

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

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.

---

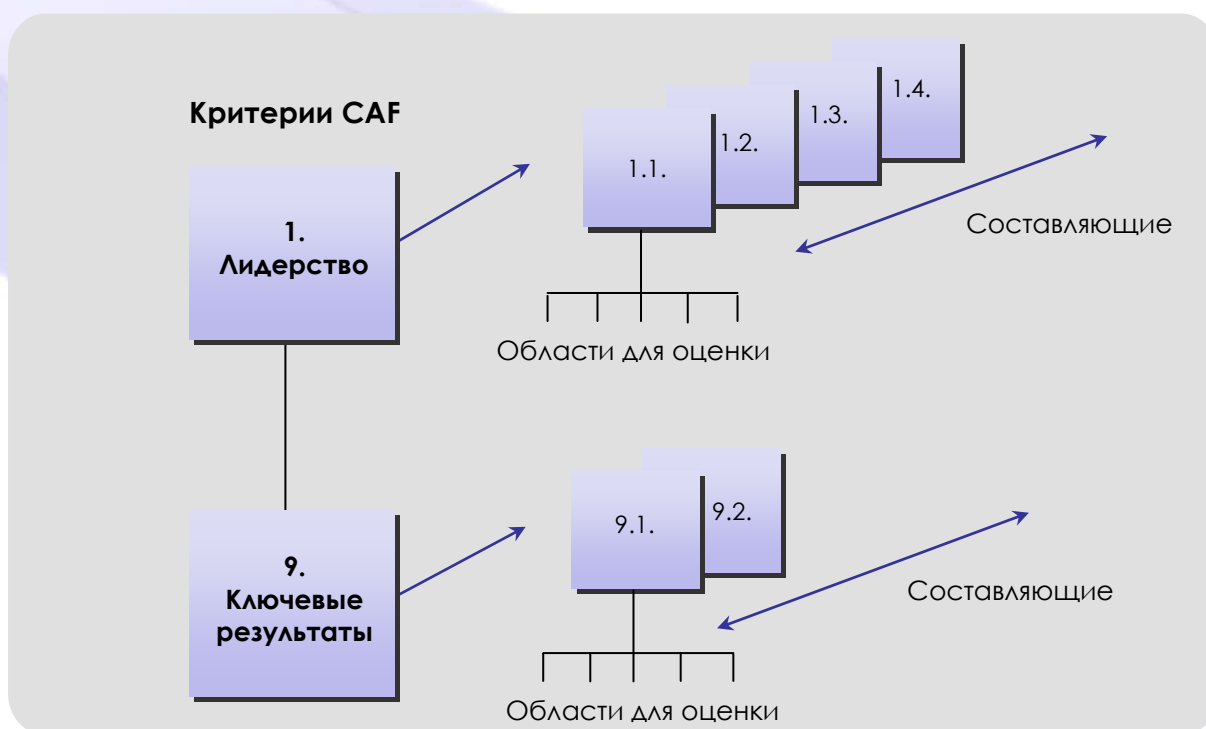
\* Модель совершенства EFQM предложена Европейским Фондом управления качеством (EFQM – European Foundation for Quality Management)

## Структура модели CAF

Модель CAF включает в себя две группы критериев: «**Возможности**» и «**Результаты**». Критерии группы «возможности» дают понимание и помогают оценить, *как* достигаются результаты. Группа критериев «результаты» включает основные показатели и результаты деятельности, т.е. *чего* достигла организация, используя имеющиеся возможности.

Стрелки на схеме модели отражают ее динамический характер. Они показывают, как инновации и обучение помогают улучшить возможности, что в итоге отражается на результатах.

Девять критериев модели CAF объединяют 28 составляющих и около 150 областей оценки.



Ниже представлен фрагмент содержания одного из критериев модели САФ.

## 1. ЛИДЕРСТВО

*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 САФ 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;

- ж. 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.



## Этапы процесса самооценки по САФ



## Почему САФ?

Модель САФ предлагает комплексный механизм оценки и улучшения качества в сфере государственного и муниципального управления и способствует реализации программ административной реформы в Российской Федерации, эффективно решая следующие задачи:

- CAF повышение эффективности и прозрачности деятельности органов исполнительной власти различных уровней;
- CAF внедрение в практику государственного и муниципального управления принципов менеджмента качества, таких как ориентация на потребителя, вовлечение работников, процессный подход, принятие решения на основе фактов;
- CAF развертывание системного подхода к непрерывному совершенствованию деятельности на основе методов самооценки;
- CAF создание инфраструктуры для бенчмаркинга, обмена опытом и изучения лучшей зарубежной и отечественной практики управления в исполнительных органах государственной власти и местного самоуправления.

Дополнительная информация о модели САФ:

[www.eipa.nl](http://www.eipa.nl)

Европейский институт публичного администрирования (EIPA)

[www.eupan.org](http://www.eupan.org)

Европейская сеть публичного администрирования (EUPAN)

[www.cepvok.ru](http://www.cepvok.ru)

Центр экспертных программ Всероссийской организации качества (ЦЭП ВОК)

Национальный представитель САФ в России

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

Научный центр бенчмаркинга и совершенствования

Ивановского государственного энергетического университета (ИГЭУ)