников.

Важной задачей коммуникационного процесса является выявление наиболее заинтересованных руководителей среднего звена и работников, которые впоследствии войдут в группу по самооценке. Вовлечение людей в идеале должно происходить на основе личного желания человека. Люди должны иметь ясное представление о главной цели самооценки по САФ: совершенствование деятельности организации. Коммуникационная политика в рамках проекта самооценки основана на принципе «выигрывают все» (win-win), когда позитивные результаты ощущают все заинтересованные стороны, в т.ч. работники и потребители/граждане.

Таким образом, прозрачные и крепкие связи со всеми заинтересованными сторонами на всех стадиях процесса самооценки обеспечивают успешное продвижение организации к совершенству. Руководитель, ответственный за проведение самооценки, наряду с высшим руководством организации, призван проводить соответствующую политику, сосредотачивая внимание на следующих вопросах:

1. Как самооценка поможет организации?
2. Почему приоритет был отдан именно модели САФ?
3. Как самооценка связана со стратегическим планированием организации?
4. Как самооценка связана с другими усилиями организации по улучшению деятельности, например, с реформированием информационной системы организации.

## **СТАДИЯ 2. Процесс самооценки**

### **Этап 3. Сформировать одну или несколько групп по самооценке**

Основное условие при формировании групп по самооценке – репрезентативность, т.е. группа должна включать представителей различных функциональных подразделений, уровней подчинения, профессиональной подготовки и опыта работы. Задача состоит в том, чтобы сформировать эффективную команду, способную наиболее точно и в деталях дать характеристику внутренней перспективы организации.

Опыт пользователей САФ показывает, что состав группы может варьироваться от 5 до 20 человек. Однако, оптимальное количество участников, позволяющее группе работать наиболее эффективно, – около 10.

Если организация очень большая и имеет сложную структуру, целесообразно сформировать несколько групп по самооценке. В этом случае важно скоординировать работу групп, используя принципы проектного управления.

Участники в группу по самооценке отбираются с учетом их уровня знаний относительно деятельности организации и личных качеств (например, аналитические способности, коммуникабельность), в меньшей степени учитываются профессиональные компетенции. Люди привлекаются на добровольной основе, но руководитель проекта самооценки несет ответственность за качество работы группы.

Руководитель проекта самооценки может являться одновременно председателем группы по самооценке, что может быть полезно для эффек-

тивной работы группы. Однако это может вызвать конфликт интересов – важно, чтобы председателем доверяли все члены группы, и атмосфера была максимально открытой и позволяющей каждому участнику вносить свой вклад в процесс. Председатель может быть избран непосредственно участниками группы, также как и секретарь, который будет планировать деятельность группы, организовывать встречи и готовить необходимые материалы.

Часто задаваемый вопрос – должны ли руководители высшего звена быть включены в группу по самооценке? Ответ будет зависеть от культуры и традиции организации. Если руководство будет вовлечено в процесс, то, во-первых, группа по самооценке получит дополнительную информацию, а, во-вторых, это будет определенной гарантией того, что результаты самооценки и выводы, сделанные рабочей группой будут интегрированы в планы по совершенствованию деятельности. Однако, если совместная работа высшего руководства и рядового персонала в одной команде противоречит сложившейся организационной культуре, качество результатов самооценки может существенно снизиться, поскольку многие участники группы по самооценке будут чувствовать ограничения в свободном выражении собственного мнения.

#### **Этап 4. Организовать обучение**

##### *Обучение руководства*

Желательно вовлечь на добровольной основе высший и средний уровень руководства, а также другие группы заинтересованных сторон в обучении основам самооценки, базовым принципам TQM в целом, и модели CAF в частности.

##### *Обучение группы по самооценке*

Группа по самооценке должна владеть принципами самооценки по CAF, знать и понимать структуру модели. Если руководитель проекта самооценки обладает этими знаниями, он может сам провести обучение внутри организации. Наряду с теоретическими положениями, в процесс обучения должны быть включены практические задания, позволяющие освоить инструментарий самооценки и прочувствовать принципы всеобщего управления качеством.

Ресурсный центр CAF в г. Маастрихте при EIPA организует подготовку специалистов по модели CAF, которые, в свою очередь, проводят обучение в странах Европы.

В компетенцию эксперта по самооценке входит умение проводить оценку составляющих групп возможностей и результатов, на основе анализа фактов, подтверждающих деятельность и достижения по тому или иному направлению, а также определять области, где необходимы первоочередные улучшения.

Другая важная задача обучения для группы самооценки – приобретение навыков анализа и описания профиля различных групп заинтересованных сторон организации: потребителей/граждан, политических институтов, партнеры, с которыми приходится взаимодействовать, руководящих и контролирующих органов, персонала, общества в целом. Необходимо ясно представлять структуру процессов организации, а также характер предоставляемых услуг.

#### **Этап 5. Провести самооценку**

##### *Индивидуальная оценка*

Каждый член группы по самооценке, используя необходимые документы и информацию, предоставленную руководителем проекта, дает свою оценку деятельности организации по каждой составляющей модели CAF. Оценка основывается на собственном опыте и знании организации. Эксперт фиксирует свидетельства сильных сторон и направлений, где необходимы улучшения. Рекомендуется формулировать области для совершенствования как можно более точно, чтобы на более поздней стадии обсуждения было легче обсуждать план улучшений. Результаты оценки и выводы экспертов должны быть структурированы согласно выбранной схеме оценки CAF.

Председатель должен находиться в постоянном контакте с участниками группы самооценки, чтобы в оперативном порядке решать возникающие вопросы и координировать работу группы.

##### *Процесс согласования результатов*

После проведения индивидуальной оценки, группа экспертов должна обсудить результаты и достичь коллегиального решения относительно сильных сторон и областей для улучшений по каждой составляющей модели CAF. Такое обсуждение необходимо и является важным элементом изучения организации, т.к. необходимо установить причины успехов и неудач, выявленных в ходе самооценки.

Последовательность обсуждения составляющих модели может быть установлена самой группой самооценки, нет необходимости строго следовать установленной в модели нумерации.

##### *Достижение консенсуса*

Каким образом группа самооценки может прийти к единому мнению?

В процессе согласования целесообразно придерживаться четырех следующих шагов:

1. Представить подтверждающие свидетельства сильных сторон и выявленных каждым участником группы самооценки областей для улучшений;
2. Согласовать сильные стороны и области для улучшений, проанализировав всю имеющуюся информацию;
3. Представить индивидуальные оценки каждой составляющей;
4. Согласовать итоговые коллегиальные оценки.

##### **Ценность коллегиального обсуждения**

Конструктивный диалог участников группы самооценки придает несомненную дополнительную ценность всему процессу и позволяет получить более объективную оценку различных аспектов деятельности на основе интеграции индивидуальных мнений. Причем анализ сильных и слабых сторон является более важным результатом, чем количество баллов, набранных по той или иной составляющей.

Председатель несет ответственность и играет ключевую роль в достижении консенсуса по выводам самооценки, которые должны базироваться на достоверных свидетельствах предпринятых действий и достигнутых результатов. Каж-

дая составляющая модели CAF включает ряд примеров, которые могут рассматриваться в качестве подтверждения (свидетельства) деятельности. Список примеров для каждой составляющей не является исчерпывающим, так же как он не должен рассматриваться как предписывающий для каждой организации. Т.е. группе самооценки при оценке составляющей не следует в обязательном порядке искать подтверждения для всех перечисленных пунктов, вместе с тем, эксперты могут учитывать любые дополнительные свидетельства, характеризующие ту или иную составляющую.

Роль примеров – объяснить содержание составляющей более подробно, чтобы:

1. проанализировать, отвечает ли деятельность организации требованиям составляющей;
2. помочь в поиске подтверждающих свидетельств;
3. очертить признаки успешного опыта по данному направлению.

#### *Как оценивать?*

CAF предлагает две оценочные схемы: классическую и развернутую. Оба подхода подробно представлены в данной брошюре. Более простую классическую схему рекомендуется использовать организациям, не имеющим опыта самооценки и не знакомым с принципами всеобщего управления качеством.

#### *Продолжительность процесса самооценки*

Как показывает предыдущий опыт пользователей CAF, двух-трех дней оказывается не достаточно для проведения серьезной самооценки, когда же самооценка длится 10 и более дней, то процесс слишком затягивается. Вряд ли возможно предложить универсальный график самооценки, т.к. каждая организация имеет индивидуальные особенности, связанные с текущей деятельностью, наличием временных, кадровых и иных ресурсов и т.п. Однако для большинства организаций рекомендуемая продолжительность самооценки – 5 дней. Этот период включает проведение индивидуальной оценки и итоговой обсуждение группы экспертов.

Продолжительность всего проекта развертывания CAF в большинстве организаций занимает около 3 месяцев, включая подготовку, непосредственно самооценку, подготовку отчета и разработку плана улучшений.

Три месяца – это оптимальный срок, более продолжительный проект сопровождается риском потери концентрации и мотивации заинтересованных сторон. Кроме того, за большой период времени информация, собранная на начальной стадии может потерять актуальность, и результаты самооценки будут не достаточно точны. Совершенствование организации с CAF – это динамичный, непрерывный процесс, и обновление данных является частью этого процесса.

#### **Этап 6. Подготовить отчет по самооценке**

Как правило, отчет по самооценке согласуется со структурой критериев CAF и включает следующие элементы:

1. Сильные стороны и области для улучшений по каждой составляющей, подкрепленные соответствующими свидетельствами;

2. Итоговую балльную оценку по составляющей, утвержденную группой по самооценке;

3. Предложения программы действий по проведению улучшений.

При составлении отчета можно руководствоваться формой, приведенной на схеме «А».

Для того чтобы отчет стал основой для разработки плана улучшений, необходимо одобрением и утверждением его высшим руководством организации. Это не должно быть проблемой, если коммуникационный процесс был хорошо спланирован и эффективно функционировал на предыдущих этапах. Высшее руководство должно продемонстрировать свое стремление к проведению улучшений на основе самооценки. Здесь важно донести результаты самооценки до всех групп заинтересованных сторон.

### **СТАДИЯ 3. План улучшений**

#### **Этап 7. Разработать плана улучшений**

##### **Недостаток измерений**

Многие организации, начиная применять CAF, сталкиваются с таким барьером, как нехватка измеряемых данных. Поэтому одним из основных результатов первой самооценки является модернизация измерительной системы организации.

План улучшений является одним из ключевых выходов самооценки по CAF, который должен интегрироваться в стратегические планы организации. Логика плана улучшений следующая:

1. План представляет собой общую систематизированную программу действий по всем направлениям деятельности организации.

2. План основан на выводах, приведенных в отчете по самооценке, т.е. основан на фактах, подтверждающих текущее состояние различных аспектов деятельности организации.

3. План учитывает сильные стороны организации и регламентирует действия по совершенствованию выявленных областей для улучшений.

##### *Приоритизация областей для улучшений*

В подготовке плана улучшений необходимо дать ответы на следующие вопросы:

- Где мы хотим быть через 2 года в соответствии с видением и стратегией организации?
- Какие действия должны быть предприняты для достижения установленных целей (решения стратегических задач)?

Процесс разработки плана улучшений может быть организован следующим образом:

Руководство, консультируясь с заинтересованными сторонами, ...

1. собирает предложения по совершенствованию, возникшие в ходе самооценки и группирует эти предложения по темам;

2. анализирует области для улучшений и постулирует предложения, затем формулирует действия по совершенствованию с учетом стратегических целей организации;

3. расставляет приоритеты, анализируя степень воздействия каждого запланированного действия, в т.ч.:

Схема «А»

### Критерий 1. «Лидерство»

Оценка критерия 1.  
Учитывает свидетельства того, что делается в отношении лидерства

#### Составляющие

- 1.1. Определение направления развития организации через миссию, видение и корпоративные ценности
- 1.2. Создание и развитие системы управления и проведения изменений в организации
- 1.3. Мотивация и поддержка персонала лидерами, демонстрация на личном примере стремления к совершенствованию
- 1.4. Управление взаимоотношениями с политическими силами и другими заинтересованными сторонами

Составляющие	Сильные стороны	Области для улучшения	Оценка /100 и подтверждение	(Дополнительно) Действия
1.1.				
1.2.				
1.3.				
1.4.				
Итого /400				
Среднее /100				

Схема «Б»

### Программа действий №1. (Лидерство)

<b>Действие 1.1</b>	Описание действия
<b>Спонсор:</b>	Высшее лицо, заинтересованное в этом действии
<b>Руководитель:</b>	Лицо, ответственное за осуществление действия
<b>Команда:</b>	Люди, вовлеченные в реализацию мероприятия, могут быть, как сотрудниками организации, так и/или внешние эксперты
<b>Контакты:</b>	
Область применения	
Заинтересованные стороны	
Сильные стороны деятельности	
Содержание улучшений	
Альтернативные варианты	
Ограничения	
Кадровые ресурсы (чел./ч)	
Бюджет	
Ожидаемые результаты	
Дата начала	
Дата окончания	

- с точки зрения стратегического веса (воздействие на заинтересованные стороны, воздействие на результаты организации, внутренний/внешний эффект)

- с точки зрения осуществимости запланированных действий (уровень сложности, потребность в ресурсах, затраты времени и т.п.);

4. распределяет ответственность за осуществления каждого действия, составляет план-график, указывает контрольные точки и выделяет необходимые ресурсы (см. схему «Б»).

#### *Рекомендации*

Так как самооценка по модели CAF призвана стать началом долгосрочной стратегии непрерывного совершенствования, на начальном этапе будут выявлены несколько областей, улучшения по которым могут быть достигнуты относительно легко. Быстрые и результативные улучшения обеспечивают кредит доверия инициативам, связанным с самооценкой, и являются стимулом к успешному разворачиванию дальнейших программ улучшений.

Правильным шагом будет привлечение членов группы по самооценке к реализации действий по совершенствованию. Это позволит сформировать профессиональную команду для дальнейших улучшений на основе самооценки.

#### **Участники группы по самооценке**

Люди, входящие в группу по самооценке вложили много энергии и сил, часто сверх своей основной работы. Очень часто они начинают работать с CAF с определенной долей сомнения относительно пользы этой инициативы, заинтересованности руководства, открытости и прозрачности процесса и т.д. Через некоторое время, когда люди видят, что их деятельность воспринимается серьезно, они становятся более мотивированными и часто энтузиастами своего дела, которые потом становятся движущей силой совершенствования в организации.

План улучшений, составленный по результатам самооценки, должен быть интегрирован в процесс стратегического планирования организации и стать неотъемлемой частью практики управления в организации.

#### **Этап 8. Довести план улучшений до заинтересованных сторон**

Как было сказано выше, коммуникации – один из критических факторов успеха самооценки и дальнейших действий по совершенствованию. Коммуникационные каналы в организации должны донести соответствующую информацию через соответствующие средства связи к соответствующей целевой группе в соответствующий момент: не только до или во время процесса самооценки, но также и после подведения ее итогов. Организация вправе решить сама, предоставлять ли результаты самооценки в свободный доступ, или сделать эту информацию закрытой. Однако целесообразно сообщить основные выводы самооценки и содержание плана улучшений персоналу организации, в противном случае руководство рискует спровоцировать недоверие коллектива к последующим шагам, связанным с само-

оценкой и другими инициативами по совершенствованию деятельности. Любая обратная связь по результатам самооценки должна отражать позитивные результаты, указывать на то, «что мы делаем хорошо» – эта информация будет служить стимулом для дальнейших улучшений. Хотя многие организации, концентрируясь на областях для улучшений, забывают о своих сильных сторонах, хотя их развитие, безусловно, является важным элементом в стратегиях совершенствования.

#### **Этап 9. Осуществить план улучшений**

Как отмечено при описании этапа 7, при планировании действий по проведению улучшений очень важно грамотно расставить приоритеты. Практика применения CAF указывает на многообразие методов и инструментов улучшения деятельности по каждому критерию модели (см. рисунок).

Каждое действие по улучшению должно быть подкреплено соответствующим подходом к его осуществлению, должен осуществляться мониторинг и оценка прогресса; установлены сроки и ожидаемые результаты, распределены зоны ответственности и полномочий между исполнителями, для сложных действий должны быть предусмотрены альтернативные сценарии.

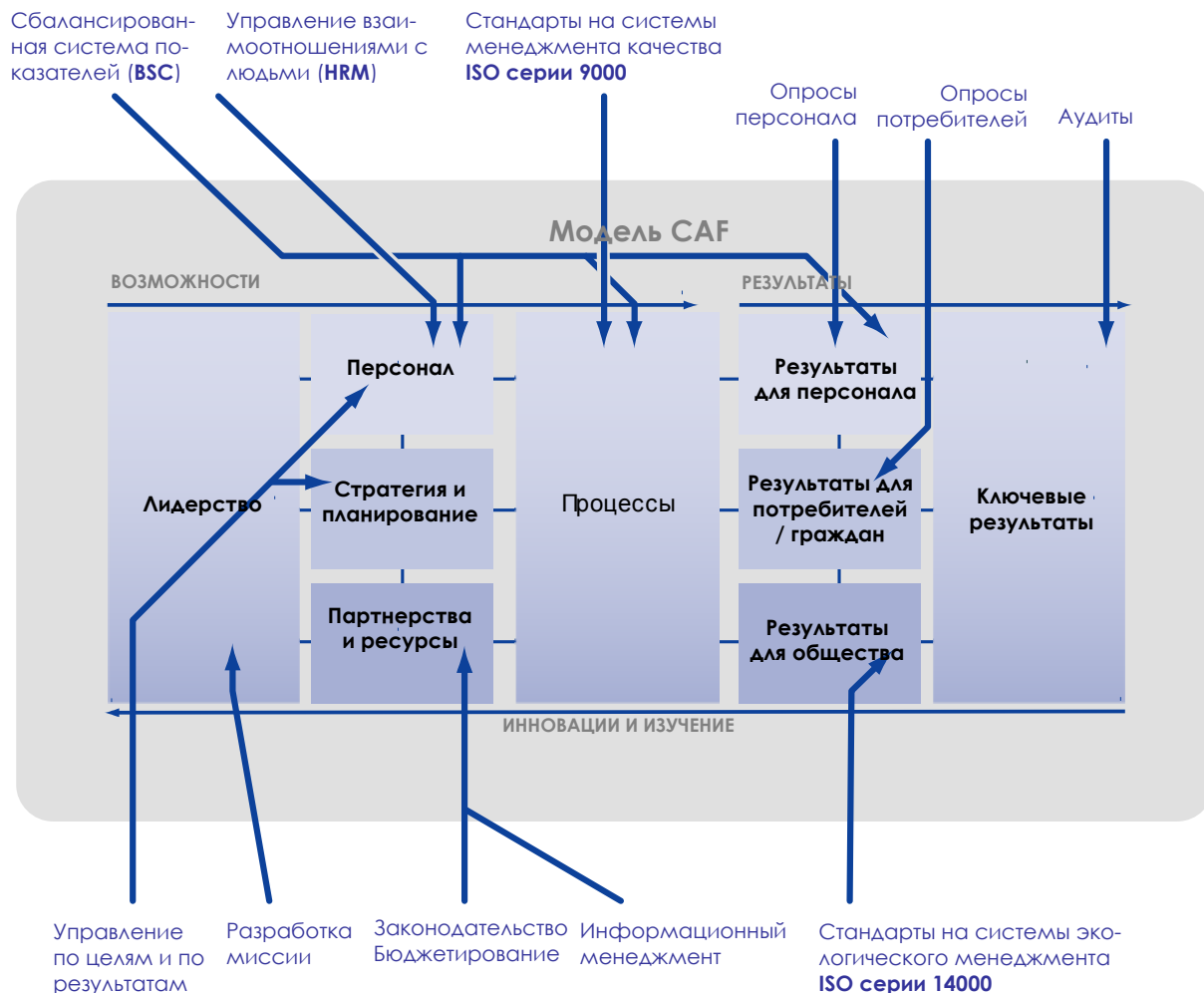
Управление качеством любого процесса должно быть основано на регулярном мониторинге показателей процесса, оценке результатов на выходе, а также отдаленных результатов и их влияния на деятельность организации. Для улучшения любого процесса необходимо иметь систему измерителей (индикаторов выполнения, факторов успеха и т.д.). Чтобы эффективно управлять организационными изменениями, целесообразно интегрировать в практику управления организацией методологию непрерывного совершенствования – цикл PDCA (планируй – делай – проверяй – действуй).

На основе модели CAF многие страны разрабатывают схемы признания совершенства по аналогии с уровнями совершенства EFQM ([www.efqm.org](http://www.efqm.org)).

Осуществление плана улучшений CAF помогает вводить в практику управления и повседневной деятельности организаций бюджетной сферы такие методы из бизнеса, как сбалансированная система показателей (BSC), исследование уровня удовлетворенности потребителей и персонала и т.д.

#### **CAF как точка отсчета для внедрения TQM**

Многие организации бюджетной сферы до знакомства с CAF использовали достаточно ограниченный набор методов менеджмента качества – это, в первую очередь, оценка удовлетворенности потребителей и работников, внешние и внутренние аудиты, стандарты на системы менеджмента качества ISO серии 9000:2000 (как с последующей сертификацией системы, так и без сертификации), проектный менеджмент и BSC. Очевидно, что в ближайшем будущем этот список будет серьезно расширяться.



### Этап 10. Спланировать следующую сессию самооценки

Согласно циклу непрерывного улучшения PDCA на заключительной стадии «Воздействуй» (Act) происходит корректировка процесса совершенствования и начинается новый виток самооценки по CAF.

#### Измерение прогресса и повторная оценка

Как только план улучшений принят и началась деятельность по совершенствованию, важно быть уверенным, что изменения оказывают позитивный эффект и не несут негативных последствий для тех областей, где процессы функционировали хорошо. Некоторые организации проводят самооценку регулярно, через определенные про-

межутки времени, устанавливая цели и выделяя соответствующие финансовые ресурсы. Обе оценочные схемы CAF являются простыми, но одновременно эффективными инструментами измерения прогресса при развертывании улучшений.

#### Самооценка по CAF проводится, как правило, один раз в два года

Для достижения значимых улучшений необходимо применить CAF несколько раз. Среди организаций, применяющих CAF, 44% проводят самооценку каждые 2 года, и такой период является наиболее приемлемым, чтобы преобразовать затраты денег, времени и сил в реальные улучшения.

## **СТАДИЯ 1.**

### **Начало совершенствования с CAF**

#### **Этап 1. Решить, как будет организована и спланирована самооценка**

- Принять решение о проведении самооценки, обсудив его со всеми заинтересованными сторонами
- Определить масштаб и методы самооценки
- Выбрать оценочную схему
- Назначить руководителя проекта

#### **Этап 2. Установить коммуникационные каналы**

- Разработать коммуникационный план
- Стимулировать вовлечение персонала в самооценку
- На всех стадиях самооценки поддерживать обратную связь с заинтересованными сторонами.

## **СТАДИЯ 2. Процесс самооценки**

#### **Этап 3. Сформировать одну или несколько групп по самооценке**

- Определить количество групп по самооценке
- Создать группу по самооценке, обладающую глубокими знаниями организации и навыками самооценки по модели
- Выбрать председателя группы
- Решить, должны ли представители высшего руководства входить в группу

#### **Этап 4. Организовать обучение**

- Организовать обучение руководства
- Организовать обучение групп по самооценке
- Обеспечить участников группы по самооценке всей необходимой информацией

- Описать заинтересованные стороны организации, характер предоставляемых услуг и структуру ключевых процессов

#### **Этап 5. Провести самооценку**

- Провести индивидуальную оценку
- Согласовать итоговую оценку внутри группы
- Подсчитать набранные баллы

#### **Этап 6. Подготовить отчет по самооценке**

## **СТАДИЯ 3. План улучшений**

#### **Этап 7. Разработать план улучшений**

- Расположить приоритеты в действиях по совершенствованию
- Определить реалистичные временные рамки для осуществления каждого действия
- Интегрировать план улучшений процесс стратегического планирования организации

#### **Этап 8. Довести план улучшений до заинтересованных сторон**

#### **Этап 9. Осуществить план улучшений**

- Утвердить систему мониторинга и оценки действий по улучшению на основе цикла PDCA.
- Назначить ответственных за реализацию каждого действия
- Применить необходимые методы и инструменты совершенствования

#### **Этап 10. Спланировать следующую сессию самооценки**

- Оценить результаты улучшений, проведя новую самооценку

## ОБУЧЕНИЕ НА ОСНОВЕ БЕНЧМАРКИНГА

### Определение

Главная цель проведения бенчмаркинга состоит в изучении эталонных подходов к осуществлению деятельности и адаптации этих подходов к своим процессам. Как правило, это анализ успешного опыта и лучших достижений других организаций. Иными словами, бенчмаркинг позволяет организациям проводить эталонное сопоставление своих процессов и показателей. Этот метод может стать мощным и эффективным инструментом организационного развития, поскольку основан на таких принципах, как «не изобретать велосипед» и «учиться на примерах других». Модель CAF может помочь в организации этого процесса и достижении целей бенчмаркинга.

В отличие от классического бенчмаркинга, предлагаемый здесь метод эталонного обучения не требует обязательного поиска организаций для сопоставления и использования показателей для прямого сравнения, основной акцент в CAF-бенчмаркинге сделан на обучении успешному опыту других, адаптации лучших методов и подходов к специфике своей деятельности, а также на анализе ошибок других организаций, чтобы избежать их и сделать процесс совершенствования более эффективным и результативным.

Лучшая практика обычно всегда неразрывно связана с бенчмаркингом. Выбор в качестве партнера по бенчмаркингу организации, которая имеет успешные результаты по тому или иному направлению, обуславливается желанием изучить, какими методами эти результаты достигнуты, и можно ли эти методы применить в своей организации. Следует отметить, что масштаб поиска организации для сопоставления не должен ограничиваться той же сферой деятельности, в которой оперирует организация, новые идеи и методы можно почерпнуть от организаций, представляющих другие не связанные с вами сферы. Также, важно подчеркнуть, что, применяя в своей организации те методы, которым научились в процессе бенчмаркинга, вы неизбежно создаете собственную лучшую практику.

### CAF-бенчмаркинг

Самооценка является предварительным шагом к началу процесса бенчмаркинга и проведения изменений, т.к. в ходе самооценки проводится диагностика организации и, своего рода, самопознание имеющихся возможностей для достижения лучших результатов. До начала бенчмаркинга необходимо иметь ясное представление о текущем состоянии организации, что именно ей необходимо для проведения улучшений, а также, откуда начинать процесс совершенствования. Бенчмаркинг по CAF предполагает, что организация провела оценку и имеет четкую картину, по крайней мере, по четырем ключевым областям:

1. Работники
2. Потребители
3. Внешняя среда
4. Отчетные показатели деятельности

Оценка результатов по этим ключевым областям дает всесторонний взгляд на достижения организации и обеспечивает достаточной информацией для дальнейшего анализа.

Однако, чтобы извлечь максимальные выгоды из бенчмаркинга, необходимо учитывать особенности системы менеджмента организации: постановку целей и задач, развитие человеческих ресурсов, лидирующую роль руководства, управление ресурсами и процессами и другие аспекты, которые отражены в критериях группы «возможности» модели CAF.

Каждая функция, процесс и задача организации может быть предметом бенчмаркинга. Преимущество бенчмаркинга по модели CAF состоит в том, что CAF объединяет 9 критериев и 28 составляющих, которые помогают идентифицировать проблемы разных организаций через призму единых показателей, т.е. партнеры по бенчмаркингу могут говорить на одном языке и сравнивать «яблоки с яблоками». Результатом самооценки по критериям CAF является план улучшений, и бенчмаркинг является одним из инструментов реализации этого плана. Как и для самооценки, принципом бенчмаркинга является непрерывность, совершенствование деятельности и ориентированность на долгосрочную перспективу.

Учитывая растущий интерес к модели CAF в Европе, найти партнера для бенчмаркинга стало значительно легче используя возможности ресурсного центра CAF, национальных представителей во многих европейских странах, а также через базу данных лучшей практики EIPA.

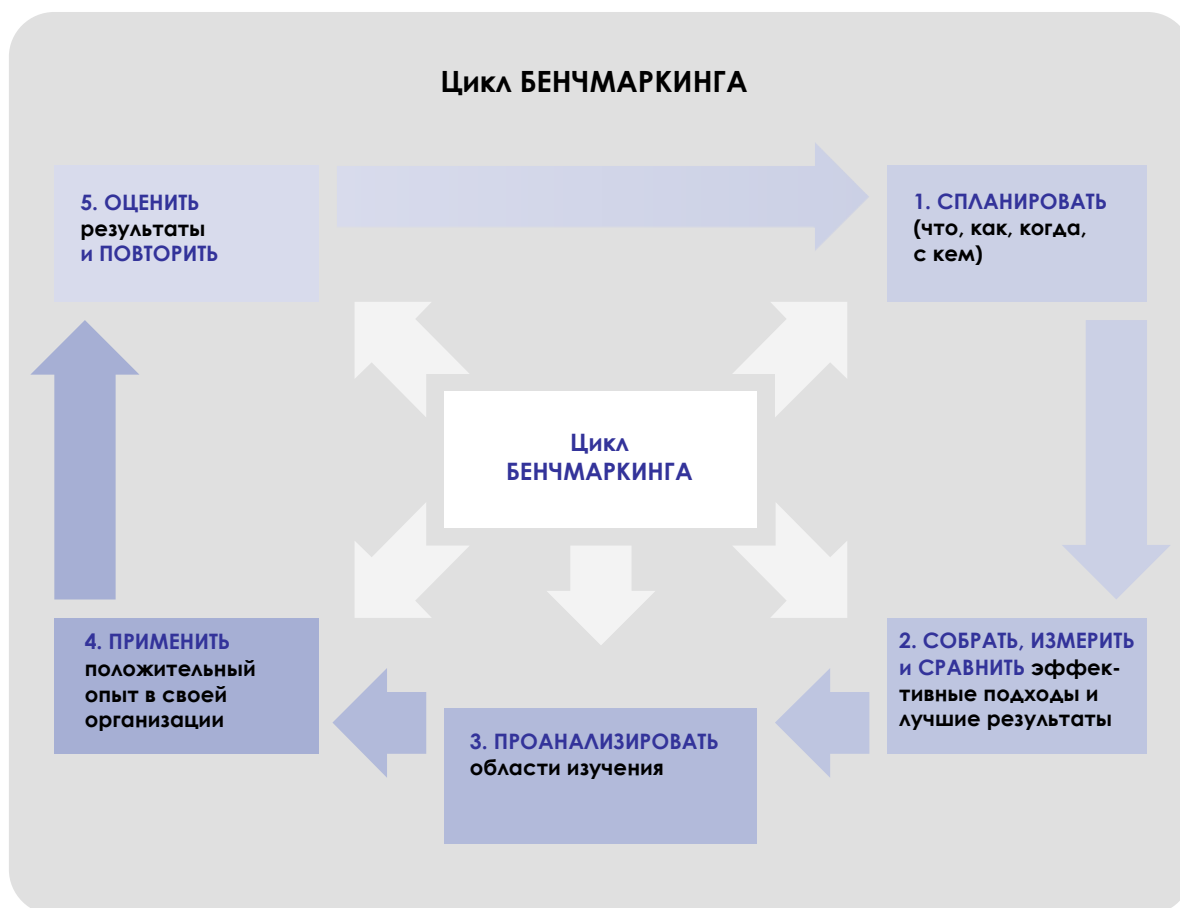
При регистрации в качестве пользователя CAF на Интернет-сайте Европейского института публичного администрирования (EIPA) – [www.eipa.eu](http://www.eipa.eu) – организация может оставить в базе данных описание своего организационного профиля, результаты самооценки по критериям CAF (по желанию) и информацию о своем положительном опыте, который может рассматриваться как лучшая практика. Таким образом, формируется информационная база данных, с помощью которой организации бюджетной сферы могут найти подходящего партнера для бенчмаркинга, в т.ч. в определенной стране, в определенном секторе и применяющей лучшие методы в определенной области деятельности.

### Цикл бенчмаркинга

Схематично, процесс бенчмаркинга можно представить в виде цикла из пяти этапов:

1. Спланировать
2. Собрать, измерить и сравнить
3. Проанализировать
4. Применить
5. Оценить





### *1. Спланировать*

На первом этапе бенчмаркингового цикла – планировании – происходит поиск и установление контактов с партнерами. Необходимо иметь двух или более партнеров. Важно, чтобы в каждой организации был человек, отвечающий за реализацию проекта. Участники бенчмаркинга должны выбрать координатора. Партнеры должны согласовать области и-или результаты, которые будут подвергаться сопоставлению и изучению. Необходимо учитывать интересы всех участников проекта и проводить проект, руководствуясь принципом «выигрывают все». Партнеры должны следовать кодексу поведения при бенчмаркинге, который может включать этические нормы, правила использования информации, границы конфиденциальности и т.п.

### *2. Собрать, измерить и сравнить*

На втором этапе происходит сбор информации о новых интересных подходах, применяемых в организациях-партнерах, достигнутых результатах по интересующим направлениям. Сбор данных может осуществляться посредством заранее подготовленных опросных листов, встреч участников и-или посещений эталонных организаций на местах. Преимущества и недостатки «чужих» подходов должны быть подтверждены данными, которые можно измерить и сравнить с собственными показателями.

### *3. Проанализировать*

Третий этап – анализ. Организации анализирует причины проблем, которые необходимо устранить по результатам бенчмаркинга, по возможности, определяются корневые причины и предлагаются пути их устранения. Анализируется успешный опыт эталонных организаций, обсуждаются преимущества и недостатки различных подходов и возможность их интеграции в деятельность собственной организации. Результаты анализа и основные выводы документируются.

### *4. Применить*

Четвертая стадия предполагает проведение улучшений, включая отбор подходящих идей, предложений, методов, решений и включение их в ежедневную деятельность. Крайне важно избежать слепого копирования и адаптировать новые подходы к специфике собственной организации. Поддержка нововведений со стороны работников играет ключевую роль в успехе всего проекта бенчмаркинга, поэтому важно обеспечить бесперебойное функционирование каналов обратной связи в организации. Итоговый отчет по проекту бенчмаркинга должен включать описание предложений по улучшению, план их реализации и ожидаемые результаты.

## 5. Оценить

Заключительная стадия – оценка результатов проекта. Оцениваются результаты бенчмаркинга, и принимается решение о дальнейших шагах, которые следует предпринять. Пересматривается и корректируется сам процесс бенчмаркинга, для более эффективного его проведения в следующий раз. Чтобы оценить динамику рекомендуется провести повторную самооценку по критериям CAF.

### Типичные ошибки

- Ограничивать список потенциальных партнеров по бенчмаркингу организациями такого же профиля. Некоторые процессы, такие как измерение степени удовлетворенности потребителей, лояльности персонала, являются универсальными для организаций различных сфер деятельности и могут быть предметом эталонного сопоставления;
- Концентрироваться только на сравнении показателей и не уделять должного внимания процессам и примерам лучшей практики;
- Ожидать, что бенчмаркинг – это быстро и легко;
- Расходовать слишком много времени и ресурсов на какой-то один из этапов процесса;
- Ожидать, что все компоненты деятельности организации можно подвергнуть эталонному сопоставлению;
- Запрашивать информацию и данные у других организаций и не быть готовым предоставить в ответ собственные данные и информацию. Также ошибочно предполагать, что другие организации откроют всю нужную вам информацию, хотя опыт показывает, что большинство организаций готовы делиться информацией, если изначально установлены правила игры и конструктивные рабочие отношения между участниками проекта;
- Затягивать процесс бенчмаркинга, т.к. трудно поддержать энтузиазм и мотивировать людей, если не виден прогресс.

## ГЛОССАРИЙ (выборочно)

**Бенчмаркинг** (*Benchmarking*) – систематическое и непрерывное измерение показателей своей деятельности в сравнении с показателями лидеров, изучение и применение лучшей практики других организаций для совершенствования собственной деятельности.

**Видение** – сформулированное утверждение, которое описывает образ организации в будущем.

**Всеобщее управление качеством, TQM** (*Total Quality Management*) – современная философия управления, направленная на обеспечение и улучшение качества в масштабах всей организации, включая качество выпускаемых продукции и услуг, производственных процессов, работы персонала, принимаемых управленческих решений и системы управления в целом.

**Корпоративная социальная ответственность** (*Corporate Social Responsibility*) – ориентация практической деятельности организации на измерение ее воздействия на окружающую среду и общество и управление этим воздействием; связанная с этим репутация организации и характер двустороннего взаимодействия с обществом и заинтересованными сторонами.

**Миссия** – предназначение, роль, которую отводит себе организация в обществе.

**Процесс** (или **бизнес-процесс**) – устойчивая целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности (работ), в результате которой подводимая мощность на входе преобразуются по определенной технологии и с использованием необходимых ресурсов в новую ценность для потребителя на выходе.

**Самооценка** (*Self-Assessment*) – всесторонний, систематический и регулярный анализ деятельности и результатов организации в соответствии с моделью самооценки (EFQM, CAF и др.). Процесс самооценки позволяет организации ясно увидеть свои сильные стороны и области, где можно проводить улучшения, интегрировать полученные результаты в планируемую деятельность и проводить последующий мониторинг достигнутого прогресса.

**Заинтересованные стороны** (*Stakeholders*) – потребители, работники, собственники и акционеры, партнеры и поставщики, политические силы, регулирующие и надзорные органы и другие группы, оказывающие влияние на организации. и заинтересованные в результатах ее деятельности.



<http://benchmarking.economic.ispu.ru/epus.htm>

### Эффективная Публичная Служба

Система развития и совершенствования государственного и муниципального управления в Российской Федерации



Региональный комитет по качеству в сфере государственного и муниципального управления  
Всероссийской организации качества (ВОК)

Научный центр бенчмаркинга и совершенствования  
Ивановского государственного энергетического университета (ИГЭУ)



Система оценки эффективности деятельности аппаратов органов государственной власти и местного самоуправления «Эффективная публичная служба» (ЭПУС) разработана с целью содействия проведению Административной реформы в Российской Федерации, повышению эффективности публичной службы на всех уровнях и улучшению качества публичных услуг, предоставляемых населению аппаратами органов государственной власти и местного самоуправления. Система ЭПУС основана на европейской модели «Общая схема оценки» (Common Assessment Framework - CAF) и включает: (1) методики проведения диагностической самооценки и экспертной оценки деятельности аппаратов органов государственной власти и местного самоуправления; (2) инструментарий для определения сильных и слабых сторон в деятельности аппаратов органов государственной власти и местного самоуправления, подходы к разработке и реализации мероприятий по улучшению качества и повышению эффективности публичной службы; (3) методы определения лучших образцов деятельности, сбора и обработки информации об успешном опыте в сфере государственного и муниципального управления и механизмы предоставления этой информации через многоуровневую базу данных ЭПУС.

Центр Экспертных Программ  
Всероссийской Организации Качества (ВОК)  
115191, г. Москва, ул. 2-я Рощинская, 10, к. 412  
Тел./Факс +7 (495) 960-20-15, e-mail: [servok@yandex.ru](mailto:servok@yandex.ru)

Научный центр бенчмаркинга и совершенствования Ивановского государственного энергетического университета (НЦБС ИГЭУ)  
Россия, 153003, г. Иваново, ул. Рабфаковская 34, А-205  
Контактное лицо: Дмитрий Маслов, директор НЦБС, председатель регионального комитета по качеству в сфере государственного и муниципального управления Всероссийской организации качества (ВОК)  
Тел. +7 (4932) 41-37-73, e-mail: [maslow@bk.ru](mailto:maslow@bk.ru)