

АДМИНИСТРАЦИЯ ЛИПЕЦКОЙ ОБЛАСТИ

**Управление инновационной и промышленной
политики Липецкой области**

РУКОВОДСТВО

ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИЙ-УЧАСТНИКОВ
КОНКУРСА
НА СОИСКАНИЕ ПРЕМИЙ
АДМИНИСТРАЦИИ ЛИПЕЦКОЙ ОБЛАСТИ
ПО КАЧЕСТВУ

Липецк-2019

ПОРЯДОК

проведения Липецкого областного публичного конкурса по качеству

1. Общие положения

1.1. Ежегодный конкурс на соискание премий администрации Липецкой области по качеству, оценочные критерии которого гармонизированы с моделью премии Правительства Российской Федерации в области качества, предоставляет организациям современный инструмент целенаправленного развития, совершенствования деятельности и повышения их конкурентоспособности.

1.2. Премии администрации области по качеству присуждаются ежегодно на конкурсной основе руководителям организаций за достижение значительных результатов в области качества продукции и услуг, обеспечение их безопасности, а также за внедрение высокоэффективных методов управления качеством деятельности.

1.3. Целью конкурса является содействие повышению конкурентоспособности и авторитета предприятий и организаций Липецкой области на внутреннем и внешнем рынке.

1.4. Задачами конкурса являются:

— внедрение эффективных методов управления деятельностью организаций;

— выявление, пропаганда и использование достижений и опыта лучших организаций Липецкой области.

1.5. Оценка деятельности организаций, представивших на конкурс материалы, проводится экспертным методом.

1.6. Организатором проведения конкурса является Управление инновационной и промышленной политики Липецкой области.

1.7. Подведение итогов конкурса осуществляет областная конкурсная комиссия по качеству, состав которой утверждается распоряжением администрации области.

1.8. В 2019 году конкурс проводит Автономная некоммерческая организация Научно-практическое объединение «Центр развития практики управления» (АНО НПО «ЦРПУ»). Почтовый адрес: 117342, г. Москва, ул. Введенского 12, корп. 2, кв. 219. Тел.: +7 (915) 048-24-22, e-mail: info@poligon-cfo.ru.

2. Основные условия участия в конкурсе

2.1. На участие в конкурсе могут претендовать организации независимо от организационно-правовой формы, осуществляющие производство продукции и оказание услуг.

2.2. Число участников конкурса не ограничено.

2.3. Допускается участие претендентов, ранее принимавших участие в конкурсе, но не ставшими лауреатами в предыдущем конкурсе.

2.4. Организации-лауреаты имеют право на повторное участие в конкурсе, но не ранее, чем через 1 год после присуждения премии.

2.5. Предприятия и организации, занимающиеся производством вооружения – военной и специальной техники, представляют на конкурс материалы только в отношении продукции гражданского назначения.

2.6. Не могут участвовать в конкурсе предприятия, организации и учреждения, в отношении которых в установленном порядке приняты решения об осуществлении

процедур, предусмотренных законодательством Российской Федерации о несостоятельности (банкротстве).

2.7. Премии администрации области по качеству присуждаются на конкурсной основе следующим категориям конкурсантов:

- организации с числом работающих до 250 человек;
- организации с числом работающих свыше 250 человек.

2.8. В материалах, предоставляемых на конкурс, отражаются результаты работы организаций в области качества продукции, услуг и деятельности в целом, полученные за предшествующие годы до объявления конкурса.

2.9. Организации-лауреаты вправе содействовать заинтересованным организациям в ознакомлении со своим опытом работы.

3. Порядок и сроки подачи заявки и материалов для участия в конкурсе

3.1. Организация, желающая принять участие в конкурсе, направляет в АНО НПО «ЦРПУ» документы:

- заявку-декларацию на участие в конкурсе;
- справку от налогового органа об отсутствии задолженности в бюджет и внебюджетные фонды на текущий период.

- отчет в 2 экземплярах (на бумажном носителе и электронном носителе или электронной почте: info@poligon-cfo.ru, up@admlr.lipetsk.ru).

3.2. Последний срок предоставления заявки-декларации – 15 октября текущего года.

3.3. С момента подачи заявки на участие в конкурсе обеспечивается полная конфиденциальность в отношении полученной от организации информации.

3.4. АНО НПО «ЦРПУ» организует проведение семинаров и консультаций для руководителей и специалистов организаций по вопросам подготовки к участию в конкурсе и составлению отчета.

3.5. После подведения итогов конкурса 1 экземпляр отчета на бумажном носителе хранится у организатора конкурса в течение 5 лет. Остальные экземпляры отчета вместе с экспертным заключением отсылаются организациям-конкурсантам.

4. Порядок проведения экспертизы материалов конкурсантов и обследования организаций на местах

4.1. Областная конкурсная комиссия по качеству организывает проведение экспертизы материалов, представленных участниками конкурса, привлекая к работе независимых экспертов и экспертные организации из специалистов в области качества менеджмента (далее – экспертная группа). Количественный состав экспертной группы определяется организатором.

4.2. Конкурс проводится в два тура.

4.3. В первом туре экспертная группа проводит заочную оценку предоставленных на конкурс материалов.

4.4. Во втором туре в организациях-финалистах экспертная группа проводит «обследование на месте».

4.5. По результатам «обследований на местах» экспертная группа предоставляет в областную конкурсную комиссию по качеству оценочные листы с указанием окончательной оценки конкурсантов.

4.6. Эксперты готовят для всех участников конкурса экспертные заключения с указанием положительных сторон в деятельности организации и областей, где можно провести улучшение.

4.7. АНО НПО «ЦРПУ» направляет экспертные заключения, оценочные листы и 1 экземпляр отчета участникам конкурса, проводит необходимые консультации, заносит копии заключений в базу данных.

5. Подведение итогов конкурса и награждение победителей

5.1. Итоги конкурса подводятся на заседании областной конкурсной комиссии по качеству, которая утверждает лауреатов и дипломантов конкурса.

5.2. Лауреаты конкурса получают символ конкурса, диплом и денежную премию, дипломанты – диплом и денежную премию, финалисты и участники – дипломы.

5.3. Награждение победителей конкурса проводится на мероприятии, посвященному Всемирному дню качества.

5.4. Информация о результатах конкурса, его победителях и участниках публикуется в средствах массовой информации и на сайтах администрации Липецкой области и управления инновационной и промышленной политики Липецкой области.

5.5. Организации-лауреаты имеют право использовать в рекламных целях звание «Лауреат Липецкого областного публичного конкурса по качеству» с указанием года присуждения премии.

Регистрационный номер _____
(заявка оформляется на фирменном бланке)

ЗАЯВКА-ДЕКЛАРАЦИЯ

на участие в областном публичном конкурсе по качеству

1. Заявитель

Официальное наименование - _____

Юридический
адрес _____

2. Высшее должностное лицо

Фамилия, имя, отчество _____

Должность _____

Служебный телефон: код _____ номер _____ Факс:

код _____ номер _____

E-mail: _____

3. Численность работающих (на момент подачи заявки):

4. Участвовал ли заявитель в предыдущих конкурсах, в каком году _____

5. Контактное лицо

1. Фамилия, имя, отчество _____

Должность _____

Служебный телефон: код _____ номер _____ Факс:

код _____ номер _____

E-mail: _____

6. Декларация

От имени организации заявляю, что мы согласны выполнять правила, установленные для участников конкурса, и будем воспринимать решение **Областной конкурсной комиссии** как окончательное.

Если наша организация будет выбрана для обследования на месте, мы согласны организовать обследование и содействовать его открытому и непредвзятому проведению.

7. Подпись высшего должностного лица

(Ф.И.О.)

Дата: «___» _____ 20___ год

1. МОДЕЛЬ И КРИТЕРИИ ЛИПЕЦКОГО ОБЛАСТНОГО ПУБЛИЧНОГО КОНКУРСА ПО КАЧЕСТВУ

Модель включает в себя две группы критериев:

– первая группа критериев характеризует, **как** организация **добивается результатов, что делается** для этого («**возможности**»);

– вторая группа критериев характеризует, **что достигнуто** («**результаты**»).

Первая группа включает в себя критерии:

- *лидирующая роль руководства* (критерий 1);
- *политика и стратегия организации в области качества* (критерий 2);
- *персонал* (критерий 3);
- *партнерство и ресурсы* (критерий 4);
- *процессы, осуществляемые организацией* (критерий 5).

Вторая группа включает в себя критерии:

- *удовлетворенность потребителей качеством продукции и услуг* (критерий 6);
- *удовлетворенность персонала* (критерий 7);
- *влияние организации на общество* (критерий 8);
- *результаты работы организации* (критерий 9).

Модель премии приведена на рисунке 1. Каждый критерий имеет свою весомость в общей оценке, выраженную в процентах. Наибольшая суммарная оценка по данной модели в целом составляет 1000 баллов, а наибольшие оценки в баллах по каждому критерию показаны на рисунке 1.

МОДЕЛЬ ЛИПЕЦКОГО ОБЛАСТНОГО ПУБЛИЧНОГО КОНКУРСА ПО КАЧЕСТВУ



Рис. 1

ОТЧЕТ, ПРЕДСТАВЛЯЕМЫЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ-КОНКУРСАНТОМ

1. В соответствии с порядком представления материалов для участия в конкурсе каждая организация-конкурсант представляет АНО НПО «ЦРПУ» отчет, включающий:

- * содержание (с указанием каждой составляющей каждого критерия);
- * краткую характеристику организации-конкурсанта;
- * структурную схему организации;
- * описание деятельности организации и результатов этой деятельности **по всем 9-ти критериям и их 32-м составляющим** в соответствии с моделью Премии администрации Липецкой области по качеству (см. «СОДЕРЖАНИЕ КРИТЕРИЕВ»).

2. Содержание краткой характеристики

В краткой характеристике объемом не более двух машинописных страниц должны рассматриваться основные факторы деловой активности, которые будут учитываться при оценке конкурсанта.

В характеристике должны быть указаны:

- * дата регистрации организации;
- * численность работников;
- * основные этапы организационного развития;
- * форма собственности;
- * основные виды продукции (услуг);
- * основные требования к качеству продукции (услуг);
- * категории основных рынков (местный, региональный, национальный или международный);
- * характеристика основных потребителей (покупатели, другие компании, правительство);
- * организационная структура организации;
- * прочие сведения, представляющие важность для конкурсанта;
- * почтовый адрес организации.

3. В отчете раскрывается содержание деятельности организации и достигнутые результаты по каждой составляющей каждого критерия по порядку (1а, 1б и т.д.).

При оформлении отчета номера и названия критериев и их составляющих должны соответствовать номерам и названиям, приведенным в «СОДЕРЖАНИЕ КРИТЕРИЕВ МОДЕЛИ ПРЕМИИ».

Информация должна быть сжатой, выразительной и содержать фактический материал, подтверждающий положения отчета.

4. Для критериев **1, 2, 3, 4, 5**, характеризующих **возможности** организации, информация в отчете должна касаться трех элементов.

Во-первых, необходимо описать формы и методы работы и дать обоснование их применения в рамках деятельности, которую характеризует критерий. Этот элемент будет рассматриваться экспертами как **совершенство подхода**.

Во-вторых, необходимо показать, насколько широко и системно в рамках организации применяются эти формы и методы: в «вертикальном» разрезе - по уровням управления, в «горизонтальном» – по подразделениям и областям деятельности организации. Этот элемент будет рассматриваться экспертами как **развертывание подхода**.

В-третьих, необходимо описать, как осуществляется оценка и пересмотр подхода с целью его совершенствования. Этот элемент будет рассматриваться экспертами как *оценка и совершенствование подхода*.

5. Для критериев **6, 7, 8, 9**, характеризующих **результаты**, информация должна содержать следующие данные:

а) показатели, которыми организация оценивает свои результаты, и тенденции изменения этих показателей желательно представить за последние три-пять лет. Тенденции изменения фактически достигнутых показателей следует представить в сопоставлении с планировавшимися.

Приводятся сравнения показателей организации с аналогичными показателями других организаций, конкурентов, лучших известных организаций.

Этот элемент будет рассматриваться экспертами как *достижения*.

б) данные о том, насколько приведенные показатели охватывают различные направления деятельности организации.

Этот элемент будет рассматриваться экспертами как *полнота и представительность*.

Целесообразно проиллюстрировать информацию о результатах простыми графиками, диаграммами. Желательны также краткие комментарии, которые позволят понять важность и особенности представленных количественных данных.

Данные о финансовых результатах лучше представить в относительных единицах, а не в абсолютных – по соображениям конфиденциальности информации.

ТРЕБОВАНИЯ К ОФОРМЛЕНИЮ ОТЧЕТА ОРГАНИЗАЦИИ-КОНКУРСАНТА

1. Отчет печатается на одной стороне листа белой бумаги формата А4, шрифтом Times New Roman (размер 14) или шрифтом Arial (размер 12). Межстрочный интервал – одинарный.

2. Страницы отчета должны быть пронумерованы (нумерация - сквозная).

3. Номера и названия критериев и их составляющих должны соответствовать номерам и названиям, приведенным в приложении «СОДЕРЖАНИЕ КРИТЕРИЕВ».

4. Расшифровка специальных сокращений, терминов и символов, а также аббревиатур подразделений организации, используемых в тексте отчета, представляются в приложении.

5. На титульных листах всех трех экземпляров представляемого отчета проставляются их номера (экз. № 1, 2, 3.).

6. Все экземпляры отчета должны быть **утверждены** высшим должностным лицом организации.

7. Применение объемных тяжелых переплетов, а также помещение каждого листа в полиэтиленовое покрытие не рекомендуется, поскольку затрудняет проведение заочной экспертизы.

Отчеты, не отвечающие настоящим требованиям к рассмотрению не принимаются.

ПОРЯДОК ПРОВЕДЕНИЯ ЭКСПЕРТИЗЫ МАТЕРИАЛОВ КОНКУРСАНТОВ И ОБСЛЕДОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ «НА МЕСТАХ»

1. Материалы конкурсантов (отчеты) принимаются АНО НПО «ЦРПУ» до 1-го сентября текущего года.

2. Экспертизы отчетов и возможные последующие обследования организаций-конкурсантов на местах осуществляются группой экспертов по оценке участников конкурса на соискание Премии администрации Липецкой области по качеству.

3. Срок проведения заочной экспертизы материалов, представленных конкурсантами, до 1 октября текущего года.

4. Решение по определению конкурсантов, которые будут обследоваться экспертными группами на местах, принимает совещание экспертной комиссии до 1 октября текущего года.

О принятом решении все конкурсанты обязательно уведомляются Областной конкурсной комиссией по качеству.

5. Обследование организаций «на местах» проводится до 1 ноября текущего года.

Основной целью этой работы является проверка объективности представленных конкурсантами материалов. Программа обследования экспертными группами составляется с учетом отраслевой специфики конкурсанта. Организация-конкурсант должна обеспечить необходимые условия для работы экспертной группы в соответствии с «Заявкой-декларацией» и согласованной программой обследования.

6. По результатам обследования «на местах» экспертные группы представляют в Областную конкурсную комиссию «Суммарный оценочный лист» с указанием окончательной оценки в баллах.

7. По результатам экспертиз всем конкурсантам подготавливаются и направляются «Экспертные заключения» с указанием сильных сторон организации и областей деятельности, где возможны улучшения, «Суммарный оценочный лист» и 2 экземпляра отчета.

8. Подведение итогов конкурса, выработка рекомендаций для Областной конкурсной комиссии проводится на совещании экспертной комиссии в ноябре текущего года.

9. Окончательные итоги конкурса подводятся на заседании Областной конкурсной комиссии, которая утверждает лауреатов и дипломантов конкурса.

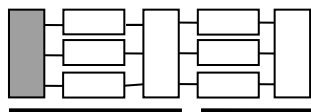
10. Объявление итогов конкурса осуществляется в день Всемирного дня качества – второй четверг ноября.

11. Награждение победителей конкурса проводится на мероприятии, посвященном Всемирному дню качества.

СОДЕРЖАНИЕ КРИТЕРИЕВ

(для организаций численностью более 250 человек)

КРИТЕРИЙ 1: ЛИДИРУЮЩАЯ РОЛЬ РУКОВОДСТВА



СОДЕРЖАНИЕ КРИТЕРИЯ

Как руководители организации всех уровней определяют ее предназначение, вырабатывают стратегию развития и способствуют их реализации; как они формируют ценности, необходимые для достижения долгосрочного успеха, с помощью соответствующих мероприятий и личного примера; насколько они вовлечены в деятельность, обеспечивающую развитие и внедрение системы менеджмента организации.

СОСТАВЛЯЮЩИЕ КРИТЕРИЯ

Критерий охватывает следующие пять направлений деятельности, по которым должна быть представлена информация для оценки:

1а. Определение руководителями предназначения организации, стратегии ее развития, ценностей и этических норм, демонстрация на личных примерах своей приверженности культуре качества

(Опишите миссию, стратегию развития, культуру и ценности организации)

На практике руководители:

- определяют предназначение (миссию) организации, стратегическую цель (видения будущего) и формируют культуру организации;
- формируют и поддерживают ценности организации и на личных примерах демонстрируют добросовестность, социальную ответственность и этическое поведение, как внутри, так и вне организации;
- способствуют развитию и устойчивому успеху организации на основе общих ценностей, ответственности, этических правил и культуры, основанной на доверии и открытости;
- создают атмосферу сотрудничества в организации, анализируют и повышают результативность деятельности каждого руководителя.

1б. Участие руководителей в деятельности, обеспечивающей разработку, внедрение и постоянное совершенствование системы менеджмента организации

На практике руководители:

- разрабатывают и улучшают систему менеджмента организации, включая оценку результатов с целью совершенствования деятельности и получения устойчивых выгод для заинтересованных сторон;
- обеспечивают разработку и внедрение процессов эффективного руководства организацией;
- обеспечивают совершенствование структуры организации в целях реализации политики (в том числе в области качества) и стратегии;

- обеспечивают оценку, анализ сбалансированных результатов деятельности;
- обеспечивают прозрачность и ответственность своей деятельности перед заинтересованными сторонами и обществом;
- обеспечивают идентификацию рисков заинтересованных сторон во всех процессах организации и управление ими;
- выявляют неиспользованные возможности организации и обеспечивают их реализацию;

1в. Участие руководителей в работе с потребителями, партнерами и другими внешними заинтересованными сторонами

(Опишите работу сектора по работе с потребителями и заинтересованными сторонами и участие в этих процессах руководителей различных уровней)

На практике руководители:

- выделяют различные группы внешних заинтересованных сторон и разрабатывают подходы, позволяющие понимать, предугадывать и отвечать на их различные потребности и ожидания;
- устанавливают взаимоотношения партнерства и участвуют в них;
- организуют совместную инновационную деятельность и участвуют в ней;
- признают вклад в развитие организации отдельных лиц и групп, представляющих заинтересованные стороны;
- поддерживают и участвуют в деятельности, направленной на улучшение окружающей среды, и помощь обществу в отношении уважения прав и интересов будущих поколений;
- обеспечивают прозрачную отчетность для ключевых заинтересованных сторон в соответствии с их ожиданиями;
- используют инновации для улучшения репутации и имиджа своей организации, а также для привлечения новых потребителей, партнеров и талантливых людей.

1г. Мотивация, поддержка и поощрение руководителями персонала организации

(Опишите программы и мероприятия, инициированные руководителями по мотивации, поддержке и поощрению персонала участвующего в совершенствовании работы предприятия)

На практике руководители:

- способствуют распространению культуры, поддерживающей генерирование и развитие новых идей и новых способов мышления с целью стимулирования инновационного и организационного развития;
- лично участвуют в разъяснении персоналу предназначения организации, ее стратегической цели, а также ценностей, политики и стратегии, планов, целей и целевых показателей;
- оказывают поддержку персоналу на всех уровнях организации в реализации и достижении своих планов, целей и задач, одобряя усилия работников своевременно и подходящим образом;
- предоставляют персоналу возможность участвовать в деятельности по совершенствованию и мотивации участия;
- содействуют и поощряют равные возможности и разнообразие в деятельности по совершенствованию.

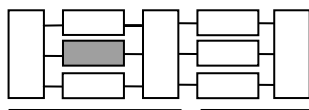
1д. Определение и поддержка руководителями инноваций и перемен в организации

На практике руководители:

- понимают внутренние и внешние побудительные причины перемен в организации;
- определяют перемены, которые необходимо осуществить внутри организации, а также во внешних взаимоотношениях;
- планируют и поддерживают изменения, включая обеспечение необходимыми ресурсами;
- руководят реализацией всех программ изменений, содержащихся в «портфеле» организации, и осуществляют менеджмент связанных с ними рисков;

- обеспечивают реализацию изменений с учетом влияния на заинтересованные стороны;
- разъясняют осуществляемые перемены и побудившие их причины работникам и другим заинтересованным сторонам;
- оказывают поддержку и помощь персоналу при осуществлении перемен;
- демонстрируют способность быстро обучаться и оперативно внедрять новые способы работы.

КРИТЕРИЙ 2: ПОЛИТИКА И СТРАТЕГИЯ ОРГАНИЗАЦИИ В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА



СОДЕРЖАНИЕ КРИТЕРИЯ

Как организация реализует свои предназначение и стратегию развития посредством ориентации на потребности заинтересованных сторон, разработку политики, планов, целей и процессов.

СОСТАВЛЯЮЩИЕ КРИТЕРИЯ

Критерий охватывает следующие четыре направления деятельности, по которым должна быть представлена информация для оценки:

2а. Определение существующих и будущих потребностей и ожиданий заинтересованных сторон для разработки политики и стратегии

(Как предприятие анализирует внешнюю и внутреннюю информацию и использует её для определения будущих целей, политики и стратегии предприятия)

На практике организации:

- собирают сведения о потребностях и ожиданиях заинтересованных сторон и используют их в качестве исходных данных для анализа и развития своей стратегии и политик;
- определяют, понимают и предугадывают развитие ситуации во внешнем окружении организации;
- определяют, анализируют и понимают внешние показатели, относящиеся к экономическим, рыночным и общественным тенденциям, которые могут повлиять на деятельность организации;
- понимают и предугадывают воздействие изменений в краткосрочной и долгосрочной перспективе на соответствующие политические, законодательные и другие обязательные требования;
- определяют, понимают и предугадывают возможности и угрозы на основе обратной связи от заинтересованных сторон и другой внешней информации и анализа.

2б. Использование информации, полученной в результате измерений, исследований, познавательной и творческой деятельности, для разработки политики и стратегии

(Как предприятие использует информацию для определения будущих целей, политики и стратегии предприятия)

На практике организации:

- анализируют тенденции в деятельности организации, компетентность и результаты для понимания существующих и потенциальных возможностей;
- анализируют информацию, касающуюся компетентности и возможностей существующих и потенциальных партнеров, для понимания, каким образом они могут увеличить возможности организации;
- анализируют информацию о новых технологиях и бизнес-моделях, прогнозируя их влияние на деятельность организации;
- сравнивают показатели своей деятельности с соответствующими достижениями других организаций для понимания своих сильных и слабых сторон;
- анализируют результаты участия организации в конкурсах, например, в конкурсе «100 лучших товаров России», в конкурсе на знак качества Союза потребителей Российской Федерации «Лучшее в России».

2в. Разработка, анализ и актуализация политики и стратегии

На практике организации:

- разрабатывают, анализируют и актуализируют политику и стратегию организации, которые соответствуют предназначению, стратегической цели организации и принципам всеобщего менеджмента качества;
- определяют ключевые показатели, необходимые для достижения стратегических целей и оценки реализации стратегии;
- определяют преимущества в конкурентной борьбе в настоящее время и в будущем и наиболее важные факторы успеха;
- применяют современные методы менеджмента для понимания сценариев развития организации и управляют стратегическими рисками;
- определяют основные потребности и возможности в формировании партнерских отношений и объединений в целях реализации политики и стратегии;
- согласовывают политику и стратегию организации с политикой и стратегией партнеров и объединений;
- используют свои основные конкурентные преимущества для повышения удовлетворенности всех заинтересованных сторон;
- обеспечивают экономическую, социальную и экологическую устойчивость.

2г. Развертывание и доведение политики и стратегии в рамках структуры ключевых процессов

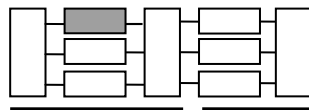
(Кто и как участвуют в реализации данных направлений)

На практике организации:

- формируют комплекс ключевых процессов и организационную структуру, необходимые для реализации политики и стратегии организации;
- разъясняют политику и стратегию организации всем заинтересованным сторонам и оценивают их осведомленность о политике и стратегии организации;
- устанавливают индивидуальные и групповые цели в соответствии со стратегическими целями организации и создают условия для максимального вклада каждого в деятельность организации;

- определяют приоритеты, согласовывают, развертывают и разъясняют планы, цели и целевые показатели, а также отслеживают результаты;
- создают механизм отчетности, позволяющий объективно оценить прогресс в деятельности организации;
- ставят понятные цели и задачи для инноваций и совершенствуют свою стратегию в соответствии с достижениями в области инноваций.

КРИТЕРИЙ 3: ПЕРСОНАЛ



СОДЕРЖАНИЕ КРИТЕРИЯ

Как организация управляет персоналом, развивает и использует его знания и потенциал на индивидуальном уровне, на уровне групп и всей организации; как она планирует виды деятельности в целях претворения в жизнь политики и стратегии, а также в целях эффективной реализации своих процессов.

СОСТАВЛЯЮЩИЕ КРИТЕРИЯ

Критерий охватывает следующие пять направлений деятельности, по которым должна быть представлена информация:

3а. Планирование, управление и улучшение работы с персоналом

(Кто и как участвуют в реализации данных направлений)

На практике организации:

- разрабатывают и согласовывают планы в области управления персоналом со своей стратегией, организационной структурой, новыми технологиями и ключевыми процессами;
- вовлекают персонал и его представителей в деятельность, связанную с разработкой и анализом стратегии, политик и планов в области управления персоналом, применяя творческие и инновационные подходы;
- осуществляют управление наймом персонала, планирование карьеры и продвижение по службе;
- обеспечивают справедливость во всех вопросах найма и занятости персонала, пропагандируя этот подход в организации;
- используют обследование и другие формы обратной связи с персоналом для совершенствования политики, стратегии и планов в отношении персонала;
- применяют инновационные методы для улучшения работы с персоналом.

3б. Определение, развитие и поддержка знаний и компетентности персонала

(Описать уровень подготовки персонала, работа проводимая по повышению уровня квалификации и какие структуры предприятия участвуют в решении данных направлений)

На практике организации:

- понимают, какие навыки и компетенции персонала требуются для достижения предназначения организации, стратегии развития и стратегических целей;
- обеспечивают, чтобы планы по обучению и развитию персонала помогали работникам соответствовать будущим потребностям организации;
- выстраивают личные и групповые цели в соответствии со стратегическими целями организации, анализируя и актуализируя их в соответствующие периоды времени;
- оценивают работу персонала и помогают ему совершенствовать свою деятельность для улучшения и поддержания их мобильности и функциональных способностей;
- обеспечивают, чтобы их работники имели необходимые навыки и способности, в том числе умение работать в группе, информацию и полномочия для максимального увеличения своего вклада в работу организации.

3в. Вовлечение персонала в деятельность по претворению в жизнь политики и стратегии организации и наделение его полномочиями

(Описать механизмы и результаты проводимой работы в данном направлении)

На практике организации:

- создают культурную среду, в которой развиваются и ценятся преданность людей общему делу, их навыки, таланты и креативность;
- осуществляют мотивацию и поддержку участия отдельных лиц и групп в деятельности по совершенствованию;
- организуют конференции, торжественные церемонии и реализуют другие общие проекты с целью вовлечения в деятельность по совершенствованию всего персонала;
- предоставляют персоналу возможности, стимулирующие его вовлеченность и поддерживающие инновационное и творческое отношение к работе;
- вовлекают персонал в анализ и улучшение результативности и эффективности процессов на постоянной основе.

3г. Общение персонала в организации

(Описать существующие на предприятии форматы обмена информацией)

На практике организации:

- определяют потребности и ожидания персонала в обмене информацией;
- разрабатывают политику, стратегию, планы и каналы обмена информацией на основе выявленных потребностей и ожиданий;
- разрабатывают и внедряют подходы, в соответствии с которыми общение эффективно осуществляется сверху вниз, снизу вверх и по горизонтали;
- делают возможным и поощряют обмен и распространение информации, знаний и опыта лучшей работы, обеспечивая осуществление диалога на всех уровнях организации.

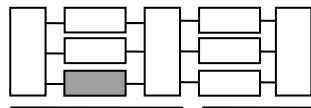
3д. Поощрение персонала и забота о нем

На практике организации:

- согласовывают с политикой и стратегией условия найма, включая оплату труда и перераспределение персонала, в том числе при сокращении штатов;

- способствуют и обеспечивают вовлеченность и наделение персонала полномочиями;
- содействуют осведомленности персонала и вовлечению его в деятельность по охране здоровья, обеспечению безопасности, защите окружающей среды и ответственному отношению к потребностям общества;
- устанавливают уровни поддержки, например в области пенсионного обеспечения, охраны здоровья, заботы о детях и т.д. в соответствии с требованиями законодательства и сверх этого;
- признают и принимают во внимание многообразия и различия культур в целях содействия социальной и культурной деятельности персонала;
- выделяют ресурсы, предоставляют удобства и услуги в соответствии с требованиями законодательства и сверх этого;
- обеспечивают безопасную и здоровую рабочую среду для своих работников;
- содействуют распространению культуры взаимной поддержки, признания и содействия между работниками и между группами.

КРИТЕРИЙ 4: ПАРТНЕРСТВО И РЕСУРСЫ



СОДЕРЖАНИЕ КРИТЕРИЯ

Как организация планирует внутренние ресурсы и свои взаимоотношения с партнерами в целях претворения в жизнь политики и стратегии, а также эффективной реализации своих процессов.

СОСТАВЛЯЮЩИЕ КРИТЕРИЯ

Критерий охватывает следующие пять направлений деятельности, по которым должна быть представлена информация:

(Описать работу структур участвующих в реализации направлений)

4а. Партнеры и поставщики

На практике организации:

- определяют ключевых партнеров и поставщиков и стратегические возможности партнерства, соответствующих предназначению (миссии) и стратегии;
- устанавливают долгосрочные отношения с партнерами и поставщиками, основанные на взаимном доверии, уважении и открытости;
- создают на основе партнерства большую ценность для заинтересованных сторон;
- обеспечивают за счет партнерства дополнительные преимущества для заинтересованных сторон посредством сотрудничества, компетентности, взаимодействия и неразрывной цепочки процессов;
- работают совместно с партнерами для достижения взаимной выгоды, поддерживая друг друга посредством компетентности, ресурсов и знаний для достижения совместных целей.

4б. Финансовые ресурсы

На практике организации:

- разрабатывают и внедряют финансовые стратегии, политики и процессы для реализации общей стратегии организации;

- создают систему финансового планирования, контроля, отчетности и анализа процессов для оптимизации ресурсов и их эффективного использования;
- создают и внедряют процессы финансового менеджмента на всех соответствующих уровнях организации;
- оценивают, выбирают и утверждают инвестирование или изъятие материальных и нематериальных активов, учитывая их долгосрочные экономические, социальные и экологические эффекты;
- обеспечивают разработку и внедрение методов управления рисками по отношению к финансовым ресурсам на всех уровнях организации;
- обеспечивают равновесие между достижением долгосрочных целей и краткосрочными циклами финансового планирования.

4в. Инфраструктура и материальные ресурсы

На практике организации:

- разрабатывают и внедряют стратегию и поддерживающие политики по управлению зданиями, оборудованием и материалами, направленные на реализацию общей стратегии организации;
- оптимизируют использование и эффективно управляют процессами, связанными с жизненным циклом и физической безопасностью своих материальных активов, включая здания, оборудование и материалы;
- активно управляют воздействием своей деятельности на здоровье и безопасность общества и на окружающую среду;
- оптимизируют потребление разных видов энергии;
- измеряют любые неблагоприятные последствия деятельности организации для общества и своего персонала и управляют ими;
- применяют и внедряют соответствующие политики и подходы для минимизации своего локального и глобального негативного воздействия на окружающую среду, включая постановку актуальных целей, отвечающих или превосходящих законодательные требования и положения стандартов.

4г. Технологии

На практике организации:

- разрабатывают стратегию и поддерживающие политики управления технологиями, которыми располагает организация, обеспечивая реализацию общей стратегии организации;
- применяют технологии обеспечения и улучшения эффективной работы организации, включая применение информационных технологий;
- управляют своим «портфелем» технологий, включая совершенствование действующей и замену устаревшей технологии;
- вовлекают персонал и другие заинтересованные стороны в разработку и освоение новых технологий для максимального увеличения создаваемых выгод и пользы;
- идентифицируют и оценивают альтернативные и новые технологии с точки зрения их влияния на работу организации и на окружающую среду;
- применяют технологию для поддержки инновационной деятельности и творческого подхода.

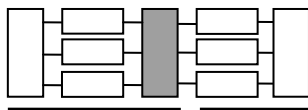
4д. Информация и знания

На практике организации:

- разрабатывают стратегию и поддерживающие политики по управлению информацией и знаниями для поддержки реализации общей стратегии организации;
- осуществляют сбор и структурирование информации и знаний и управление ими в целях реализации политики и стратегии;

- обеспечивают внутренним и внешним пользователям надлежащий доступ к соответствующей информации и знаниям;
- используют информационные технологии для поддержки управления внутренними связями, информацией и знаниями;
- обеспечивают достоверность, целостность, сохранность и защиту информации и совершенствование этой деятельности;
- культивируют, развивают и защищают уникальную интеллектуальную собственность для создания большей ценности для потребителя;
- применяют данные и информацию по текущей работе и характеристикам процессов для определения возможностей для инноваций.

КРИТЕРИЙ 5: ПРОЦЕССЫ, ПРОДУКЦИЯ И УСЛУГИ



СОДЕРЖАНИЕ КРИТЕРИЯ

Как организация разрабатывает, управляет и улучшает процессы, продукцию и услуги для создания возрастающей ценности для потребителей и других заинтересованных сторон.

СОСТАВЛЯЮЩИЕ КРИТЕРИЯ

Критерий охватывает следующие пять направлений деятельности, по которым должна быть представлена информация:

(Описание работ проводимых для реализации данных процессов)

5а. Систематическое проектирование и менеджмент процессов

На практике организации:

- осуществляют проектирование (разработку) процессов организации, включая ключевые процессы, необходимые для реализации политики и стратегии;
- применяют соответствующие подходы для эффективного менеджмента и улучшения процессов, включая процессы, распространяющиеся за границы организации;
- определяют владельцев процессов и их роль и ответственность, касающиеся разработки, поддержания и улучшения ключевых процессов;
- определяют наиболее значимые показатели, характеризующие функционирование ключевых процессов, и выходные параметры, ясно привязанные к стратегическим целям;
- используют для менеджмента процессов системы стандартов, такие, например, как стандарты на системы менеджмента качества (ИСО 9000), системы экологического менеджмента (ИСО 14000), системы охраны и безопасности труда и др.;
- оценивают применительно к процессам влияние и добавленную ценность инноваций и улучшений.

5б. Проектирование и разработка продукции и услуг на основе ожиданий потребителей

На практике организации:

- используют исследования рынка, информацию по потребителям и другие формы обратной связи с тем, чтобы предугадать и определить улучшения, направленные на увеличение своего ассортимента продукции и услуг;
- вовлекают персонал, потребителей, партнеров и поставщиков в развитие новой и инновационной продукции, услуг как для имеющихся, так и для новых потребительских групп;
- понимают и предугадывают воздействие и потенциал новых технологий применительно к продукции и услугам;
- применяют творческий подход для создания и разработки новых и инновационных продуктов и услуг совместно с потребителями, партнерами и другими заинтересованными сторонами;
- учитывают любое влияние на протяжении жизненного цикла продукта или услуги на экономическую, социальную и экологическую стабильность.

5в. Продвижение продукции и услуг на рынок

На практике организации:

- ясно определяют, в чем состоит ценность предлагаемой продукции, позиционирование на рынке, целевые потребительские группы и каналы распространения;
- определяют и внедряют бизнес-модели с точки зрения основных возможностей, процессов, партнеров и ценового предложения;
- разрабатывают стратегии в области маркетинга для результативного продвижения своей продукции и услуг до целевых групп потребителей и пользователей;
- результативно находят рынок сбыта для всего ассортимента продукции и услуг.

5г. Производство, поставка и последующее обслуживание продукции и услуг

На практике организации:

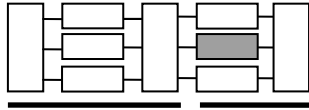
- производят и доставляют продукцию и услуги, для того, чтобы удовлетворить или превзойти потребности и ожидания потребителей, в соответствии с ценовым предложением;
- управляют продукцией и услугами на протяжении их полного жизненного цикла, включая при возможности их повторное использование, рассматривая любое воздействие на здоровье и безопасность общества и на окружающую среду;
- сравнивают результаты своей работы по доставке продукции и услуг с соответствующими показателями других компаний и понимают свои сильные стороны для того, чтобы максимально увеличить ценность, создаваемую для потребителей;
- вовлекают своих работников, потребителей, партнеров и поставщиков в оптимизацию цепочки создания ценности, повышение ее эффективности и результативности.

5д. Менеджмент и улучшение взаимоотношений с потребителями

На практике организации:

- определяют и удовлетворяют требования потребителей к обеспечению повседневных контактов;
- устанавливают и поддерживают диалог с потребителями, основанный на открытости, прозрачности и доверии;
- осуществляют постоянный мониторинг и анализируют опыт и восприятия потребителей и реагируют быстро и эффективно на любую обратную связь;
- используют данные регулярных обследований и других форм сбора структурированной информации, а также данных, получаемых в ходе повседневных контактов с потребителями, в целях определения и повышения уровня их удовлетворенности;
- дают рекомендации потребителям, касающиеся ответственного использования продукции и услуг.

КРИТЕРИЙ 6: УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ КАЧЕСТВОМ ПРОДУКЦИИ И УСЛУГ



СОДЕРЖАНИЕ КРИТЕРИЯ

Результаты, которых добилась организация в отношении удовлетворения интересов внешних потребителей.

СОСТАВЛЯЮЩИЕ КРИТЕРИЯ

Критерий включает в себя следующие две составляющие, по которым должна быть представлена информация:

(Какая работа проводится на предприятии для достижения высокого уровня показателей)

6а. Показатели восприятия потребителями организации, качества ее продукции и услуг

Данные показатели характеризуют восприятие потребителями организации (эти показатели определяются, например, на основе обследования потребителей, в том числе работ фокус-групп, а также рейтингов продавца, полученных благодарностей и жалоб).

В зависимости от сферы деятельности организации данная информация может содержать показатели восприятия, характеризующие:

- общий имидж организации:
 - доступность,
 - наличие каналов связи,
 - прозрачность,
 - гибкость,
 - активность поведения,
 - отзывчивость;
- продукцию и услуги:
 - качество,
 - цену,
 - надежность,
 - новизну конструкции (дизайна),
 - доставку,
 - влияние на окружающую среду;
- продажу и послепродажное сопровождение:
 - профессиональные навыки и поведение персонала,
 - советы и помощь,
 - наличие литературы для потребителей и технической документации;
 - реагирование на жалобы,
 - обучение, связанное с продукцией,
 - время реагирования на обращения,
 - техническую помощь,

- гарантии и гарантийное обслуживание;
- лояльность потребителей:
 - намерение купить продукцию и услуги организации повторно,
 - желание покупать другую продукцию и услуги организации,
 - желание рекомендовать организацию другим потребителям.

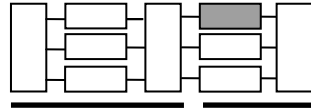
66. Показатели работы организации по повышению удовлетворенности потребителей

Это внутренние показатели деятельности, используемые для мониторинга, понимания, прогнозирования и совершенствования работы организации по повышению удовлетворенности потребителей, а также для прогнозирования и восприятия организации внешними потребителями.

В зависимости от сферы деятельности организации данная информация может содержать внутренние показатели, характеризующие:

- общий имидж организации:
 - награды, полученные от потребителей,
 - отзывы потребителей об организации в печати, других СМИ;
- продукцию и услуги:
 - конкурентоспособность,
 - дефекты, ошибки, забракованную потребителем продукцию,
 - знаки о полученном одобрении и экологическая идентификация,
 - гарантии и гарантийные обязательства,
 - жизненный цикл продукции,
 - новизну конструкции (дизайна),
 - время, необходимое для выпуска на рынок,
 - стоимость в течение жизненного цикла;
- продажу и послепродажное сопровождение:
 - обучение потребителей,
 - количество и своевременность ответов на запросы потребителей,
 - время реагирования на обращения;
- постоянство потребителей:
 - долю (количество) постоянных потребителей,
 - продолжительность взаимодействия с потребителями,
 - эффективность рекомендаций постоянных потребителей другим потребителям воспользоваться продукцией и услугами организации,
 - частоту/объем заказов,
 - количество жалоб и похвальных отзывов,
 - новую и/или потерянную область бизнеса.

КРИТЕРИЙ 7: УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА



СОДЕРЖАНИЕ КРИТЕРИЯ

Результаты, которых добилась организация в отношении удовлетворения своего персонала.

СОСТАВЛЯЮЩИЕ КРИТЕРИЯ

Критерий включает в себя следующие две составляющие, по которым должна быть представлена информация:

(Какая работа проводится на предприятии для достижения высокого уровня показателей)

7а. Показатели восприятия персоналом своей работы в организации

Данные показатели характеризуют восприятие персоналом организации (эти показатели определяются, например, на основе обследования персонала, интервью, анкетирования и т.п.).

В зависимости от сферы деятельности организации данная информация может содержать показатели восприятия, характеризующие:

- участие персонала в управлении организацией:
 - доступность информации,
 - полномочия,
 - участие в принятии управленческих решений,
 - удовлетворенность переменами и их внедрение;
- развитие потенциала работников:
 - продвижение по службе,
 - возможность учиться и совершенствоваться,
 - подготовку и обучение,
 - постановку и достижение целевых показателей;
- психологический климат в коллективе:
 - отношение со стороны руководства,
 - отношения в коллективе,
 - рабочую обстановку;
- социальные вопросы:
 - равные возможности,
 - условия найма,
 - удобства и услуги,
 - охрану здоровья, безопасность труда,
 - гарантии занятости,
 - оплату труда и льготы;
- общий имидж организации:
 - удовлетворенность деятельностью руководства организации,

- удовлетворенность ценностями, миссией, видением, политикой и стратегией организации, в том числе в отношении окружающей среды,
- удовлетворенность ролью организации в жизни общества.

7б. Показатели работы организации по повышению удовлетворенности персонала

Это внутренние показатели деятельности, используемые для мониторинга, понимания, прогнозирования и совершенствования работы организации по повышению удовлетворенности персонала.

В зависимости от сферы деятельности организации данная информация может включать показатели, характеризующие:

- **достижения:**

- требования к компетентности в сравнении с имеющейся компетентностью,
- производительность,
- успешность профессиональной подготовки и развития для достижения поставленных целей,
- внешние премии и признание;

- **мотивацию и вовлечение персонала:**

- участие в группах по улучшению,
- измеряемые преимущества работы в группах,
- подачу предложений по улучшению,
- признание заслуг отдельных работников и групп,
- реагирование на результаты опроса работников,
- уровень профессиональной подготовки;

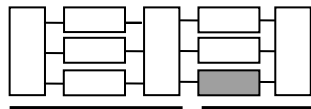
- **удовлетворенность условиями работы:**

- пропуски рабочих дней,
- уровень травматизма и заболеваемости,
- жалобы,
- тенденции в приеме на работу,
- текучесть кадров,
- забастовки,
- использование работниками удобств и услуг, предоставляемых организацией;

- **взаимодействие с администрацией:**

- точность и четкость действий администрации,
- результативность обмена информацией,
- быстроту ответов на запросы и жалобы,
- оценку администрацией результатов обучения.

КРИТЕРИЙ 8: ВЛИЯНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОБЩЕСТВО



СОДЕРЖАНИЕ КРИТЕРИЯ

Результаты, которых добилась организация в отношении удовлетворения интересов общества на местном, национальном и мировом уровнях.

СОСТАВЛЯЮЩИЕ КРИТЕРИЯ

Критерий включает в себя следующие две составляющие, по которым должна быть представлена информация:

(Какая работа проводится на предприятии для достижения высокого уровня показателей)

8а. Показатели восприятия обществом деятельности организации

Данные показатели характеризуют восприятие обществом организации (эти показатели определяются, например, на основе обследований, независимых отзывов, публичных мероприятий, мнения органов власти).

В зависимости от сферы деятельности организации данная информация может содержать показатели восприятия, характеризующие:

- ее деятельность как члена общества:
 - информационную открытость по отношению к обществу,
 - предоставление равных возможностей при взаимодействии с организацией,
 - воздействие на местную и национальную экономику,
 - взаимоотношения с органами власти,
 - этическое поведение,
 - репутацию как работодателя;
- участие в жизни общества:
 - участие в системе образования и обучения,
 - взаимодействие с местными органами власти по соответствующим видам деятельности,
 - поддержку здравоохранения и социального обеспечения,
 - поддержку спорта и организация досуга,
 - участие в благотворительности и общественных работах;
- получение наград от органов власти и общественных организаций, например, результаты участия в программе «100 лучших товаров России», в конкурсе на знак качества Союза потребителей Российской Федерации «Лучшее в России»;
- снижение и предотвращение вредного воздействия ее работы или продукции в течение всего жизненного цикла:
 - снижение случаев заболеваний и травматизма среди населения,
 - повышение безопасности,
 - уменьшение загрязнения и вредных выбросов, шума,
 - анализ цепочки поставок,
 - оценку экологической чистоты работы, продукции и услуг в течение всего жизненного цикла;
- отчетность о деятельности по сохранению ресурсов и экономии:

- выбор вида транспорта,
- экологическое воздействие,
- сокращение отходов и их уничтожение,
- экономию сырья,
- снижение потребления ресурсов (например, газ, вода энергия),
- использование повторно перерабатываемых материалов.

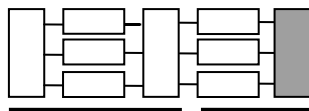
8б. Показатели работы организации по повышению удовлетворенности общества

Это внутренние показатели деятельности, используемые для мониторинга, понимания, прогнозирования и совершенствования работы организации по повышению удовлетворенности общества.

В зависимости от сферы деятельности организации данная информация может содержать внутренние показатели, характеризующие области оценки, названные в составляющей 8а, а также следующие:

- воздействие на уровень занятости;
- взаимодействие с органами власти по таким вопросам как:
 - сертификация,
 - импорт и экспорт,
 - планирование,
 - разрешение на выпуск продукции;
- учет интересов общества;
- обмен информацией о практике хорошей работы как социально ответственной организации, практике аудита и отчетности перед обществом.

КРИТЕРИЙ 9: РЕЗУЛЬТАТЫ РАБОТЫ ОРГАНИЗАЦИИ



СОДЕРЖАНИЕ КРИТЕРИЯ

Результаты, которых добилась организация в отношении запланированных целей в работе.

СОСТАВЛЯЮЩИЕ КРИТЕРИЯ

Критерий включает в себя следующие две составляющие, по которым должна быть представлена информация:

(Описать достигнутые показатели предприятия и по возможности провести сравнительный анализ с предыдущими годами в виде наглядных схем)

9а. Финансовые показатели работы организации

Оцениваются на основе результатов анализа, представленных в виде графиков, таблиц и диаграмм.

Наиболее важные (ключевые) показатели финансовых результатов, в том числе:

- показатели рентабельности:

- реализованной продукции,
- основной деятельности,
- активов,
- инвестиций,
- производственных фондов;
- показатели прибыли:
 - прибыль от реализации,
 - прибыль от финансово-хозяйственной деятельности,
 - чистая прибыль;
- показатели финансового состояния:
 - финансовая устойчивость,
 - ликвидность,
 - оборачиваемость оборотного капитала,
 - оценка возможного банкротства (коэффициент восстановления платежеспособности и др.);
- выполнение бюджета.

(Показатели могут быть выражены в абсолютных, условных или относительных величинах, в том числе, например, к капиталу или на одного работающего).

9б. Качество продукции и услуг и другие результаты работы организации

Объектами оценки могут быть любые нефинансовые результаты. В частности, могут оцениваться следующие показатели:

- деятельность в целом:
 - доля, которую занимает продукция (услуги) организации на рынке,
 - экспорт,
 - освоение новых видов продукции (услуг),
 - время выхода новой продукции (услуг) на рынок,
 - объем продаж в натуральном выражении;
- качество продукции (услуг):
 - сопоставление с продукцией (услугами) лучших организаций,
 - уровень дефектности,
 - добровольная сертификация, в том числе сертификация систем менеджмента;
- процессы:
 - внедрение новых процессов и технологий,
 - улучшения в процессах,
 - время выполнения процессов,
 - завершенность,
 - производительность,
 - стабильность;
- информация и знания:
 - средства распространения информации об организации и ее продукции (услугах),

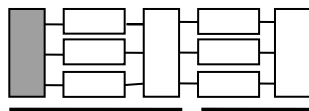
- полнота,
- доступность,
- достоверность,
- уместность,
- своевременность,
- ценность интеллектуальной собственности;
- партнерство:
 - взаимодействие с партнерами, включая факты совместного создания большей ценности, совместных улучшений и инноваций, поощрение партнеров,
 - взаимодействие с поставщиками, включая цену закупаемой продукции (услуг), ее дефектность, отзывчивость поставщиков на обращения организации;
- здания, оборудование и материалы:
 - показатель дефектности,
 - оборачиваемость товарных запасов,
 - коэффициент использования;
- технология:
 - показатель инноваций,
 - патенты, лицензионные платежи.

(Показатели могут быть выражены в абсолютных, условных или относительных величинах).

СОДЕРЖАНИЕ КРИТЕРИЕВ

(для организаций численностью менее 250 человек)

КРИТЕРИЙ 1: ЛИДИРУЮЩАЯ РОЛЬ РУКОВОДСТВА



СОДЕРЖАНИЕ КРИТЕРИЯ

Как руководители организации всех уровней определяют ее предназначение, вырабатывают стратегию развития и способствуют их реализации; как они формируют ценности, необходимые для достижения долгосрочного успеха, и внедряют их с помощью соответствующих мероприятий и личного примера; насколько они вовлечены в деятельность, обеспечивающую развитие и внедрение системы менеджмента организации.

СОСТАВЛЯЮЩИЕ КРИТЕРИЯ

Критерий охватывает следующие три направления деятельности, по которым должна быть представлена информация:

1а.* Определение руководителями предназначения организации, стратегии ее развития и ценностей, демонстрация на личных примерах своей приверженности культуре качества

На практике руководители

- определяют предназначение (миссию) организации, выработку ее стратегической цели (видения будущего) и культуры организации;
- формируют и поддерживают ценности организации, на личном примере олицетворяют добросовестность, социальную ответственность и этическое поведение, как внутри, так и вне организации;
- способствуют развитию организации посредством общих ценностей, ответственности, этических правил и культуры, основанной на доверии и открытости;
- создают атмосферу сотрудничества в организации, анализируют и повышают результативность деятельности каждого руководителя.
- разрабатывают и улучшают систему менеджмента организации, включая оценку результатов с целью совершенствования деятельности и получения устойчивых выгод для заинтересованных сторон;
- обеспечивают совершенствование структуры организации в целях реализации политики (в том числе в области качества) и стратегии;

1в. Участие руководителей в работе с потребителями, партнерами и представителями общества

На практике руководители:

- знают различные группы внешних сторон, заинтересованных в деятельности организации и на этой основе разрабатывают подходы, позволяющие понимать, предугадывать и отвечать на их различные потребности и ожидания;

* Здесь и далее сохранены обозначения и названия составляющих критериев, принятые в Руководстве для организаций – участников конкурса 2006 г.

- устанавливают взаимоотношения партнерства и участвуют в них;
 - организуют совместную инновационную деятельность и участвуют в ней;
 - признают вклад в развитие организации отдельных лиц и групп, представляющих заинтересованные стороны;
 - поддерживают и участвуют в деятельности, направленной на улучшение окружающей среды, и помощь обществу в отношении уважения прав и интересов будущих поколений;
 - обеспечивают прозрачную отчетность для ключевых заинтересованных сторон, включая соответствующие органы управления, в соответствии с их ожиданиями.
 - используют инновации для улучшения репутации своей организации и имиджа и привлечения новых потребителей, партнеров и талантливых людей.
- обеспечивают идентификацию и соответствующее управление рисками заинтересованных сторон во всех процессах организации

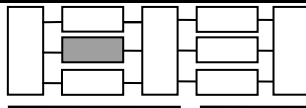
1д. Определение и поддержка руководителями перемен в организации для обеспечения ее гибкости

На практике руководители:

- понимают внутренние и внешние побудительные причины перемен в организации;
 - осознают и развивают неиспользованные возможности организации.
 - определяют перемены, которые необходимо осуществить внутри организации, а также во внешних взаимоотношениях;
 - планируют поддерживают изменения, включая обеспечение необходимыми ресурсами;
 - руководят реализацией всех программ изменений, содержащихся в «портфеле» организации, и осуществляют менеджмент связанными с ними рисками;
 - обеспечивают реализацию изменений с учетом влияния на заинтересованные стороны;
 - разъясняют осуществляемые перемены и побудившие их причины работникам и другим заинтересованным сторонам;
 - оказывают поддержку и помощь персоналу при осуществлении перемен, а также оказывают поддержку персоналу на всех уровнях организации в реализации своих планов, достижению своих целей и задач, одобряя усилия своевременно и подходящим образом.
- демонстрируют способность быстро обучаться и оперативно внедрять новые способы работы.

КРИТЕРИЙ 2:

ПОЛИТИКА И СТРАТЕГИЯ ОРГАНИЗАЦИИ В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА



СОДЕРЖАНИЕ КРИТЕРИЯ

Как организация реализует свои предназначение и стратегию развития посредством ориентации на потребности заинтересованных сторон, разработку политики, планов, целей и процессов.

СОСТАВЛЯЮЩИЕ КРИТЕРИЯ

Критерий охватывает следующие 3 направления деятельности, по которым должна быть представлена информация:

2а. Определение потребностей и ожиданий заинтересованных сторон и внешнего окружения для разработки политики и стратегии

На практике организации:

- собирают сведения о потребностях и ожиданиях заинтересованных сторон и используют их в качестве исходных данных для развития и анализа своей стратегии и политик;
- определяют, понимают и предугадывают развитие ситуации во внешнем окружении организации;
- определяют, анализируют и понимают внешние показатели, такие как экономические, рыночные и общественные тенденции, которые могут затронуть организацию;
- понимают и предугадывают воздействие изменений в краткосрочной и долгосрочной перспективе на соответствующие политические, законодательные и другие обязательные требования;
- определяют, понимают и предугадывают возможности и угрозы на основе обратной связи от заинтересованных сторон и другой внешней информации и анализов.
- анализируют тенденции, связанные с осуществлением своей деятельности, компетентность и результаты для понимания существующих и потенциальных возможностей организации.

2в. Разработка, анализ и актуализация политики и стратегии

На практике организации:

- разрабатывают, анализируют и актуализируют политику и стратегию организации, которые соответствуют предназначению, стратегической цели организации и принципам всеобщего менеджмента качества;
 - определяют ключевые показатели, требуемые для достижения стратегических целей и оценки реализации стратегии;
 - определяют преимущества в конкурентной борьбе в настоящее время и в будущем и наиболее важных факторов успеха;
 - применяют эффективные механизмы для понимания сценариев развития и управляют стратегическими рисками;
 - определяют основные возможности и потребности в формировании партнерских отношений и объединений в целях реализации политики и стратегии;
 - согласовывают политику и стратегию организации с политикой и стратегией партнеров и объединений;
 - используют свои основные конкурентные преимущества для получения пользы для всех заинтересованных сторон, включая широкие слои общества;
- обеспечивают экономическую, социальную и экологическую устойчивость

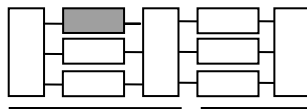
2г. Развертывание и доведение политики и стратегии в рамках структуры ключевых процессов

На практике организации:

- формируют комплекс ключевых процессов и организационную структуру, необходимые для реализации политики и стратегии организации;
- разъясняют политику и стратегию организации всем заинтересованным сторонам и оценивают их осведомленности о политике и стратегии организации;
- устанавливают индивидуальные и групповые цели в соответствии со стратегическими целями организации и создают условия для максимального вклада каждого в деятельность организации;
- определяют приоритеты, согласовывают, развертывают и разъясняют планы, цели и целевые показатели, а также отслеживают результаты;
- создают механизм отчетности, позволяющий объективно оценить прогресс в деятельности организации;

- ставят понятные цели и задачи для инноваций и совершенствуют свою стратегию в соответствии с достижениями в области инноваций.
- используют информационные технологии в поддержку управления внутренними связями, информацией и знаниями.

КРИТЕРИЙ 3: ПЕРСОНАЛ



СОДЕРЖАНИЕ КРИТЕРИЯ

Как организация управляет персоналом, развивает и использует его знания и потенциал на индивидуальном уровне, на уровне групп и всей организации; как она планирует виды деятельности в целях претворения в жизнь политики и стратегии, а также в целях эффективной реализации своих процессов.

СОСТАВЛЯЮЩИЕ КРИТЕРИЯ

Критерий охватывает следующие два направления деятельности, по которым должна быть представлена информация:

3а. Планирование, управление и улучшение работы с персоналом

На практике организации:

- разрабатывают и согласовывают планы в области управления персоналом со своей стратегией, организационной структурой, новыми технологиями и ключевыми процессами;
- вовлекают персонал и его представителей в деятельность, связанную с разработкой и анализом стратегии, политик и планов в области управления персоналом, применяя творческие и инновационные подходы;
- осуществляют управление наймом персонала, продвижением его по службе и планированием карьеры;
- обеспечивают справедливость во всех вопросах найма и занятости персонала и пропагандируют этот подход в организации;
- выстраивают личные и групповые цели в соответствии со стратегическими целями организации, анализируя и актуализируя их в соответствующие периоды времени;
- используют опросы и другие формы обратной связи с работниками для совершенствования политики, стратегии и планов в отношении персонала;
- применяют инновационные методы для улучшения работы с персоналом.
- устанавливают уровни поддержки, например, в области пенсионного обеспечения, охраны здоровья, заботы о детях и т.д.;
- выделяют ресурсы, предоставляют удобства и услуги в соответствии с требованиями законодательства и сверх этого.

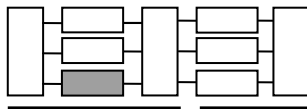
3г. Общение персонала в организации

Данная деятельность может включать:

- определяют потребности и ожидания персонала в обмене информацией;
- разрабатывают политику, стратегию, планы и каналы обмена информацией на основе выявленных потребностей и ожиданий;
- разрабатывают и внедряют каналы, по которым общение эффективно осуществляется сверху вниз, снизу вверх и по горизонтали;
- делают возможным и поощряют обмен и распространение информации, знаний и опыта лучшей работы, обеспечивая осуществление диалога на всех уровнях организации.

- вовлекают персонал в анализ и улучшение результативности и эффективности своих процессов на постоянной основе.
- содействуют распространению культуры взаимной поддержки, признания и содействия между сотрудниками и между группами.

КРИТЕРИЙ 4: ПАРТНЕРСТВО И РЕСУРСЫ



СОДЕРЖАНИЕ КРИТЕРИЯ

Как организация планирует, внутренние ресурсы и свои взаимоотношения с внешними партнерами и как управляет ими в целях претворения в жизнь политики и стратегии, а также в целях эффективной реализации своих процессов.

СОСТАВЛЯЮЩИЕ КРИТЕРИЯ

Критерий охватывает следующие три направления деятельности, по которым должна быть представлена информация:

4а. Взаимовыгодные отношения с партнерами, включая поставщиков

На практике организации:

- определяют ключевых партнеров и поставщиков и стратегические возможности партнерства, соответствующих предназначению (миссии) и стратегии;
- устанавливают долгосрочные отношения с партнерами и поставщиками, основанные на взаимном доверии, уважении и открытости;
- создание на основе партнерства большей ценности для заинтересованных сторон;
- обеспечивают за счет партнерства дополнительные преимущества для заинтересованных сторон посредством сотрудничества, компетентности, взаимодействия и неразрывной цепочки процессов;
- работают совместно с партнерами для достижения взаимной выгоды, поддерживая друг друга с помощью компетентности, ресурсов и знаний для достижения совместных целей.

4б. Финансовые ресурсы

На практике организации:

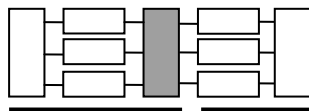
- разрабатывают и внедряют финансовые стратегии, политики и процессы для обеспечения реализации общей стратегии организации;
 - создают систему финансового планирования, контроля, отчетности и анализа процессов для оптимизации эффективного использования ресурсов;
 - Создают и внедряют процессы финансового менеджмента на всех соответствующих уровнях организации.
 - оценивают, выбирают и утверждают инвестирование или изъятие материальных и нематериальных активов, учитывая их долгосрочные экономические, социальные и экологические эффекты;
 - обеспечивают разработку и внедрение методов управления рисками по отношению к финансовым ресурсам на всех уровнях организации;
- обеспечивают равновесие между достижением долгосрочных целей и краткосрочными циклами финансового планирования

4в. Инфраструктура и материальные ресурсы

На практике организации:

- разрабатывают и внедряют стратегию и поддерживающие политики по управлению зданиями, оборудованием и материалами, направленные на реализацию общей стратегии организации;
- оптимизируют использование и эффективно управляют процессами, связанными с жизненным циклом и физической безопасностью своих материальных активов, включая здания, оборудование и материалы;
- активно управляют воздействием своей деятельности на здоровье и безопасность общества и на окружающую среду;
- оптимизируют потребление разных видов энергии;
- измеряют и управляют любыми неблагоприятными последствиями деятельности организации на общество и своих работников;
- применяют и внедряют соответствующие политики и подходы для минимизации своего локального и глобального воздействия на окружающую среду, включая постановку актуальных целей, отвечающих или превосходящих законодательные стандарты и требования.

КРИТЕРИЙ 5: ПРОЦЕССЫ, ОСУЩЕСТВЛЯЕМЫЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ



СОДЕРЖАНИЕ КРИТЕРИЯ

Как организация проектирует процессы, осуществляет менеджмент процессов и совершенствует их в целях претворения в жизнь политики и стратегии, а также полного удовлетворения и создания ценности для своих потребителей и других заинтересованных сторон.

СОСТАВЛЯЮЩИЕ КРИТЕРИЯ

Критерий охватывает следующие четыре направления деятельности, по которым должна быть представлена информация:

5а. Систематическое проектирование и менеджмент процессов

На практике организации:

- осуществляют проектирование (разработку) процессов организации, включая ключевые процессы, необходимые для реализации политики и стратегии;
- применяют соответствующие подходы для эффективного менеджмента и улучшения процессов, включая процессы, распространяющиеся за границы организации;
- ясно определяют владельцев процессов и их роль и ответственность, касающиеся разработки, поддержания и улучшения ключевых процессов;
- определяют наиболее значимые показатели, характеризующие функционирование ключевых процессов, и выходные параметры, ясно привязанные к стратегическим целям;
- используют для менеджмента процессов систем стандартов, таких, например, как стандарты на системы менеджмента качества (ИСО 9000), системы экологического менеджмента (ИСО 14000), системы охраны и безопасности труда и др.

- оценивают влияние и добавленную ценность инноваций и улучшений для процессов.

5б. Проектирование и разработка продукции и услуг на основе ожиданий потребителей

На практике совершенные организации:

- используют исследования рынка, информацию по потребителям и другие формы обратной связи с тем, чтобы предугадать и определить улучшения, направленные на увеличение своего ассортимента продукции и услуг;
- вовлекают персонал, потребителей, партнеров и поставщиков в развитие новой и инновационной продукции, услуг и практик как для имеющихся, так и для новых потребительских групп;
- культивируют, развивают и защищают уникальную интеллектуальную собственность для создания большей ценности для потребителя;
- понимают и предугадывают воздействие и потенциал новых технологий применительно к продукции и услугам;
- применяют творческий подход для создания и разработки новых и инновационных продуктов и услуг совместно с потребителями, партнерами и другими заинтересованными сторонами;
- учитывают любое влияние на протяжении жизненного цикла продукта или услуги на экономическую, социальную и экологическую стабильность.

5в. Продвижение продукции и услуг на рынок

На практике организации:

- ясно определяют, в чем состоит ценность предлагаемой продукции, позиционирование на рынке, целевые потребительские группы и каналы распространения;
- разрабатывают стратегии в области маркетинга для результативного продвижения своей продукции и услуг до намеченных групп потребителей и пользователей;
- результативно находят рынок сбыта для своего ассортимента продукции и услуг для имеющихся и потенциальных потребителей;
- определяют и внедряют бизнес-модели с точки зрения основных возможностей, процессов, партнеров и ценового предложения.

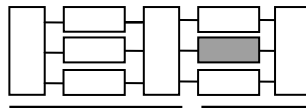
5г. Производство, поставка и последующее обслуживание продукции и услуг

На практике организации:

- производят и доставляют продукцию и услуги, для того, чтобы выполнить или превзойти потребности и ожидания потребителей, в соответствии с предложенным ценовым предложением;
- управляют продукцией и услугами на протяжении их полного жизненного цикла, включая при возможности их повторного использования и применения, рассматривая любое воздействие на здоровье и безопасность общества и на окружающую среду;
- управляют своим «портфелем» технологий, включая совершенствование и оптимизацию применения действующей технологии, также как и замену устаревшей технологии;
- сравнивают результаты своей работы по доставке продукции и услуг с соответствующими показателями других компаний и понимают свои сильные стороны для того, чтобы максимально увеличить ценность, создаваемую для потребителей;
- вовлекают своих сотрудников, потребителей, партнеров и поставщиков в оптимизацию эффективности и результативности своей цепочки создания ценности.

- осуществляют постоянный мониторинг и анализируют опыт и восприятия потребителей и реагируют быстро и эффективно на любую обратную связь;
- используют данные регулярных обследований и других форм сбора структурированной информации, а также данных, получаемых в ходе повседневных контактов с потребителями, в целях определения и повышения уровня их удовлетворенности.

КРИТЕРИЙ 6:
УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ КАЧЕСТВОМ ПРОДУКЦИИ И УСЛУГ



СОДЕРЖАНИЕ КРИТЕРИЯ

Результаты, которых добилась организация в отношении удовлетворения интересов внешних потребителей.

СОСТАВЛЯЮЩИЕ КРИТЕРИЯ

Критерий включает в себя следующие две составляющие, по которым должна быть представлена информация:

6а. Показатели восприятия потребителями организации, качества ее продукции и услуг

Данные показатели характеризуют восприятие потребителями организации (эти показатели определяются, например, на основе обследования потребителей, в том числе работ фокус-групп, а также рейтингов продавца, полученных благодарностей и жалоб).

В зависимости от сферы деятельности организации данная информация может содержать показатели восприятия, характеризующие:

- **общий имидж организации:**
 - доступность,
 - наличие каналов связи,
 - прозрачность,
 - гибкость,
 - активность поведения,
 - отзывчивость;
- **продукцию и услуги:**
 - качество,
 - цену,
 - надежность,
 - новизну конструкции (дизайна),
 - доставку,
 - влияние на окружающую среду;
- **продажу и послепродажное сопровождение:**
 - профессиональные навыки и поведение персонала,
 - советы и помощь,
 - наличие литературы для потребителей и технической документации;
 - реагирование на жалобы,
 - обучение, связанное с продукцией,

- время реагирования на обращения,
- техническую помощь,
- гарантии и гарантийное обслуживание;
- лояльность потребителей:
 - намерение купить продукцию и услуги организации повторно,
 - желание покупать другую продукцию и услуги организации,
 - желание рекомендовать организацию другим потребителям.

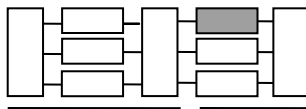
66. Показатели работы организации по повышению удовлетворенности потребителей

Это внутренние показатели деятельности, используемые для мониторинга, понимания, прогнозирования и совершенствования работы организации по повышению удовлетворенности потребителей, а также для прогнозирования и восприятия организации внешними потребителями.

В зависимости от сферы деятельности организации данная информация может содержать внутренние показатели, характеризующие:

- общий имидж организации:
 - награды, полученные от потребителей,
 - отзывы потребителей об организации в печати, других СМИ;
- продукцию и услуги:
 - конкурентоспособность,
 - рекламации, претензии, жалобы и замечания по качеству продукции, полученные и принятые организацией, и результаты работы с ними,
 - знаки о полученном одобрении и экологическая идентификация,
 - гарантии и гарантийные обязательства,
 - жизненный цикл продукции,
 - новизну конструкции (дизайна),
 - время, необходимое для выпуска на рынок,
 - стоимость в течение жизненного цикла;
- продажу и послепродажное сопровождение:
 - обучение потребителей,
 - количество и своевременность ответов на запросы потребителей,
 - время реагирования на обращения;
- постоянство потребителей:
 - долю (количество) постоянных потребителей,
 - продолжительность взаимодействия с потребителями,
 - эффективность рекомендаций постоянных потребителей другим потребителям воспользоваться продукцией и услугами организации,
 - частоту/объем заказов,
 - количество жалоб и похвальных отзывов,
 - новую и/или потерянную область бизнеса.

КРИТЕРИЙ 7: УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА



СОДЕРЖАНИЕ КРИТЕРИЯ

Результаты, которых добилась организация в отношении удовлетворения своего персонала.

СОСТАВЛЯЮЩИЕ КРИТЕРИЯ

Критерий включает в себя следующие две составляющие, по которым должна быть представлена информация:

7а. Показатели восприятия персоналом своей работы в организации

Данные показатели характеризуют восприятие персоналом организации (эти показатели определяются, например, на основе обследования персонала, интервью, анкетирования и т.п.).

В зависимости от сферы деятельности организации данная информация может содержать показатели восприятия, характеризующие:

- участие персонала в управлении организацией:
 - доступность информации,
 - полномочия,
 - участие в принятии управленческих решений,
 - удовлетворенность переменами и их внедрение;
- развитие потенциала работников:
 - продвижение по службе,
 - возможность учиться и совершенствоваться,
 - подготовку и обучение,
 - постановку и достижение целевых показателей;
- психологический климат в коллективе:
 - отношение со стороны руководства,
 - отношения в коллективе,
 - рабочую обстановку;
- социальные вопросы:
 - равные возможности,
 - условия найма,
 - удобства и услуги,
 - охрану здоровья, безопасность труда,
 - гарантии занятости,
 - оплату труда и льготы;
- общий имидж организации:
 - удовлетворенность деятельностью руководства организации,
 - удовлетворенность ценностями, миссией, видением, политикой и стратегией организации, в том числе в отношении окружающей среды,

– удовлетворенность ролью организации в жизни местного общества.

7б. Показатели работы организации по повышению удовлетворенности персонала

Это внутренние показатели деятельности, используемые для мониторинга, понимания, прогнозирования и совершенствования работы организации по повышению удовлетворенности персонала.

В зависимости от сферы деятельности организации данная информация может включать показатели, характеризующие:

- **достижения:**

- требования к компетентности в сравнении с имеющейся компетентностью,
- производительность,
- успешность профессиональной подготовки и развития для достижения поставленных целей,
- внешние премии и признание;

- **мотивацию и вовлечение персонала:**

- участие в группах по улучшению,
- измеряемые преимущества работы в группах,
- подачу предложений по улучшению,
- признание заслуг отдельных работников и групп,
- реагирование на результаты опроса работников,
- уровень профессиональной подготовки;

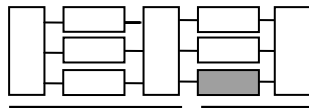
- **удовлетворенность условиями работы:**

- пропуски рабочих дней,
- уровень травматизма и заболеваемости,
- жалобы,
- тенденции в приеме на работу,
- текучесть кадров,
- забастовки,
- использование работниками удобств и услуг, предоставляемых организацией;

- **взаимодействие с администрацией:**

- точность и четкость действий администрации,
- результативность обмена информацией,
- быстроту ответов на запросы и жалобы,
- оценку администрацией результатов обучения.

КРИТЕРИЙ 8:
ВЛИЯНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОБЩЕСТВО



СОДЕРЖАНИЕ КРИТЕРИЯ

Результаты, которых добилась организация в отношении удовлетворения интересов общества на местном, национальном и мировом уровнях.

СОСТАВЛЯЮЩИЕ КРИТЕРИЯ

Критерий включает в себя следующие две составляющие, по которым должна быть представлена информация:

8а. Показатели восприятия обществом деятельности организации

Данные показатели характеризуют восприятие обществом организации (эти показатели определяются, например, на основе обследований, независимых отзывов, публичных мероприятий, мнения органов власти).

В зависимости от сферы деятельности организации данная информация может содержать показатели восприятия, характеризующие:

- ее деятельность как члена общества:
 - информационную открытость по отношению к обществу,
 - предоставление равных возможностей при взаимодействии с организацией,
 - воздействие на местную и национальную экономику,
 - взаимоотношения с органами власти,
 - этическое поведение,
 - репутацию как работодателя;
- участие в жизни общества:
 - участие в системе образования и обучения,
 - взаимодействие с местными органами власти по соответствующим видам деятельности,
 - поддержку здравоохранения и социального обеспечения,
 - поддержку спорта и организация досуга,
 - участие в благотворительности и общественных работах;
- снижение и предотвращение вредного воздействия ее работы или продукции в течение всего жизненного цикла:
 - снижение случаев заболеваний и травматизма среди населения,
 - повышение безопасности,
 - уменьшение загрязнения и вредных выбросов, шума,
 - анализ цепочки поставок,
 - оценку экологической чистоты работы, продукции и услуг в течение всего жизненного цикла;
- отчетность о деятельности по сохранению ресурсов и экономии:
 - выбор вида транспорта,
 - экологическое воздействие,
 - сокращение отходов и их уничтожение,

- экономию сырья,
- снижение потребления ресурсов (например, газ, вода энергия),
- использование повторно перерабатываемых материалов.

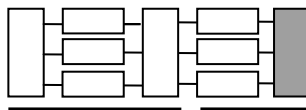
8б. Показатели работы организации по повышению удовлетворенности общества

Это внутренние показатели деятельности, используемые для мониторинга, понимания, прогнозирования и совершенствования работы организации по повышению удовлетворенности общества.

В зависимости от сферы деятельности организации данная информация может содержать внутренние показатели, характеризующие области оценки, названные в составляющей 8а, а также следующие:

- воздействие на уровень занятости;
- взаимодействие с органами власти по таким вопросам как:
 - сертификация,
 - импорт и экспорт,
 - планирование,
 - разрешение на выпуск продукции;
- учет интересов общества;
- получение наград от органов власти и общественных организаций, например, результаты участия в программе «100 лучших товаров России», в конкурсе на знак качества Союза потребителей Российской Федерации «Лучшее в России»:
 - обмен информацией о практике хорошей работы как социально ответственной организации, практике аудита и отчетности перед обществом.

КРИТЕРИЙ 9: РЕЗУЛЬТАТЫ РАБОТЫ ОРГАНИЗАЦИИ



СОДЕРЖАНИЕ КРИТЕРИЯ

Результаты, которых добилась организация в отношении запланированных целей в работе.

СОСТАВЛЯЮЩИЕ КРИТЕРИЯ

Критерий включает в себя следующие две составляющие, по которым должна быть представлена информация:

9а. Финансовые показатели работы организации

Наиболее важные (ключевые) показатели финансовых результатов, в том числе:

- показатели рентабельности:
 - реализованной продукции
 - основной деятельности;
 - активов;
 - инвестиций;
 - производственных фондов;

- показатели прибыли
 - прибыль от реализации;
 - прибыль от финансово-хозяйственной деятельности;
 - чистая прибыль
- показатели финансового состояния:
 - финансовую устойчивость,
 - ликвидность,
 - оборачиваемость оборотного капитала,
 - оценка возможного банкротства (коэффициент восстановления платежеспособности и др.)
- выполнение бюджета

(Показатели могут быть выражены в абсолютных, условных или относительных величинах и представлены в виде графиков, таблиц, диаграмм).

9б. Качество продукции и услуг и другие результаты работы организации

Объектами оценки могут быть любые нефинансовые результаты. В частности, могут оцениваться следующие показатели:

- деятельность в целом:
 - доля, которую занимает продукция (услуги) организации на рынке,
 - экспорт,
 - освоение новых видов продукции (услуг),
 - время выхода новой продукции (услуг) на рынок,
 - объем продаж в натуральном выражении;
- качество продукции (услуг):
 - сопоставление с продукцией (услугами) лучших организаций,
 - уровень дефектности,
 - добровольная сертификация, в том числе сертификация систем менеджмента;
- процессы:
 - внедрение новых процессов и технологий,
 - улучшения в процессах,
 - время выполнения процессов,
 - завершенность,
 - производительность,
 - стабильность;
- информация и знания:
 - средства распространения информации об организации и ее продукции (услугах),
 - полнота,

- доступность,
- достоверность,
- уместность,
- своевременность,
- ценность интеллектуальной собственности;
- партнерство:
 - взаимодействие с партнерами, включая факты совместного создания большей ценности, совместных улучшений и инноваций, поощрение партнеров,
 - взаимодействие с поставщиками, включая цену закупаемой продукции (услуг), ее дефектность, отзывчивость поставщиков на обращения организации;
- здания, оборудование и материалы:
 - показатель дефектности,
 - оборачиваемость товарных запасов,
 - коэффициент использования;
- технология:
 - показатель инноваций,
 - патенты, лицензионные платежи.

(Показатели могут быть выражены в абсолютных, условных или относительных величинах).

1. ЗАЧЕМ ВАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ УЧАСТВОВАТЬ В КОНКУРСЕ НА СОИСКАНИЕ ПРЕМИИ?

Даже не участвуя в конкурсе, Ваша организация может получить пользу от применения критериев премии, отражающих самые современные подходы к управлению качеством и совершенствованию работы организации, для **самооценки** своей деятельности. Это позволит вам определить приоритетные задачи в улучшении работы организации

Если Ваша организация примет решение участвовать в конкурсе на соискание премий, но не станет лауреатом, то в любом случае Вы получите объективную оценку представленных материалов со стороны группы высококвалифицированных экспертов, прошедших специальную подготовку. Эта оценка будет представлена в виде отчета экспертов, содержащего отмеченные ими сильные стороны деятельности Вашей организации, области, где можно ввести улучшения, а также балльную оценку, которая позволит Вам сопоставить свой уровень с уровнем победителей. Кроме того, участие в конкурсе позволит привлечь внимание коллектива организации к вопросам качества, активизировать усилия по их решению.

2. ЧТО ТАКОЕ САМООЦЕНКА?

Мы живем в динамичном, быстро меняющемся мире. Это в полной мере относится и к современному рынку: растут требования потребителей к продукции и услугам, развиваются технологии, меняются условия конкурентной борьбы. Поэтому успешная работа любой организации на рынке неосуществима без постоянного совершенствования ее деятельности, нацеленной на повышение удовлетворенности потребителей. Это положение является краеугольным камнем всех современных подходов к менеджменту качества. Совершенствование деятельности организации невозможно без периодического анализа фактического состояния работы по качеству и ее результатов. Только опираясь на результаты такого анализа, можно наметить и реализовать дальнейшие шаги в улучшении деятельности. Такой всесторонний анализ в мировой практике получил название **самооценки**.

Самооценка проводится на соответствие модели менеджмента качества, которую организация выбирает как образец. Наиболее популярными являются модели менеджмента качества, используемые в национальных и международных премиях по качеству (премия Деминга в Японии, премия Малькольма Болдриджа в США, Европейская премия по качеству).

В стандартах ИСО серии 9000 версии 2008 года в качестве такой модели предлагаются положения стандарта ИСО 9004:2000.

В настоящем Руководстве для самооценки предлагается воспользоваться моделью премии администрации Липецкой области по качеству, гармонизированной с моделью премии Правительства Российской Федерации в области качества, которая в свою очередь гармонизирована с моделью делового совершенства Европейского фонда менеджмента качества, используемой в конкурсе Европейской премии по качеству.

Модель премии Правительства Российской Федерации в области качества базируется на нескольких основополагающих принципах. Поведение, виды деятельности или инициативы, основанные на этих принципах, часто называют всеобщим менеджментом качества (Total Quality Management) Содержание критериев и составляющих модели показывает, как данные принципы могут формировать основу для улучшения деятельности и совершенствования организации.

Восемь принципов менеджмента, на которых основана модель, перечислены ниже. Не следует считать этот перечень ни исчерпывающим, ни неизменным. Принципы будут меняться по мере того, как будут развиваться и улучшать свою деятельность организации, стремящиеся к совершенству.

Ориентация на потребителя

Потребитель является конечным арбитром, оценивающим качество продукции и услуг. Ориентация на потребности существующих и потенциальных потребителей позволяет достичь лояльности последних, сохранять и увеличивать их количество и долю рынка.

Лидерство руководства и последовательность в достижении целей

Поведение лидеров организации обуславливает ясность и единство ее цели, а также внутреннюю среду, в которой сама организация и ее персонал могут улучшать свою деятельность.

Менеджмент на основе понимания процессов и фактов

Организация работает более эффективно, если в ней правильно понимается взаимосвязь всех видов деятельности, применяется систематический менеджмент процессов, а решения относительно существующих процессов и планирования инновации принимаются на основе информации, содержащей данные о восприятии организации всеми заинтересованными сторонами.

Вовлечение персонала

Полное раскрытие потенциальных способностей персонала наилучшим образом осуществляется на основе общих для всех ценностей и культуры организации, базирующейся на доверии и предоставлении персоналу полномочий, что способствует вовлечению каждого работника в деятельность по совершенствованию.

Непрерывная познавательная деятельность и инновации

Результаты деятельности организации становятся оптимальными, если ее работа осуществляется на основе менеджмента и обмена знаниями в условиях созданной культуры непрерывного познания, инноваций и улучшения.

Развитие партнерства

Организация работает более эффективно, если она формирует взаимовыгодные партнерские отношения, основанные на доверии, обмене знаниями и интеграции со своими партнерами.

Взаимодействие с обществом

Долгосрочные интересы организации и ее персонала реализуются наилучшим образом на основе принятия этического подхода и стремления превзойти ожидания и установленные показатели обязательных и правовых требований общества.

Ориентация на результаты

Успех деятельности организации зависит от правильного баланса интересов и степени удовлетворенности всех заинтересованных сторон, то есть от персонала, потребителей, поставщиков, общества в целом, а также лиц, чьи финансовые интересы связаны с работой организации.

3. ЧТО ДАЕТ ОРГАНИЗАЦИИ САМООЦЕНКА?

Международная и отечественная практика показала, что проведение самооценки дает организации такие *преимущества*, как:

- систематический подход к совершенствованию деятельности;
- получение объективных оценок, основанных на фактах, а не на личном восприятии отдельных работников или руководителей;

- использование единого комплекса критериев, который нашел широкое применение во многих странах при оценке организациями своей деятельности и ее результатов;
- согласованное понимание того, что в реальных условиях должна сделать организация в целом, ее отдельные подразделения и каждый работник, исходя из политики и стратегии;
- обучение персонала применению принципов всеобщего менеджмента качества;
- внедрение различных инициатив и передовых методов менеджмента качества в повседневную деятельность организации;
- выявление и анализ процессов, в которые можно ввести улучшения;
- оценка изменений, происшедших с момента проведения предыдущей самооценки;
- возможность распространения передового опыта лучших подразделений организации или других организаций;
- возможность признания и стимулирования достижений подразделений и работников;
- возможность сравнения с лучшими результатами, достигнутыми как самой организацией, так и другими организациями.

Цель настоящего Руководства - помочь организациям в проведении этой работы. Те же из них, которые по результатам самооценки сочтут возможным и целесообразным принять участие в конкурсе на соискание премии, должны ознакомиться с его условиями в других разделах.

4. ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА САМООЦЕНКИ

Используя самооценку как один из методов анализа деятельности и внедрения улучшений, организация должна выбрать область распространения и метод самооценки, которые будут в наибольшей степени соответствовать ее потребностям, а также структуре и специфике деятельности.

Модель премии Правительства Российской Федерации в области качества, администрации Липецкой области может быть с успехом применена для самооценки деятельности организации в целом, отдельного подразделения или совокупности подразделений (например, задействованных в реализации какого-либо процесса), филиала организации.

В зависимости от поставленных целей организация может воспользоваться различными организационными методами проведения самооценки.

5. ТИПОВОЙ ПРОЦЕСС САМООЦЕНКИ

1. Руководители организации принимают решение о проведении самооценки.
2. Назначается руководитель проекта, который должен возглавить работу по самооценке, включая составление сводного отчета, то есть обобщение всей собранной информации и представление отчета в готовом виде.
3. Назначаются руководители подразделений, ответственные за проведение самооценки по одному или нескольким конкретным критериям.
4. Руководители подразделений назначают конкретных работников для участия в работе группы по составлению отчета.
5. Руководитель проекта совместно с руководством организации назначает ведущего эксперта и членов экспертной группы. (Экспертами могут быть назначены те же работники, которые войдут в состав группы по составлению отчета).
6. Члены группы по составлению отчета и экспертной группы или изучают методы самооценки самостоятельно с помощью данных Рекомендаций, или проходят обучение под руководством экспертов, имеющих специальную подготовку.

7. Члены группы по составлению отчета собирают данные и формируют разделы отчета по закрепленным за каждым из них критериям или их составляющим.

8. Руководитель проекта составляет сводный отчет.

9. Руководитель проекта и члены группы по составлению отчета представляют сводный отчет руководителю организации.

10. Руководитель организации рассматривает, вносит корректировки и утверждает отчет как документ, дающий объективное представление о состоянии дел в организации.

11. Копии отчета направляются членам экспертной группы.

12. Каждый эксперт определяет по сводному отчету, по всем составляющим критериям сильные стороны организации, а также области, где можно ввести улучшения, после чего выставляет общую оценку в баллах.

13. Эксперты под руководством ведущего эксперта обсуждают результаты работы, приходят к консенсусу и составляют экспертное заключение, включая рекомендации о целесообразности участия организации в конкурсе на соискание премии, уточнив их с руководителем проекта и руководителем организации.

14. Руководитель проекта представляет экспертное заключение руководителю организации.

15. Руководители организации определяют приоритеты для областей деятельности, где можно ввести улучшения, а также принимают решение об участии в конкурсе на соискание премии (если цели проведения самооценки предусматривали определение целесообразности этого участия).

16. Руководитель организации определяет ответственных за разработку и реализацию необходимых мероприятий и формирование плана этих мероприятий (в том числе по участию в конкурсе, если принято такое решение).

17. Руководители организации осуществляют регулярный контроль за выполнением плана мероприятий в период между самооценками, которые должны проводиться ежегодно в целях обеспечения непрерывного совершенствования деятельности организации. При повторной самооценке вместо написания нового отчета можно внести произошедшие за год изменения в предыдущий отчет и после этого провести экспертную оценку.

6. ПРОВЕДЕНИЕ ОЦЕНКИ

6.1. Материалы самооценки (отчет) оцениваются экспертной комиссией, которая назначается в соответствии с внутренними процедурами организации.

6.2. Оценка выражается суммарным количеством баллов, выставленных экспертами по критериям модели премии (1-9).

6.3. Оценка по группе критериев **«возможности»** проводится по трем элементам:

- совершенство подхода,
- развертывание подхода,
- оценка и совершенствование подхода.

При оценке *совершенства подхода* учитываются следующие характеристики:

а) обоснованность:

- насколько подход логически обоснован,
- разработаны ли процессы,

- насколько подход ориентирован на потребности заинтересованных сторон;
- б) интегрированность:
 - насколько подход направлен на реализацию политики и стратегии организации,
 - в какой степени внедряемые передовые подходы интегрированы в рабочие процессы
 - насколько подход согласован с другими подходами, используемыми в организации.

При оценке *развертывания подхода* учитываются следующие характеристики:

- а) внедрение, то есть насколько широко применяется подход:
 - на разных уровнях управления организацией, в разных подразделениях и областях деятельности,
 - применительно к соответствующим процессам,
 - применительно к соответствующим видам продукции и услуг;
- б) системность, то есть насколько структурированно, комплексно применяется подход.

При *оценке и совершенствовании подхода* учитываются следующие характеристики:

- а) измерение:
 - насколько регулярно проводятся измерения эффективности подхода и его развертывание на разных уровнях управления применительно к соответствующим видам продукции и услуг и т.п.;
- б) изучение:
 - насколько широко определяются и изучаются примеры лучшей практики и возможности для улучшения;
- в) улучшение:
 - в какой степени результаты измерений и изучения лучшей практики используются для определения, ранжирования, планирования и внедрения улучшений.

6.4. Шкалы оценки и оцениваемые характеристики по этим элементам приведены в таблице 1.

Для каждой составляющей критериев (1а, 1б, ... 5д) оценки выставляются в процентах в соответствии с таблицей 1 отдельно по каждому из элементов: *совершенство подхода, полнота подхода, оценка и пересмотр подхода*.

На основе выставленных оценок по элементам определяется общая (как правило, средняя по элементам) процентная оценка каждой составляющей критериев 1-5. Оценка в процентах каждого критерия группы **«ВОЗМОЖНОСТИ»** рассчитывается по общим процентным оценкам каждой составляющей критерия с учетом ее весомости в рамках критерия (см. п. 5.6) как средняя арифметическая для критериев 1, 2, 3, 4 и как средняя взвешенная для критерия 5.

Оценка каждого критерия в процентах переводится в соответствующее количество баллов с учетом его коэффициента весомости.

Пример оценки по составляющей критерия 1а приведен в приложении Б.

6.5. Оценка по группе критериев **«результаты»** проводится по значениям достигнутых показателей, то есть *по достижениям и по полноте охвата* этими показателями различных *направлений деятельности* организации.

При оценке *достижений* учитываются следующие характеристики:

- а) тенденции:
 - позитивные тенденции и/или поддерживаемый уровень хорошей работы;
- б) целевые показатели:
 - показатели соответствуют целям организации,

- показатели достигнуты;
- в) сравнение:
 - проведено сравнение с достижениями «статистически средних» организаций в соответствующей отрасли, в регионе и/или «лучших в классе» организаций;
- г) причины:
 - результаты обусловлены применяемым подходом.
 - При оценке полноты и представительности направлений деятельности учитывается: насколько представленные показатели охватывают все соответствующие направления деятельности организации;
 - насколько полно представленные показатели охватывают результаты, относящиеся к каждой составляющей критерия;
 - насколько представленные показатели характерны для организации.

6.6. Шкалы оценки и оцениваемые характеристики по этим элементам приведены в таблице 2.

Для каждой составляющей критериев (6а, 6б, ... 9а, 9б) оценки выставляются в процентах в соответствии с таблицей 2 отдельно по каждому элементу: достижения и полнота охвата.

На основе выставленных оценок определяется общая (как правило, средняя по элементам) оценка в процентах каждой составляющей критериев 6-9.

Оценка в процентах каждого критерия группы «возможности» рассчитывается по общим процентным оценкам каждой составляющей критерия с учетом ее весомости в рамках критерия (см. п. 5.6) как средняя взвешенная для критериев 6, 7, 8 и средняя арифметическая для критерия 9.

Оценка каждого критерия в процентах переводится в соответствующее количество баллов с учетом его коэффициента весомости в модели.

6.7. Общая оценка организации определяется путем суммирования баллов, полученных по каждому критерию, и выражается суммарным количеством баллов, выставленных экспертами по критериям модели премии (1-9). 6.8. По результатам оценки эксперты заполняют оценочный лист.

7. ПЛАНИРОВАНИЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ САМООЦЕНКИ

Основной целью самооценки является улучшение работы организации. Однако сам по себе процесс самооценки еще не обеспечивает этого, он дает лишь «моментальный снимок» состояния дел и предоставляет информацию о сильных сторонах деятельности организации и об областях, где можно ввести улучшения, а также позволяет дать ее оценку в баллах. Если результаты самооценки не будут использованы для разработки и реализации соответствующих мероприятий по улучшению, она не даст эффекта.

Как показывает опыт, большинство организаций, проводящих самооценку, выявляют более сотни областей своей деятельности, где можно ввести улучшения, начиная с проблем, требующих стратегических решений, и заканчивая конкретными задачами, решаемыми в оперативном порядке.

Для оптимизации работ по совершенствованию необходимо рационально распределить ресурсы, установив приоритеты в реализации областей для улучшения. Приоритетность может быть связана не только с количественной оценкой критерия, но и с особенностями деятельности организации. Например, консалтинговая компания с численностью работающих 30 человек, имеющая низкую оценку по критерию 8 «Влияние организации на общество», может считать более важными для своего совершенствования области деятельности, не относящиеся к этому критерию. И наоборот, компания по производству химических реактивов, учебное заведение, издательство, атомная электростанция или рекламное агентство должны рассматривать низкую оценку по критерию 8 как одну из наиболее значимых возможностей для совершенствования своей деятельности.

Однако для любой организации низкая оценка по критерию 6 «Удовлетворенность потребителей качеством продукции (услуг)» указывает приоритетное направление для улучшения деятельности.

Поэтому первым этапом процесса использования результатов самооценки является определение тех важнейших областей, в которых необходимо ввести улучшения. Определение приоритетности задач позволит сократить число планируемых мероприятий при том же уровне эффекта от них.

Необходимо помнить:

- концентрация усилий на нескольких наиболее важных направлениях обеспечивает более высокий уровень мотивации персонала, чем одновременное решение большого количества проблем;
- применение таких методов, как SWOT-анализ (анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз), анализ силы воздействия и сложности изменений, помогут выявить области, которые важны для будущего существования организации и улучшения в которых приведут к лучшему результату.

Опыт показывает, что в этом случае наибольший шанс для претворения в жизнь будут иметь те мероприятия (после определения их приоритетности), которые будут включены в традиционно разрабатываемые планы мероприятий по совершенствованию организации, в том числе бизнес-планы, планы организационно-технических мероприятий, планы технического перевооружения, программы повышения качества и др. Такая практика, как правило, уже существует в большинстве организаций, и именно ее следует придерживаться при реализации плана мероприятий по совершенствованию и контролю его выполнения, а не создавать отдельный параллельный процесс их выполнения.

Дальнейшее использование самооценки для планирования деятельности организации и ее совершенствования связано с интеграцией результатов самооценки, а также с изменением подхода к планированию. Организация, регулярно проводящая самооценку, сможет на основе девяти критериев модели премии по качеству провести оценку и анализ своей деятельности в целом. В этом случае при самооценке собираются и оцениваются как «традиционные» данные, применяемые при планировании, так и данные, необходимые для оценки по девяти критериям модели. Оценка возможностей организации, отслеживание тенденций и сравнительный анализ результатов позволяют при этом выявить сильные стороны организации, которые необходимо сохранить, и области, где улучшения приведут к максимальному результату, включая анализ и совершенствование предназначения организации, ее стратегической цели, политики и ценностей.

В любом случае необходимо, чтобы в организации было проведено соответствующее обучение персонала, участвующего в планировании деятельности организации, в объеме, необходимом для понимания процесса самооценки. Организация будет иметь большие шансы на успех, если работники, вовлеченные в процесс планирования, будут понимать структуру и логику модели премии по качеству, причины проведения самооценки и ее суть.

8. ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

Приведенные ниже термины и их определения помогут специалистам организаций, проводящих самооценку или принявших решение участвовать в конкурсе на соискание правительственной премии по качеству, лучше понять модель премии и правильно ее применить.

БЕНЧМАРКИНГ - систематический непрерывный процесс измерения, процесс постоянного измерения показателей бизнес-процессов организации и сравнения их с аналогичными показателями компаний-мировых лидеров с целью получения информации, которая поможет организации предпринять действия по улучшению своей работы.

ВАЖНЫЕ ФАКТОРЫ УСПЕХА - основные условия, которые должны быть выполнены для того, чтобы организация могла достичь поставленной стратегической цели.

ВИДЕНИЕ БУДУЩЕГО - заявление, в котором организация описывает, какой она хочет стать в будущем.

ВНЕШНИЕ ПОТРЕБИТЕЛИ - внешние организации или лица, получающие продукцию или услуги. Данное определение может также распространяться на все звенья в цепочке распределения продукции или услуг вплоть до конечного потребителя.

ВОСПРИЯТИЕ - мнение отдельного лица или группы лиц.

ЗАИНТЕРЕСОВАННАЯ СТОРОНА¹ - лицо или группа лиц, заинтересованные в деятельности или успехе организации.

ЗНАНИЕ - информация, предопределяющая действия. Знание - вершина иерархии, базирующаяся на информации и данных. Данные - первичные факты. Информация - данные в контексте и перспективе.

ИННОВАЦИИ - практическое претворение идей в новые продукцию, услуги, процессы, а также в системы и социальное взаимодействие.

ИНФРАСТРУКТУРА - совокупность зданий, оборудования и служб обеспечения, необходимых для функционирования организации.

КУЛЬТУРА - общая совокупность норм поведения, этики и моральных ценностей, которая практикуется, передается друг другу и укрепляется персоналом организации.

МИССИЯ - заявление, в котором описывается цель или смысл существования организации. Оно поясняет, почему существует данный бизнес или функциональная деятельность.

ОБЩЕСТВО - все лица, на которых воздействует или, по их мнению, оказывает влияние данная организация, кроме ее работников, потребителей и партнеров.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА* - распределение ответственности, полномочий и взаимоотношений между работниками.

ПАРТНЕРСТВО - взаимодействие двух или более сторон, в результате которого создается дополнительная ценность для потребителей.

ПЕРСОНАЛ - все лица, нанятые организацией, включая работников с полной и частичной занятостью, а также работающих временно или по договору.

ПОДХОД - формы и методы работы, применяемые в рамках деятельности, которую характеризует критерий.

ПОЗНАНИЕ - восприятие и понимание информации, которая может привести к внесению улучшений или изменений. Примерами познавательной деятельности организации могут служить: проведение сравнения с лучшими достижениями, проведение оценки и/или аудита (внутренних или внешних), а также изучение лучшей практики работы. Примером индивидуальной познавательной деятельности может служить обучение и повышение профессиональной квалификации.

ПОЛИТИКА И СТРАТЕГИЯ - стратегия - это способ, которым организация осуществляет свою миссию и видение будущего, основываясь на потребностях основных заинтересованных сторон и опираясь на соответствующие политику, планы, цели, целевые показатели и процессы.

ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ - обучение персонала необходимым профессиональным навыкам, предоставление ему знаний, информации и полномочий в том объеме, который позволит работникам наиболее эффективно и результативно выполнять

¹ Здесь и далее знак * означает, что данный термин приведен в редакции ГОСТ Р ИСО 9000-2008.

поставленные задачи. Периодически устанавливаемые ясные целевые показатели позволяют получать необходимую информацию о прогрессе в достижении общих целей организации.

ПРОЦЕСС* - совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, преобразующая входы в выходы.

РАВНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ - практика справедливого обеспечения равных возможностей для всех работников и пользователей.

РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ* - степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов.

РУКОВОДИТЕЛИ - люди, осуществляющие координацию и обеспечение баланса интересов всех лиц, заинтересованных в деятельности организации, включая ее высшее руководство, всех других руководителей, лиц, которые занимают позиции лидеров в группах, и лиц, взявших на себя роль лидеров в выполнении определенных видов деятельности.

СВИДЕТЕЛЬСТВА - изложение фактов или другой информации, связанных с критериями модели премии Правительства Российской Федерации в области качества, которые могут быть перепроверены.

СИСТЕМА* - совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов.

СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА* - система для разработки политики и целей и достижения этих целей.

СРАВНЕНИЕ С ЛУЧШИМИ ДОСТИЖЕНИЯМИ

ТВОРЧЕСТВО - предложение идей в отношении новой или улучшенной практики работы и/или разработки новой продукции и услуг.

УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ* - восприятие потребителями степени выполнения их требований.

ФОКУС-ГРУППА - группа потребителей, формируемая по определенным правилам для проведения маркетингового исследования.

ЦЕПОЧКА ПОСТАВКИ - интегрированная структура деятельности, включая закупку, производство и поставку продукции и услуг потребителям. Можно сказать, что эта цепочка начинается с поставщиков и заканчивается конечными потребителями.

ЭТИКА - нравственные нормы, признанные и поддерживаемые всем персоналом организации.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ* - связь между достигнутым результатом и использованными ресурсами.

Таблица 1

Совершенство подхода:	0%				25%					50%					75%					100%			
Обоснованность: <ul style="list-style-type: none"> • подход логически обоснован • подход имеет разработанные процессы • подход ориентирован на потребности заинтересованных сторон • усовершенствования были введены в подход по мере применения 	Нет свидетельств или случайные				Некоторые свидетельства					Свидетельства					Ясные свидетельства					Всесторонние свидетельства			
Интегрированность: <ul style="list-style-type: none"> • подход поддерживает стратегию • подход согласован с другими подходами 	Нет свидетельств или случайные				Некоторые свидетельства					Свидетельства					Ясные свидетельства					Всесторонние свидетельства			
Оценка элемента, %		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	

Развертывание подхода:	0%				25%					50%					75%					100%			
Полнота внедрения: <ul style="list-style-type: none"> • подход внедрен в соответствующих областях 	Нет свидетельств или случайные				Внедрен в ¼ возможных областях					Внедрен в ½ возможных областях					Внедрен в ¾ возможных областях					Внедрен во всех возможных областях			
Системность: <ul style="list-style-type: none"> • подход развернут своевременно, структурировано с возможностью реагировать на изменения среды при необходимости 	Нет свидетельств или случайные				Некоторые свидетельства					Свидетельства					Ясные свидетельства					Всесторонние свидетельства			
Оценка элемента, %		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	

Оценка и совершенствование подхода:	0%				25%					50%					75%					100%			
Измерение: <ul style="list-style-type: none"> • проводятся регулярные измерения результативности и эффективности подхода и его развертывания • выбраны подходящие измеряемые показатели 	Нет свидетельств или случайные				Некоторые свидетельства					Свидетельства					Ясные свидетельства					Всесторонние свидетельства			
Изучение и творчество: <ul style="list-style-type: none"> • на основе изучения определяются лучший опыт внутри и вне организации и возможности для улучшения • применяется творческий подход для определения возможностей для улучшения 	Нет свидетельств или случайные				Некоторые свидетельства					Свидетельства					Ясные свидетельства					Всесторонние свидетельства			
Улучшение и инновации: <ul style="list-style-type: none"> • результаты измерений, изучения и творчества используются для определения, ранжирования, планирования и внедрения улучшений 	Нет свидетельств или случайные				Некоторые свидетельства					Свидетельства					Ясные свидетельства					Всесторонние свидетельства			
Оценка элемента, %		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	

Общая оценка, %		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
------------------------	--	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----	--

Таблица 2

Полнота и представительность:	0%	25%	50%	75%	100%																
Полнота охвата: Представленные результаты: <ul style="list-style-type: none"> • относятся к потребностям и ожиданиям заинтересованных сторон • согласуются со стратегией и политиками организации • наиболее важные ключевые результаты определены и ранжированы • взаимосвязи между соответствующими результатами понятны 	Результаты не представлены или носят случайный характер	Представлены соответствующие результаты примерно для ¼ возможных областей	Представлены соответствующие результаты примерно для ½ возможных областей	Представлены соответствующие результаты примерно для ¾ возможных областей	Представлены соответствующие результаты для всех возможных областей																
Целостность: <ul style="list-style-type: none"> • результаты своевременные, достоверные и точные 	Результаты не представлены или носят случайный характер	Примерно ¼ представленных результатов являются своевременными, достоверными и точными	Примерно ½ представленных результатов являются своевременными, достоверными и точными	Примерно ¾ представленных результатов являются своевременными, достоверными и точными	Все представленные результаты являются своевременными, достоверными и точными																
Сегментирование: <ul style="list-style-type: none"> • результаты соответствующим образом сегментированы 	Сегментирование не представлено	Применимое сегментирование наблюдается только для ¼ результатов	Применимое сегментирование наблюдается только для ½ результатов	Применимое сегментирование наблюдается только для ¾ результатов	Применимое сегментирование наблюдается для всех результатов																
Оценка элемента*, %	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
*Примечание: Итоговая оценка по элементу «Полнота и представительность» не должна превышать оценки, полученной за полноту охвата																					

Достижения:	0%	25%	50%	75%	100%
Тенденции: <ul style="list-style-type: none"> • тенденции являются позитивными и/или наблюдаются поддерживаемые показатели хорошей работы 	Результаты не представлены или представлена информация случайного характера	Позитивные тенденции и/или поддерживаемые показатели хорошей работы наблюдаются примерно для ¼ результатов более трех лет	Позитивные тенденции и/или поддерживаемые показатели хорошей работы наблюдаются примерно для ½ результатов более трех лет	Позитивные тенденции и/или поддерживаемые показатели хорошей работы наблюдаются примерно для ¾ результатов более трех лет	Позитивные тенденции и/или поддерживаемые показатели хорошей работы наблюдаются для всех результатов более трех лет
Целевые показатели: <ul style="list-style-type: none"> • показатели установлены для ключевых результатов • показатели адекватны стратегии и политикам • показатели достигнуты 	Целевые показатели не представлены или представлена информация случайного характера	Целевые показатели установлены, адекватны и достигаются примерно для ¼ ключевых результатов	Целевые показатели установлены, адекватны и достигаются примерно для ½ ключевых результатов	Целевые показатели установлены, адекватны и достигаются примерно для ¾ ключевых результатов	Целевые показатели установлены, адекватны и достигаются для всех ключевых результатов
Сравнение: <ul style="list-style-type: none"> • сравнения проведены для ключевых результатов • сравнения уместны • сравнения являются благоприятными 	Сравнения не представлены или представлена информация случайного характера	Сравнения проведены, являются благоприятными и уместными для ¼ ключевых результатов	Сравнения проведены, являются благоприятными и уместными для ½ ключевых результатов	Сравнения проведены, являются благоприятными и уместными для ¾ ключевых результатов	Сравнения проведены, являются благоприятными и уместными для всех результатов
Причины: <ul style="list-style-type: none"> • взаимосвязь между достигнутыми результатами и их возможностями является понятной 	Результаты не представлены или представлена	Взаимосвязь прослеживается примерно для ¼ результатов и	Взаимосвязь прослеживается примерно для ½ результатов и	Взаимосвязь прослеживается примерно для ¾ результатов и	Взаимосвязь прослеживается примерно для всех

<ul style="list-style-type: none"> имеется уверенность, что позитивные показатели работы будут поддерживаться в будущем, основанная на представленных свидетельствах 	информация случайного характера	представлены некоторые свидетельства, что показатели работы будут поддерживаться	представлены свидетельства, что показатели работы будут поддерживаться	представлены очевидные свидетельства, что показатели работы будут поддерживаться	результатов и представлены всесторонние свидетельства, что показатели работы будут поддерживаться																		
Оценка за элемент, %		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
Общая оценка, %		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	

Пример оценки по составляющей 1а

КРИТЕРИЙ 1. ЛИДИРУЮЩАЯ РОЛЬ РУКОВОДСТВА

Составляющая критерия 1а: *Определение руководителями предназначения организации, стратегии ее развития, ценностей и этических норм, демонстрация на личных примерах своей приверженности культуре качества*

Сильные стороны:

1. Коллегиальное принятие стратегических решений членами Совета по качеству.
2. Формирование высшим руководством миссии организации.
3. Осознание руководителями всех уровней собственной роли в развитии организации.
4. Руководители являются инициаторами различных стратегических программ.
5. Совместная деятельность руководителей по улучшению качества.
6. Для формирования предназначения, стратегии и политики Советом по качеству была проанализирована информация о деятельности зарубежных фирм.

Области, где можно ввести улучшения:

1. Не раскрыт подход к выработке руководителями стратегии организации.
2. Не представлены конкретные примеры формирования руководителями стратегии, ценностей и этических норм организации.
3. Не раскрыт подход к анализу и пересмотру методов руководства организацией.

4. Не раскрыта роль руководителей в определении приоритетов по совершенствованию.
5. Мало примеров, описывающих роль руководителей среднего и нижнего уровней.
6. Не приведены примеры наделения творческих групп необходимыми полномочиями.
7. Мало свидетельств поощрения и поддержки руководителями познавательной деятельности и принятия мер на ее основе.
8. Мало свидетельств поощрения сотрудничества в рамках организации.

Совершенство подхода	50 %
Развертывание подхода	45 %
Оценка и совершенствование подхода	30 %
Общая оценка	40 %

ОЦЕНОЧНЫЙ ЛИСТ
(пример заполнения)

1. Критерии "возможности"

Номер критерия	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%
	1а	55	2а	60	3а	30	4а	65	5а	54
Составляющие критерия	1б	40	2б	45	3б	35	4б	70	5б	74
	1в	30	2в	35	3в	30	4в	50	5в	56
	1г	55	2г	60	3г	65	4г	55	5г	58
	1д	45			3д	40	4д	60	5д	58
Сумма составляющих		225		200		200		300		300
		:5		:4		:5		:5		:5
Оценка критерия в %		45		50		40		60		60

2. Критерии "результаты"

Номер критерия	6	%	7	%	8	%	9	%								
Составляющие критерия	6а	56	0,75	42	7а	48	0,75	36	8а	50	0,5	25	9а	60	0,5	30
	6б	40	0,25	10	7б	56	0,25	14	8б	60	0,5	30	9б	68	0,5	34
Оценка критерия в %	52			50			55			64						

3. Подсчет общего числа баллов

Номер критерия	Оценка в %	Коэффициенты весомости	Баллы
1	45	x 1,0	45
2	50	x 1,0	50
3	40	x 1,0	40
4	60	x 1,0	60
5	60	x 1,0	60
6	52	x 1,5	78
7	50	x 1,0	50
8	55	x 1,0	55
9	64	x 1,5	96
Общая оценка в баллах			534

