



**АДМИНИСТРАЦИЯ
ЛИПЕЦКОЙ ОБЛАСТИ**



**УПРАВЛЕНИЕ
инвестиций и инноваций
Липецкой области**

КОНКУРС
НА СОИСКАНИЕ ПРЕМИИ АДМИНИСТРАЦИИ ЛИПЕЦКОЙ ОБЛАСТИ ПО КАЧЕСТВУ



РУКОВОДСТВО

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

издание осуществлено при содействии фонда развития промышленности
Липецкой области



Фонд Развития
Промышленности
Липецкой области

ЛИПЕЦК
2020



«Мы заинтересованы, чтобы наши предприятия становились более производительными, более энергоэффективными, были сертифицированы по всем требуемым государственным и международным стандартам, и были конкурентоспособными не только на российском уровне, но и на международном».

Глава администрации Липецкой области
Игорь Артамонов

ОГЛАВЛЕНИЕ

| | |
|--|----|
| 1. Общее положение | 5 |
| 2. Что дает участие в конкурсе | 6 |
| 3. Основные условия участия в конкурсе | 6 |
| 4. Основные этапы проведения конкурса | 7 |
| 5. Порядок и сроки подачи заявки на участие в конкурсе | 7 |
| 6. Порядок и сроки предоставления материалов для участия в конкурсе | 7 |
| 7. Требования к отчету по самооценке | 8 |
| 8. Порядок проведения экспертизы материалов конкурсантов и обследования организаций на места | 9 |
| 9. Подведение итогов конкурса и награждение победителей | 9 |
| 10. Анкета-декларация конкурсанта | 10 |
| 11. Методология самооценки по модели премии | 11 |
| 12. Критерии модели премии и их содержание | 12 |
| КРИТЕРИИ «ВОЗМОЖНОСТИ» | |
| 1. Лидерство | 12 |
| 2. Политика и стратегия | 14 |
| 3. Персонал | 15 |
| 4. Партнерство и ресурсы | 16 |
| 5. Процессы, продукция и услуги | 18 |
| КРИТЕРИИ «РЕЗУЛЬТАТЫ» | |
| 6. Результаты для потребителей | 19 |
| 7. Результаты для персонала | 20 |
| 8. Результаты для общества | 21 |
| 9. Ключевые результаты | 22 |
| 13. Порядок проведения самооценки деятельности организации по модели премии | 27 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ А. Матрица элементов оценки составляющих по критериям «Возможности» | 29 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Матрица элементов оценки составляющих по критериям «Результаты» | 30 |

1. Общие положения

Национальные и международные премии по качеству представляют собой эффективную форму стимулирования государством и обществом усилий организаций по повышению их конкурентоспособности.

Такие премии к настоящему времени учредило большинство развитых государств мира, включая практически все страны Европы.

Премии вручаются в торжественной обстановке, как правило, главами государств и правительств.

Вручение премии первыми лицами государств фактически определяет ее престижность и имидж.

Первая премия в области качества была учреждена в Японии (премия Деминга, 1951 г.). Критерии премии служили для японских предприятий ориентирами в использовании специальных методов менеджмента качества, включая статистические методы управления процессами. Во многом именно это способствовало появлению так называемого японского чуда и прорыву японских компаний на мировой рынок благодаря высокому качеству. Большинство известных японских компаний, описывая свою историю восхождения к мировому лидерству, констатируют то, что началом послужило их стремление получить премию Деминга и преобразование компании по критериям этой премии.

В 1987 г. Конгресс США в целях преодоления отставания американских компаний в конкурентной борьбе с японскими производителями продукции учредил национальную премию США по качеству – премию Малколма Болдриджа.

В 1991 г. по инициативе Европейского фонда менеджмента качества (EFQM), организаторами которого являются 10 крупнейших европейских корпораций, и Европейской организации по качеству (EOQ) была учреждена Европейская премия по качеству, критерии которой учитывают японский и американский опыт.

Премии Правительства Российской Федерации в области качества были учреждены постановлением Правительства Российской Федерации от 12 апреля 1996 года № 423.

Премии присуждаются ежегодно на конкурсной основе организациям за достижение значительных результатов в области качества продукции и услуг, обеспечения их безопасности, а также за внедрение высокоэффективных методов менеджмента качества.

Критерии и методы оценки участников конкурса гармонизированы с Европейской премией по качеству и являются для организаций ориентирами внедрения передовых международных подходов к менеджменту и повышению конкурентоспособности. Гармонизация критериев премии дает возможность отечественным предприятиям участвовать в конкурсах на европейскую премию.

Премия администрации Липецкой области по качеству учреждена распоряжением главы администрации Липецкой области от 5 апреля 2000 года № 465-р.

Премия присуждается ежегодно на конкурсной основе руководителям организаций за достижение значительных результатов в области качества продукции и услуг, обеспечения их безопасности, внедрение высокоэффективных методов менеджмента качества, а также представления их для участия в конкурсе на соискание премий Правительства Российской Федерации в области качества.

История Липецкого областного конкурса по качеству позволяет сделать вывод о системном подходе компаний региона к вопросам эффективности и росту производительности труда при поддержке администрации региона.

Определение порядка проведения конкурса, экспертизы материалов и подготовку предложений по присуждению премий осуществляет областная конкурсная комиссия по проведению областного публичного конкурса по качеству.

Председателем конкурсной комиссии является начальник управления инвестиций и инноваций Липецкой области.

В состав комиссии входят представители исполнительных органов государственной власти Липецкой области, руководители крупных предприятий и организаций, представители региональных общественных организаций.

Организационно-техническое и информационно-методическое обеспечение работы Комиссии осуществляет секретариат Комиссии по проведению областного публичного конкурса по качеству.

Лауреаты конкурса получают призы, дипломы администрации Липецкой области и право использовать символику премии в своих рекламных материалах.

ЕЖЕГОДНО ПРИСУЖДАЕТСЯ НЕ БОЛЕЕ ДВУХ ПРЕМИЙ, ИЗ КОТОРЫХ:

- организации с численностью работающих до 250 человек;
- организации с численностью работающих более 250 человек.

Кроме лауреатов, по итогам конкурса определяются организации дипломанты, которые за успехи в области качества награждаются дипломами.

Награды руководителям организаций-лауреатов вручаются главой администрации Липецкой области или по его поручению одним из заместителей главы администрации.

За более чем 20-летнюю историю конкурса в нем приняло участие более 400 организаций Липецкой области. Лауреатами и дипломантами премии за эти годы стали более 100 организаций.

2. Что дает участие в конкурсе?

Участие в конкурсе предполагает системный анализ деятельности организации, как в рамках самооценки, так и со стороны экспертной комиссии.

Итогом этой работы является выявление точек роста, направлений оптимизации бизнес-процессов и путей развития бизнеса, рост мотивации и сплоченности коллектива организации.

Победа в конкурсе способствует повышению узнаваемости и популярности бренда.

ЗВАНИЕ ЛАУРЕАТА ОБЕСПЕЧИВАЕТ РЯД КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ НА ВНУТРЕННЕМ И ВНЕШНЕМ РЫНКАХ:

- формирует имидж лидера, репутацию надежного производителя высококачественных и конкурентоспособных товаров или услуг;

- способствует привлечению новых партнеров и заказчиков, сохранению и увеличению доли рынка;

- ведет к росту прибыли и расширению бизнес-возможностей.

Участие организации в конкурсе осуществляется бесплатно.

В настоящем Руководстве для организаций–участников конкурса (далее – Руководство) в соответствии с Положением о проведении областного публичного конкурса по качеству утвержденным постановлением администрации Липецкой области от 29.10.2009 № 368 изложены порядок проведения конкурса на соискание премий и критерии их присуждения.

3. Основные условия участия в конкурсе

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

Число участников конкурса не ограничено.

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

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

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

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).

В материалах, предоставляемых на конкурс, отражаются результаты работы организаций в области качества продукции, услуг, в области эффективности систем и методов менеджмента, в том числе при реализации национальных проектов Российской Федерации, национальных технологических инициатив, социально-значимых государственных программ, внедрении инновационных технологий и деятельности в целом, полученные за предшествующие годы до объявления конкурса.

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

4. Основные этапы проведения конкурса

| Период | Мероприятие |
|------------------|--|
| Июнь | Опубликование в СМИ объявления о начале проведения конкурса. |
| Июль - август | Подача организациями заявок на участие в конкурсе. Проведение обучающих семинаров и консультаций по вопросам проведения конкурса. |
| Сентябрь | Предоставление организациями-конкурсантами материалов для участия в конкурсе. |
| Октябрь - ноябрь | Заочная оценка материалов, предоставленных организациями-конкурсантами. Обследование организации-конкурсантов на местах. |
| Ноябрь - декабрь | Подведение итогов конкурса, подготовка предложений по присуждению премий и утверждение организаций для награждения дипломами главы. Церемония награждения лауреатов премии и дипломантов конкурса. |

Конкурс ежегодно начинается с опубликования в СМИ объявления о начале его проведения, а также соответствующей информации на сайте администрации Липецкой области <https://липецкаяобласть.рф/announcements/>.

В ходе конкурса проводится всесторонняя оценка организаций-участников в соответствии с установленными в модели премии критериями, учитывающим разные аспекты: от лидирующей роли руководства, политики в области качества, удовлетворенности персонала и потребителей, партнерства и ресурсов, продукции и услуг – до результатов, которых организация добивается по данным направлениям.

Конкурсная Комиссия готовит предложения по присуждению премий, а также определяет организации для награждения дипломами администрации Липецкой области.

Секретариат Комиссии оказывает консультационную помощь организациям-заявителям по вопросам участия в конкурсе на соискание премии администрации Липецкой области по качеству.

Секретариатом Комиссии по присуждению премий администрации Липецкой области по качеству обеспечивается конфиденциальность в отношении полученной от организации информации.

5. Порядок и сроки подачи заявки на участие в конкурсе

Организация, желающая принять участие в конкурсе, направляет в Управление инвестиций и инноваций Липецкой области, следующие документы:

заявку-декларацию на участие в конкурсе;

справку от инспекции Министерства Российской Федерации по налогам и сборам об отсутствии задолженности в бюджет и внебюджетные фонды на текущий период.

Последний срок предоставления заявки-декларации – до 1 октября 2021 года.

Заявки, пришедшие после указанной даты и до начала этапа заочной оценки, будут зарегистрированы на участие в конкурсе 2021 года только при направлении их вместе с материалами для участия. В остальных случаях заявки будут зарегистрированы на участие в конкурсе следующего года.

6. Порядок и сроки предоставления материалов для участия в конкурсе

Конкурсант в срок до 15 сентября представляет в секретариат комиссии материалы для участия в конкурсе, включая:

- заявку-декларацию;

- отчет по самооценке (1 экземпляр в бумажном виде, а также в формате pdf или word);

Материалы для участия в конкурсе необходимо подать:

- в электронном виде на любой из адресов:

ischenkoOA@admlr.lipetsk.ru,

diir@admlr.lipetsk.ru;

- в бумажном виде на адрес:

398050, г. Липецк, ул. Кузнечная, 8, с пометкой «Управление инвестиций и инноваций Липецкой области: для участия в конкурсе на соискание премии Липецкой области по качеству».

После подведения итогов конкурса отчет на бумажном носителе хранится у организатора конкурса в течение 5 лет. Экспертное заключение отсылается в адрес организаций-конкурсантов.

Секретариат Комиссии осуществляет входной контроль отчета по самооценке. В случае несоответствия отчета требованиям п.7 настоящего Руководства организация к участию в этапе заочной оценки не допускается, секретариат направляет отчет на доработку в организацию.

Доработанный отчет принимается секретариатом в пределах указанного в настоящем пункте срока.

7. Требования к отчету по самооценке

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

Расшифровка специальных сокращений, терминов и символов, а также аббревиатур подразделений организации, используемых в тексте отчета, представляется в приложении. Все экземпляры отчета должны быть утверждены высшим должностным лицом организации.

Страницы отчета должны быть пронумерованы (нумерация сквозная).

Листы отчета должны быть сброшюрованы. Применение объемных, тяжелых переплетов, а также помещение каждого листа в полиэтиленовое покрытие не рекомендуется, поскольку затрудняет пользование отчетом.

СТРУКТУРА ОТЧЕТА ВКЛЮЧАЕТ В СЕБЯ:

титульный лист – 1 стр. текста;

оглавление – 1 стр. текста;

ключевую информацию о конкурсанте (краткую характеристику организации) – 8–10 стр. текста;

информацию по критериям модели премии (возможности организации и достигнутые результаты).

ОФОРМЛЕНИЕ ТИТУЛЬНОГО ЛИСТА

В правом верхнем углу титульного листа каждого экземпляра отчета проставляются их номера экземпляров.

Ниже располагается гриф утверждения отчета. Гриф утверждения должен состоять из слова УТВЕРЖДАЮ (без кавычек), наименования должности лица, утверждающего отчет, его подписи, инициалов, фамилии, даты утверждения и печати.

В центре страницы печатается название: «ОТЧЕТ по самооценке деятельности ... (далее название организации), представляемый на соискание премии администрации Липецкой области по качеству».

Внизу страницы указывается город и год.

В КЛЮЧЕВОЙ ИНФОРМАЦИИ ДОЛЖНЫ БЫТЬ УКАЗАНЫ:

дата регистрации организации;

численность работающих;

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, администрация);

прочие сведения, представляющие важность для конкурсанта;

почтовый адрес организации;

интернет-сайт организации.

Примечания:

1. При описании подходов по составляющим критериев «Возможности» рекомендуется излагать материал в соответствии с применяемой организацией структурой подходов (от 2 до 5 подходов в виде бизнес-процессов, проектов, документированных процедур, сложившейся практики осуществления деятельности и т.п.), описание которых выделяется в виде подзаголовков (например, 1а1, 1а2 ... 5е3 и т.п.). Это позволит конкурсанту более системно преподнести материал для оценки, а также поможет экспертам при оценке подходов организации-конкурсанта.

2. При представлении результатов деятельности предпочтение отдается графическому, наглядному представлению результатов. Показатели должны иметь названия с указанием единиц измерений. Целесообразно каждому показателю присвоить свой индекс (например, 6а1, 6а2, 9б8, 9б9 и т.д.). Это позволит ссылаться на них и сократить объем отчета. Текстовые комментарии не должны содержать описание того, что очевидно (например, рост или снижение показателей). Допустимо условное обозначение положительной тенденции (например, стрелкой вверх или вниз). Желательно представить комментарии, например, изменения тренда, причин аномального снижения или роста показателя и т.п.

ПРИЛОЖЕНИЯ – ДО 5 СТР. ТЕКСТА, КОТОРЫЕ МОГУТ ВКЛЮЧАТЬ:

организационную структуру;
принятые сокращения и обозначения;
структуру бизнес-процессов и т.п.

Общий объем отчета, включая рисунки, графики, чертежи, таблицы и приложения, не должен превышать 80 страниц, при этом рекомендуемый объем отчета:

для организаций с численностью работающих не более 250 человек – до 50 страниц;

для организаций с численностью работающих не более 500 человек – до 70 страниц;

для организаций с численностью работающих свыше 1000 человек – до 80 страниц.

Отчеты, не отвечающие требованиям настоящего раздела, к рассмотрению не принимаются.

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

Оценка материалов конкурсантов и возможное последующее обследование их на местах осуществляются группами экспертов по оценке участников областного публичного конкурса по качеству во главе с ведущим экспертом.

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

Для конкурсантов, получивших менее 100 баллов, участие в конкурсе завершается направлением им информационного письма с результатами оценки.

Конкурс проводится в два этапа:

первый этап – заочная оценка предоставленных на конкурс материалов экспертной группой;

второй этап – очная оценка «обследование организаций-финалистов на месте» группой экспертов.

Основной целью этой работы является проверка экспертными группами объективности представленных конкурсантами материалов.

По результатам «обследований на местах» экспертные группы предоставляют в областную конкурсную комиссию по качеству оценочные листы с указанием окончательной оценки конкурсантов.

Организации, участвующие в конкурсе, обязаны воспринимать оценку, выставленную экспертной группой по результатам оценки материалов, а также итогов обследования на месте, и решение областной конкурсной комиссии по присуждению премии администрации Липецкой области по качеству как окончательные.

9. Подведение итогов конкурса и награждение победителей

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

Лауреаты конкурса получают символ конкурса, диплом и денежную премию, дипломанты – диплом и денежную премию.

Вручение наград осуществляется главой администрации Липецкой области или его заместителем в торжественной обстановке на ежегодных мероприятиях, посвященных Всемирному дню качества.

Информация о результатах конкурса, его победителях и участниках публикуется в средствах массовой информации, сайте администрации Липецкой области и управления инвестиций и инноваций Липецкой области.

Организации-лауреаты имеют право использовать в рекламных целях звание «Лауреат премии администрации Липецкой области по качеству» с указанием года присуждения премии.

10. ЗАЯВКА-ДЕКЛАРАЦИЯ КОНКУРСАНТА
на соискание премии администрации Липецкой области
по качеству 20__года

1. Данные организации

Полное наименование _____
(как юридического лица)
Краткое наименование _____
Юридический адрес _____
Почтовый адрес _____
(если отличается от юридического)
Форма собственности _____
(государственная, муниципальная,
частная и т.д., код ОКФС)
Основной вид деятельности _____
Отрасль _____

2. Контакты организации

Ф.И.О. руководителя _____
Должность _____
Телефон, E-mail организации _____
Интернет-сайт организации _____
Общее количество работников _____
Участие организации
в предыдущих конкурсах,
в каком году _____

3. Контактное лицо

Ф.И.О. _____
Должность _____
Телефон _____
E-mail _____

4. 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. Мы понимаем, что организация должна нести расходы, связанные с таким обследованием

5. Подпись высшего должностного лица

Дата: «___» _____ 20__года М.П.

11. Методология самооценки по модели премии

Для достижения успеха любая организация вне зависимости от области деятельности, размера, структуры и уровня развития системы управления, нуждается в создании соответствующей модели менеджмента.

Модель конкурса на соискание премий Администрации Липецкой области по качеству (далее – модель премии) представляет организации возможность провести самооценку деятельности, поняв ключевые сильные стороны и потенциальные проблемы, исходя из установленных ею видения и миссии.

Самооценка – это всесторонняя систематическая оценка организацией своей деятельности и ее результатов по отношению к модели премии.

При проведении самооценки достигается согласие, основанное на очевидных свидетельствах, между специалистами, проводящими самооценку, и руководством компании. Лучший способ достигнуть этого состоит в том, чтобы для проведения самооценки, привлечь группу соответствующих представителей руководства, владельцев процессов и технических экспертов, которые могут объяснить ключевые подходы, рассмотреть доступные результаты и согласовать текущий уровень развития системы менеджмента организации.

Проведение самооценки по модели премии дает организации следующие преимущества:

использование при самооценке своей деятельности и ее результатов единого комплекса критериев, имеющего международное признание;

получение объективных оценок, основанных на фактах, а не на мнениях;

обеспечение общего понимания руководством и всеми сотрудниками путей эффективного обмена идеями по совершенствованию организации;

выявление и анализ областей, нуждающихся в проведении улучшений;

внедрение различных инициатив и передовых методов управления в повседневную деятельность организации;

определение глубины изменений, происшедших с момента проведения предыдущей самооценки;

возможность сравнения с лучшими результатами, достигнутыми как в данной, так и в других организациях;

возможность распространения передового опыта лучших подразделений организации или других организаций;

возможность признания усилий и достижений персонала в совершенствовании деятельности.

КОНЦЕПЦИИ ДЕЛОВОГО СОВЕРШЕНСТВА

Основой формирования критериев модели премии являются концепции делового совершенства, сформулированные в «Руководстве для организаций-участников конкурса на соискание премии администрации Липецкой области по качеству» (далее – Руководство):

создание добавленной ценности для потребителей: непрерывное повышение ценности как для существующих, так и потенциальных потребителей, понимание, предвидение и удовлетворение их потребностей и ожиданий,

создание устойчивого будущего: оказание положительного влияния на окружающий мир благодаря достижению выдающихся результатов в своей деятельности; одновременное улучшение экономических, экологических и социальных условий в сообществах, которые затрагивают деятельность организации,

развитие собственных организационных возможностей, эффективное управление изменениями как внутри организации, так и за ее пределами,

широкое использование творчества и инноваций: обеспечение роста ценности и производительности через непрерывные улучшения и системные инновации, на основе использования творческого потенциала заинтересованных сторон,

лидерство: определение видения будущего и обеспечение его достижения; необходимость служить примером в отношении этики и ценностей организации, вдохновляя людей на достижение выдающихся результатов,

гибкое управление: способность выявлять возможности и угрозы и реагировать на них результативно и эффективно,

достижение успеха благодаря таланту людей: ценя своих работников и создавая культуру делегирования полномочий обеспечение достижения как организационных, так и личных целей,

устойчивые выдающиеся результаты: достижение результатов, которые соответствуют краткосрочным и долгосрочным потребностям всех сторон, заинтересованных в деятельности организации.

При проведении самооценки по критериям модели премии организация стремится продемонстрировать отражение в корпоративной культуре реализацию концепций делового совершенства.

12. Критерии модели премии и их содержание

Модель премии является совокупностью взаимосвязанных критериев, представляющих собой целостный взгляд на систему управления организацией.

Наличие в модели критериев «Возможности» и «Результаты» наглядно демонстрирует причинно-следственные связи того, что делает организация и каких результатов она добивается.

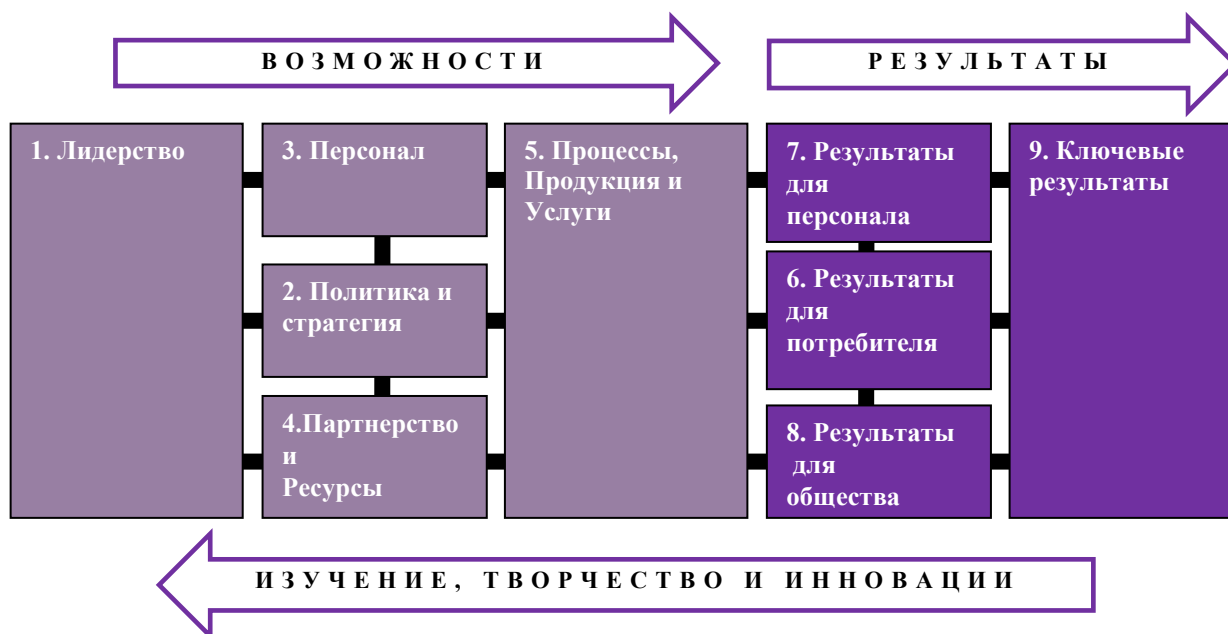


Рис. 1 Модель премии Правительства РФ в области качества

Динамику модели подчеркивают стрелки, показывающие, что «Результаты» обусловлены «Возможностями», а «Возможности» улучшаются на основе обратной связи, полученной от «Результатов».

Каждый критерий представлен совокупностью подходов, демонстрирующих на основе изучения деятельности компаний-лидеров мирового рынка, каким образом в наиболее успешных организациях реализуется каждый элемент системы менеджмента.

КРИТЕРИИ «ВОЗМОЖНОСТИ»

1. ЛИДЕРСТВО

Определение критерия:

Лидеры определяют видение будущего и делают его возможным, вызывая доверие к себе и выступая примером в отношении этики и ценностей организации. Лидеры проявляют гибкость, создавая для организации возможность своевременно реагировать на вызовы и обеспечивая достижение устойчивого успеха.

1а Лидеры разрабатывают миссию, видение, ценности и этику и сами являются примером в их реализации

Например, на практике лидеры:

- разрабатывают и доводят до заинтересованных сторон видение, миссию и информируют их о ценностях, этике, корпоративной культуре принятых в организации;
- определяют и поддерживают ценности организации демонстрируя примеры добросовестности, социальной ответственности и этичного поведения, как внутри, так и вне организации;
- определяют ясное направление развития организации и стратегические ориентиры;
- совершенствуют культуру лидерства в организации.

1б. Лидеры разрабатывают, внедряют, анализируют систему менеджмента организации и результаты ее деятельности, обеспечивая ее непрерывное совершенствование

Например, на практике лидеры:

- *определяют и используют сбалансированный набор показателей для анализа результатов своей деятельности в долгосрочной и краткосрочной перспективе;*
- *совершенствуют организационную структуру и процессы для обеспечения реализации стратегии;*
- *понимают и используют скрытые возможности организации;*
- *принимают решения на основе надежной информации и знаний для анализа текущих и прогнозируемых результатов функционирования процессов;*
- *разрабатывают и внедряют процессы планирования и проведения улучшений через творчество, инновации и изучение лучших практик, внедрение бережливого производства;*
- *обеспечивают доверие заинтересованных сторон благодаря управлению стратегическими, операционными и финансовыми рисками.*

1в. Лидеры взаимодействуют с внешними заинтересованными сторонами

Например, на практике лидеры:

- *применяют подходы для понимания, предвидения и реагирования на различные требования и ожидания своих ключевых заинтересованных сторон, включая потребителей, партнеров, представителей общества;*
- *определяют и согласовывают общие ценности, этику, культуру доверия и открытости во всей цепочке создания ценностей;*
- *обеспечивают прозрачность финансовой и нефинансовой отчетности перед ключевыми заинтересованными сторонами в соответствии с их ожиданиями, включая органы государственного управления и общество;*
- *поощряют свои заинтересованные для участия в деятельности, приносящей пользу обществу.*

1г. Лидеры, вовлекая персонал, укрепляют культуру делового совершенства организации

Например, на практике лидеры:

- *создают культуру вовлеченности и делегирования полномочий, непрерывного улучшения деятельности и подотчетности на примере своих действий и поведения;*
- *формируют способность быстро обучаться и своевременно действовать;*
- *поддерживают персонал в реализации и достижении планов, целей и задач, в том числе личного развития;*
- *признают командные и индивидуальные достижения на всех уровнях организации;*
- *обеспечивают генерацию новых идей для инновационного и организационного развития;*
- *содействуют и поощряют равные возможности и разнообразие в деятельности по совершенствованию.*

1д. Лидеры обеспечивают гибкость организации и эффективно управляют изменениями

Например, на практике лидеры:

- *демонстрируют способность в принятии обоснованных и своевременных решений на основе доступной информации, опыта и знаний;*
- *определяют внутренние и внешние факторы, необходимые для проведения изменений в организации;*
- *обеспечивают баланс между социальными, экологическими и экономическими факторами в деятельности организации;*
- *управляют изменениями с привлечением всех заинтересованных сторон для достижения устойчивого успеха организации;*
- *применяют проектный менеджмент для эффективного управления изменениями и улучшения процессов;*

- *используют системный подход к выработке и определению приоритетности творческих идей и инноваций;*
- *обеспечивают проведение приоритетных изменений инвестициями, ресурсами и личной поддержкой.*

2. ПОЛИТИКА И СТРАТЕГИЯ

Определение критерия:

Миссия и видение организации воплощаются в жизнь через разработку политики и стратегии, которые ориентированы на заинтересованные стороны. Для реализации политики и стратегии разрабатываются и развертываются в планы, цели и процессы.

2а. Политика и стратегия основываются на понимании потребностей и ожиданий заинтересованных сторон, а также внешнего окружения

Например, на практике лучшие организации:

- *изучают потребности и ожидания заинтересованных сторон и на их основе разрабатывают и пересматривают политику и стратегию, обеспечивая готовность к изменениям;*
- *выявляют и анализируют влияние внешних экономических, рыночных, социальных тенденций и показателей на организацию;*
- *понимают и прогнозируют краткосрочные и долгосрочные последствия возможных изменений в соответствующих политических, законодательных и регулирующих требованиях как на глобальном, так и на локальном уровнях;*
- *используют подходящие методы и инструменты для анализа и выявления изменений во внешней среде и применяют сценарный подход при стратегическом планировании.*

2б. Политика и стратегия основываются на понимании внутренней деятельности и возможностей организации

Например, на практике лучшие организации:

- *анализируют внутренние показатели деятельности для понимания существующих и потенциальных возможностей и способностей достижения стратегических целей;*
- *изучают ключевые компетенции и возможности существующих и потенциальных партнеров для развития возможностей организации;*
- *определяют влияние новых технологий и моделей бизнеса на деятельность организации в будущем;*
- *проводят бенчмаркинг и изучение лучших практик (бережливое производство) для понимания своих сильных сторон и областей для улучшения.*

2в. Политика и стратегия разрабатываются, пересматриваются и актуализируются

Например, на практике лучшие организации:

- *разрабатывают и реализуют стратегию и политики для воплощения своей миссии и видения;*
- *интегрируют в своей стратегии подход к устойчивому развитию организации с цепочкой создания ценности для потребителей и разработкой процессов, выделяя необходимые ресурсы для достижения установленных целей;*
- *устанавливают ключевые результаты, достижение которых необходимо для реализации миссии, достижения видения и стратегических целей;*
- *управляют стратегическими рисками и выполняют сценарное планирование;*
- *понимают свои ключевые компетенции и их использование для общественной пользы.*

2г. Политика и стратегия доводятся до заинтересованных сторон, реализуются и контролируются

Например, на практике лучшие организации:

- *переводят стратегию в согласованные процессы, проекты и организационные структуры, необходимые для своевременной реализации изменений по всей цепочке создания ценности;*

- *устанавливают цели на основе сравнения своих показателей, процессов, политики и стратегии с другими организациями;*
- *обеспечивают доступность финансовых, материальных и технологических ресурсов для поддержки политики и стратегии организации;*
- *используют системный подход при реализации политики и стратегии для достижения желаемых результатов, обусловленных возможностями;*
- *определяют цели и задачи в области инновационной деятельности, поддерживаемые применяемыми политиками и ресурсами;*
- *доводят политику и стратегию до ключевых заинтересованных сторон.*

3. ПЕРСОНАЛ

Определение критерия:

Персонал представляет особую ценность для организации, в которой создается культура, призванная обеспечивать достижение как корпоративных, так и личных целей персонала. Способности персонала развиваются на принципах честности и равенства. О сотрудниках заботятся, обеспечивая эффективный диалог с ними, а также признание их достижений и заслуг такими методами, которые мотивирует персонал повышать уровень приверженности к организации-работодателю и позволяют им использовать свои навыки и знания для развития организации.

3а. Планы в области персонала поддерживают стратегию организации

Например, на практике лучшие организации:

- *определяют уровень компетенции персонала, необходимый для реализации стратегии;*
- *осуществляют кадровое планирование в соответствии со своей стратегией, организационной структурой, новыми технологиями и ключевыми процессами;*
- *адаптируют организационную структуру для достижения стратегии;*
- *вовлекают работников в разработку и пересмотр политики и стратегии в области персонала;*
- *управляют наймом, развитием карьеры, планированием кадрового резерва на основе справедливых и равных возможностей для своего персонала;*
- *проводят социологические опросы среди персонала и поддерживают другие способы получения обратной связи для улучшения кадровой стратегии, политики и планов.*

3б. Знания и способности персонала развиваются

Например, на практике лучшие организации:

- *определяют навыки, компетенции и результаты, необходимые для достижения миссии, видения и стратегических целей;*
- *поддерживают в организации систему управления талантами и привлечения людей, необходимых для удовлетворения потребностей организации;*
- *поддерживают вовлеченность работников в повышение производительности труда и улучшение деятельности;*
- *развивают навыки и компетенции работников для обеспечения их будущей мобильности и возможности трудоустройства;*
- *проводят индивидуальные и командные обучающие мероприятия, и тренинги.*

3в. Деятельность персонала координируется, он вовлечен и наделен соответствующими полномочиями

Например, на практике лучшие организации:

- *делегировать полномочия персоналу и согласовывают личные и командные цели со стратегией организации;*
- *поддерживают применение инноваций в отношении продукции, услуг, процессов, маркетинга и моделей бизнеса;*

- поддерживают культуру творчества и инноваций в организации;
- поощряют участие работников в общественной деятельности и мероприятиях.

3г. В организации налажен эффективный диалог с персоналом

Например, на практике лучшие организации:

- определяют потребности и ожидания персонала в коммуникациях и обмене информацией;
- разрабатывают и внедряют каналы обмена информацией «снизу-вверх», «сверху вниз» и горизонтальные каналы;
- информируют персонал о направлении развития организации и приоритетах ее стратегии для понимания персоналом своего вклада в общий успех;
- содействуют распространению информации, знаний и лучшей практики в организации;
- развивают культуру, способствующую повышению эффективности сотрудничества и командной работы во всех звеньях цепочки создания ценности.

3д. Персонал ценят, награждают и заботятся о нем

Например, на практике лучшие организации:

- согласовывают систему оплаты труда, вознаграждений и условий труда со стратегией и политиками;
- мотивируют людей к деятельности по улучшению и инновациям, признают их усилия и достижения;
- поощряют персонал за ведение здорового образа жизни, заботу об окружающей среде, социальную ответственность;
- формируют культуру взаимопомощи, признания и уважения на индивидуальном и командном уровнях;
- устанавливают социальные выплаты, например, корпоративных пенсий, детских пособий, оплату лечения сотрудников и членов их семей.

4. ПАРТНЕРСТВО И РЕСУРСЫ

Определение критерия:

Деловые отношения с внешними партнерами и поставщиками планируются и управляются, осуществляется планирование и управление внутренними ресурсами для реализации стратегии, политик и эффективного функционирования процессов. Обеспечивается эффективное управление экологическими и социальными проблемами.

4а. Управление отношениями с партнерами и поставщиками проводится на взаимовыгодной основе

Например, на практике лучшие организации:

- определяют и сегментируют своих партнеров и поставщиков в соответствии со стратегией организации;
- устанавливают подходящие политики и подходы к выстраиванию эффективной работы с ключевыми партнерами и поставщиками;
- выстраивают отношения с партнерами и поставщиками на основе взаимного доверия, уважения и открытости;
- обеспечивают согласование стратегии, ценностей и процессов организации со своими партнерами и поставщиками;
- используют и формируют профессиональные сообщества с участием партнеров для создания дополнительной ценности для заинтересованных сторон;
- достигают взаимной выгоды от партнерства, обеспечивая друг друга экспертными знаниями и возможностями.

4б. Управление финансами осуществляется в целях обеспечения решения задач устойчивого развития

Например, на практике лучшие организации:

- *разрабатывают финансовую стратегию, политики и процессы для обеспечения реализации общей стратегии организации и финансовой устойчивости;*
- *разрабатывают процессы финансового планирования, контроля, отчетности и анализа для оптимизации использования ресурсов (в том числе управление рисками);*
- *распределяют ресурсы для удовлетворения всех долгосрочных потребностей, достижения и поддержания конкурентоспособности, а не только стремления к получению краткосрочной прибыли;*
- *учитывают специфические требования (к качеству, охране труда, промышленной и экологической безопасности и т.п.) на всех уровнях организации при реализации процессов управления финансами;*
- *определяют инвестиционную политику для привлечения материальных и нематериальных ресурсов с учетом долгосрочного воздействия экономических, экологических и социальных факторов.*

4в. Управление зданиями, оборудованием, материалами и природными ресурсами с позиций устойчивого развития

Например, на практике лучшие организации:

- *разрабатывают и реализуют стратегию, политики и процессы управления зданиями, оборудованием и материалами с учетом финансовой и экологической устойчивости;*
- *эффективно управляют жизненным циклом и безопасностью зданий, оборудования и материалов;*
- *измеряют и оптимизируют влияние своей деятельности, жизненного цикла продукции и услуг на здоровье людей, безопасность и окружающую среду;*
- *минимизируют воздействие на окружающую среду, обеспечивая соответствие и превышение обязательных требований стандартов и нормативов, включая стандарты экологического менеджмента, энергоэффективности и т.п.;*
- *используют и продвигают экономические, экологические и социальные стандарты в своей отрасли.*

4г. Управление технологиями проводится для реализации стратегии развития организации

Например, на практике лучшие организации:

- *управляют портфелем технологий в соответствии со стратегией организации;*
- *развивают портфель технологий для повышения гибкости процессов, проектов и организации;*
- *вовлекают заинтересованные стороны в разработку и внедрение новых технологий;*
- *внедряют альтернативные и вновь появляющиеся технологии и оценивают их влияние на деятельность организации, бизнес и общество;*
- *развивают инновационные и экологически чистые технологии (например, энергоэффективность, ресурсосбережение, снижение теплоотдачи и количества отходов, переработка и повторное использование);*
- *используют технологии для поддержки творчества и инноваций, в том числе информационные технологии для поддержки и совершенствования организации и ее процессов.*

4д. Управление знаниями и информацией проводится с использованием современных научных достижений для поддержания эффективного принятия решений и развития возможностей организации

Например, на практике лучшие организации:

- *обеспечивают лидеров точной и достаточной информацией для своевременного принятия решений;*

- превращают данные в структурированную информацию и знания, которые можно распространять и эффективно использовать;
- вовлекают заинтересованные стороны и используют их знания и опыт для выработки идей и инноваций;
- управляют доступом сотрудников и сторонних лиц к необходимой информации, обеспечивают ее сохранность и защиту интеллектуальной собственности;
- управляют образовательными и партнерскими сетями для выявления возможностей применения творчества, инноваций и внедрения улучшений;
- воплощают свои идеи в жизнь по всей цепочке создания ценностей.

5. ПРОЦЕССЫ, ПРОДУКЦИЯ И УСЛУГИ

Определение критерия:

Процессы, продукция и услуги разрабатываются и улучшаются в целях создания добавленной ценности для потребителей и других заинтересованных сторон.

5а. Осуществляется всесторонний менеджмент процессов для создания добавленной ценности для заинтересованных сторон

Например, на практике лучшие организации:

- разрабатывают систему ключевых процессов для реализации стратегии организации;
- управляют системой взаимосвязанных процессов, включая процессы, выведенные на аутсорсинг;
- определяют владельцев процессов, их роль и ответственность в разработке, функционировании и улучшении процессов;
- определяют систему показателей деятельности для анализа эффективности и результативности ключевых процессов и их вклада в достижение стратегических целей;
- используют данные мониторинга результативности и эффективности своих процессов, а также изучают лучший опыт в целях стимулирования творчества, инноваций и улучшения.

5б. Продукция и услуги разрабатываются на основе ожиданий потребителей

Например, на практике лучшие организации:

- внедряют инновации (методологию бережливого производства), и создают ценности для потребителей, вовлекая их и другие заинтересованные стороны в разработку новой и инновационной продукции и услуг;
- изучают рынок, проводят опросы потребителей и поддерживают другие формы обратной связи для улучшения предложения своей продукции и услуг;
- предлагают продукцию и услуги с учетом изменений потребностей существующих и потенциальных потребителей;
- формируют портфель новой продукции и услуг и управляют ими в течение полного жизненного цикла.

5в. Проводится эффективный маркетинг и продвижение продукции и услуг

Например, на практике лучшие организации:

- знают своих существующих и потенциальных потребителей, предвидят их потребности и ожидания;
- превращают потребности и ожидания своих потребителей в привлекательные предложения ценности для них как сегодня, так и в будущем;
- внедряют подходящие модели бизнеса в соответствии со своими предложениями ценности для потребителей, конкурентными преимуществами, рыночным позиционированием и каналами распространения продукции для различных целевых групп потребителей;
- разрабатывают маркетинговую стратегию продвижения своей продукции и услуг для целевых групп потребителей.

5г. Производство и поставка продукции и услуг осуществляются в управляемых условиях
Например, на практике лучшие организации:

- производят и поставляют продукцию и услуги в соответствии с потребностями и ожиданиями потребителей, а также превосходят их в рамках своей ценовой политики;
- внедряют в производство современные инструменты повышения производительности труда и качества, например, бережливое производство (стандартизация работ, организация рабочего пространства, картирование потока создания ценности, визуализация, быстрая переналадка, защита от непреднамеренных ошибок, канбан, всеобщее обслуживание оборудования) и современные производственные системы;
- обеспечивают персонал всеми необходимыми ресурсами, компетенциями и полномочиями для максимального повышения удовлетворенности потребителей;
- управляют продукцией и услугами на протяжении всего жизненного цикла, включая повторное использование и утилизацию (если это применимо), с учетом их воздействия на здоровье и безопасность людей, а также влияния на окружающую среду;
- сравнивают свои результаты с соответствующими показателями других компаний и проводят анализ своих сильных сторон и возможностей улучшения для максимального повышения ценности для потребителей.

5д. Отношения с потребителями управляются и улучшаются
Например, на практике лучшие организации:

- сегментируют потребителей в соответствии со своей стратегией и устанавливают подходящие политики и процессы для эффективного управления взаимоотношениями;
- определяют текущие и долгосрочные потребности и ожидания потребителей и удовлетворяют их;
- поддерживают постоянный диалог с потребителями на основе открытости и прозрачности;
- проводят непрерывный мониторинг и анализируют опыт и восприятие предоставляемой потребителям ценности и обеспечивают способность своих процессов своевременно реагировать на любую обратную связь;
- предоставляют потребителям ясные рекомендации по ответственному использованию продукции и услуг.

КРИТЕРИИ «РЕЗУЛЬТАТЫ»

6. РЕЗУЛЬТАТЫ ДЛЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

Определение критерия:

Получены значительные результаты, которые соответствуют или превышают потребности и ожидания потребителей. Обеспечено стабильное достижение этих результатов.

6а. Результаты восприятия потребителями качества продукции и услуг организации

Это показатели восприятия организации потребителями, которые могут быть получены из разных источников, включая опросы, фокус-группы, рейтинги, благодарности и претензии.

Эти показатели должны давать ясное понимание с точки зрения потребителя результативности развертывания подходов и получаемых результатов при реализации организацией стратегии, поддерживающих политик и процессов в отношении своих потребителей.

Данные измерений могут включать оценку восприятия:

- репутации и имиджа;
- доступности и легкости коммуникаций;
- ценности продукции и услуг;
- качества продукции и услуг;
- стоимости продукции и услуг;
- поставки продукции и предоставления услуг;
- надежности и пригодности к использованию;

- *сервиса, отношений с потребителями и техническую поддержку;*
- *экологических аспектов;*
- *лояльности и приверженности потребителей.*

6б Результаты деятельности организации по повышению удовлетворенности потребителей

Это внутренние показатели, по которым организация анализирует, оценивает, прогнозирует и улучшает свою деятельность и которые позволяют предсказывать ее влияние на восприятие потребителями.

Эти показатели должны давать ясное понимание развертывания и влияния стратегии организации, поддерживающих ее политик и процессов в отношении потребителей.

Данные измерений могут включать показатели деятельности, применительно к:

- *имиджу и освещению в прессе отзывов потребителей;*
- *поставке продукции и предоставлению услуг;*
- *количеству дефектов и ошибок;*
- *сервису, отношениям с потребителями и технической поддержке;*
- *потребности в тренингах;*
- *обращениям по гарантийному обслуживанию;*
- *рассмотрению жалоб;*
- *сроку реакции на обращение потребителей;*
- *логистическим показателям, жизненному циклу продукции;*
- *вовлечению потребителей и партнеров в процесс разработки продукции, процессов и т.д.;*
- *продолжительности взаимоотношений с потребителями;*
- *лояльности и удержанию потребителей.*

7. РЕЗУЛЬТАТЫ ДЛЯ ПЕРСОНАЛА

Определение критерия:

Достижение и поддержание значительных результатов, которые соответствуют или превышают потребности и ожидания своего персонала.

7а. Результаты восприятия персоналом организации

Эти результаты должны демонстрировать восприятие организации ее работниками. Они могут быть получены из опросов персонала, изучения фокус-групп работников, интервью и процедур аттестации.

Эти результаты восприятия должны давать ясное понимание с точки зрения работников результативности стратегии и поддерживающих политик, процессов в отношении персонала организации.

Данные измерений могут включать восприятие:

- *удовлетворенности, вовлеченности и приверженности;*
- *мотивации и делегирования полномочий;*
- *лидерства и менеджмента;*
- *компетентности и эффективности управления;*
- *тренингов и развития карьеры;*
- *эффективных коммуникаций;*
- *условий работы;*
- *заработной платы и бонусов;*
- *обеспечения безопасности и охраны здоровья;*

7б. Результаты деятельности организации в отношении персонала

Это результаты измерения внутренних показателей, по которым организация осуществляет мониторинг, прогнозирует и улучшает деятельность персонала и которые позволяют предсказывать влияние организации на ее восприятие работниками.

Эти результаты должны дать ясное понимание развертывания и результативности стратегии организации, поддерживающих политик и процессов в отношении персонала.

Данные измерений могут включать показатели деятельности, применительно к:

- *вовлеченности и участию в деятельности организации;*
- *компетентности и эффективности управленческой деятельности;*
- *стилю лидерства;*
- *обучению и обеспечению развития карьеры;*
- *производительности труда;*
- *вовлеченности в группы по совершенствованию;*
- *измеримым преимуществам командной работы;*
- *внешнему признанию и наградам;*
- *внутренним коммуникациям;*
- *количеству невыходов на работу и случаев болезни;*
- *числу несчастных случаев;*
- *лояльности персонала;*
- *льготам и бонусам.*

8. РЕЗУЛЬТАТЫ ДЛЯ ОБЩЕСТВА

Определение критерия:

Получены значительные результаты, которые отвечают потребностям и ожиданиям соответствующих заинтересованных сторон в обществе.

8а. Результаты восприятия обществом деятельности организации

Данные результаты восприятия организации обществом могут быть получены из разных источников, включая опросы, отчеты, статьи в средствах массовой информации, встречи с представителями общественности, неправительственных организаций и органов государственной власти.

Эти результаты восприятия должны дать ясное представление с точки зрения общества о результативности развертывания и реализации стратегии, поддерживающих политик и процессов организации в отношении общества и защиты окружающей среды.

Данные измерений могут включать восприятие:

- *воздействия на окружающую среду;*
- *репутации и имиджа, в т.ч. как ответственного работодателя;*
- *влияния на общество и местное сообщество;*
- *влияние на региональную, национальную и глобальную экономику;*
- *вовлеченности в деятельность общественных организаций;*
- *поддержки социального и медицинского обеспечения;*
- *влияния на состояние рабочих мест;*
- *волонтерского движения;*
- *благотворительной деятельности;*
- *наград и имиджа в средствах массовой информации.*

8б. Результаты деятельности организации для общества

Это результаты измерения внутренних показателей, по которым организация осуществляет мониторинг, анализирует, прогнозирует и улучшает свою деятельность и которые позволяют предсказывать ее влияние на восприятие организации соответствующими заинтересованными сторонами в обществе.

Эти результаты должны дать ясное понимание развертывания и результативности стратегии организации, поддерживающих политик и процессов в отношении ее взаимодействия с обществом, а также воздействия соответствующих политик и процессов на данные взаимоотношения.

Данные измерения могут включать результаты деятельности, применительно к:

- *деятельности в области охраны окружающей среды, экономики и социальной ответственности;*
- *соблюдению законов и норм;*
- *загрязнению и токсичным выбросам;*

- *охране здоровья и безопасности людей;*
- *несчастным случаям;*
- *ответственному осуществлению закупок;*
- *энергоэффективности и бережливому использованию ресурсов;*
- *использованию вторичных ресурсов (газа, воды, электроэнергии и т.п.);*
- *утилизации отходов и повторному использованию;*
- *улучшению занятости;*
- *сертификации, получению разрешений, лицензий и т.п.*

9. КЛЮЧЕВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Определение критерия:

Получены значительные результаты, которые соответствуют или превышают потребности и ожидания сторон, заинтересованных в бизнесе организации.

9а. Ключевые результаты деятельности

Это ключевые финансовые и нефинансовые результаты деятельности, которые демонстрируют успешность реализации стратегии организации.

Состав показателей результатов и соответствующие целевые значения определяются и согласуются со сторонами, заинтересованными в деятельности организации.

Данные измерений могут включать результаты деятельности, применительно к:

- *финансовым результатам (объем продаж, прибыль, рентабельность, выполнение бюджетов, стоимость акций, дивиденды и другие);*
- *объему основной продукции или предоставленных услуг;*
- *доле рынка;*
- *рейтингам;*
- *срокам продвижения продукции и услуг на рынок;*
- *результатам ключевых процессов, стратегических мероприятий и проектов.*

9б. Ключевые индикаторы деятельности

Это ключевые финансовые и нефинансовые индикаторы деятельности, по которым оценивается оперативное функционирование организации. Они помогают проводить мониторинг, понимать, прогнозировать и улучшать возможные результаты ведения деятельности.

Данные измерений могут включать индикаторы деятельности, применительно к:

- *финансовым индикаторам (движение денежных средств);*
- *расходам на содержание инфраструктуры, зданий и сооружений, затратам на проекты (коэффициенты ликвидности, финансовой устойчивости и т.п.);*
- *индикаторам функционирования основных производственных и вспомогательных процессов (повышение производительности труда на основе внедрения инструментов бережливого производства и цифровизации);*
- *деятельности партнеров и поставщиков;*
- *оборачиваемости товарных запасов, утилизации;*
- *технологиям (внедрению инноваций, патентам, изобретениям и т.п.);*
- *информации, знаниям и т.п.*

13. ПОРЯДОК ПРОВЕДЕНИЯ САМООЦЕНКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ПО МОДЕЛИ ПРЕМИИ

13.1 Самооценка деятельности организаций включает в себя:

- *определение главных направлений в менеджменте организации по концепциям делового совершенства;*
- *детальную оценку возможностей и результатов организации по критериям и составляющим модели премии.*

Оценка по концепциям направлена на анализ их реализации в практике менеджмента организации. Определение сильных сторон и областей для улучшения по концепциям дает характеристику организационной культуры и позволяет оценить, насколько концепции делового совершенства внедрены в практику работы организации.

Оценка по концепциям делового совершенства является инструментом высшего руководства организации. Оценка на уровне критериев может проводиться не только в интересах высшего руководства, но и руководителей структурных подразделений организации и главных специалистов.

Оценка по критериям включает в себя оценку критериев и составляющих групп «Возможности» и «Результаты».

Оценка по критериям и составляющим группы «Возможности» позволяет организации получить наглядное представление об уровне лидерства, эффективности подходов при разработке стратегии, уровне работы с персоналом, взаимодействии с партнерами и управлении ресурсами, функционировании процессов, производства продукции и оказании услуг.

Оценка по критериям и составляющим группы «Результаты» позволяет организации получить информацию о степени использования возможностей для достижения стратегических и оперативных целей, а также целей и задач в отношении своих ключевых заинтересованных сторон и потребителей.

13.2 В системе оценки по модели премии реализована так называемая логика RADAR (Results – результаты, Approach – подходы, Deployment – развертывание, Assessment and Refine – оценка и улучшение)



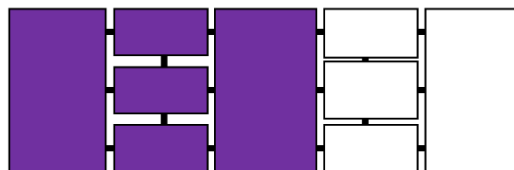
При проведении оценки организации необходимо:

- *оценить полученные результаты, которые она стремится достичь в рамках своей стратегии;*
- *оценить наличие целостного набора обоснованных подходов для достижения необходимых результатов как в настоящем, так и в будущем;*
- *оценить, насколько системно развернуты подходы в соответствующих подразделениях в определенный период времени;*
- *проверить, каким образом оцениваются и улучшаются подходы и как происходит их развертывание на основе мониторинга и анализа достигнутых результатов.*

13.3 При оценке возможностей организация стремится подтвердить, что получаемые результаты не являются случайными, а обусловлены планомерным и структурированным применением подходов.

Аналізу подлежат подходы критериев 1-5:

- лидерство;
- политика и стратегия;
- персонал;
- партнерство и ресурсы;
- процессы, продукция и услуги



Для оценки подходов нужно рассмотреть, каким образом в организации происходит их развертывание, оценка и улучшение. Это раскрывается в элементах оценки в виде матрицы (Приложение А).

При проведении самооценки необходимо оценить критерии «Возможности» по всем применяемым подходам на основе доступных свидетельств.

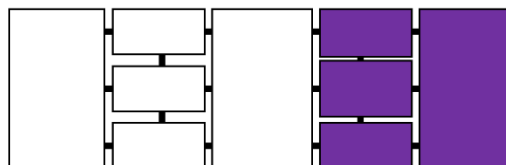
Общая оценка составляющей не должна превышать оценку элемента совершенство подхода. Например, если подходы не являются обоснованными или не полностью охватывают оцениваемую составляющую критерия, то не имеет значения, сколь высоко были оценены остальные элементы, общая оценка будет ограничиваться оценкой, выставленной за совершенство подхода.

При проведении оценки по критериям «Возможности» организация должна принимать во внимание, что:

- *обоснованные и интегрированные подходы способствуют реализации стратегии организации;*
- *структурированное развертывание подходов во всех областях деятельности организации позволяет своевременно вносить требуемые изменения;*
- *проводятся измерения, чтобы организация могла понять, насколько хорошо работает подход и насколько эффективно он был реализован;*
- *подходы и их развертывание изучаются для выявления альтернативных или новых методов работы;*
- *цикл управления завершается проведением улучшений на основе измерения, изучения и развертывания подходов;*
- *информацию о применяемых подходах по критериям «Возможности» нужно раскрыть в отчете конкурсанта или предоставить экспертам во время очного обследования организации-конкурсанта.*

13.4 При проведении оценки организации анализ получаемых результатов проводится по критериям 6-9.

- результаты для потребителей
- результаты для персонала
- результаты для общества
- ключевые результаты



Оценка по группе критериев «Результаты» проводится по значимости и пригодности и качеству результатов. Это раскрывается в элементах оценки в виде матрицы (Приложение Б).

При проведении оценки необходимо:

- *на основе всех доступных показателей и индикаторов оценить результаты по критериям 6-9;*

- *общая оценка составляющей критериев «Результаты» не может превышать оценки элемента значимость и пригодность.*
- *При проведении оценки по критериям «Результаты» организация должна принимать во внимание, что:*
- *результаты ясно показывают, как организация продвигается в реализации своей стратегии и политик;*
- *данные являются надежными и могут быть сегментированы для получения представления о том, что происходит в отношении различных групп заинтересованных сторон, процессов, продукции или услуг;*
- *отмечаются положительные тенденции за 3 года;*
- *целевые показатели, соответствующие стратегическим целям, достигаются;*
- *проводятся соответствующие сравнения;*
- *проводится эффективное управление результатами для обеспечения того, чтобы необходимые тенденции сохранялись и в будущем.*

13.5 При проведении оценки системы менеджмента организации по модели премии применяются качественная и количественная оценки.

Качественная оценка – это определение сильных сторон и областей для улучшения.

Количественная оценка – это уровень зрелости в баллах каждого элемента оценки в рамках критериев и их составляющих.

13.6 Анализ реализации концепций делового совершенства носит качественный характер и представляет собой оценку их внедрения в практику деятельности организации.

Таблица 1 – Соответствие концепций делового совершенства составляющим критериев модели премии

| Наименование концепций делового совершенства | Перечень составляющих критериев, интегрированных в концепции делового совершенства |
|---|---|
| Создание добавленной ценности для потребителей | 5б. Продукция и услуги разрабатываются на основе ожиданий потребителей 5в. Проводится эффективный маркетинг и продвижение продукции и услуг 5г. Производство и поставка продукции и услуг осуществляются в управляемых условиях 5д. Отношения с потребителями управляются и улучшаются |
| Создание устойчивого будущего | 1а. Лидеры разрабатывают миссию, видение, ценности и этику, являясь примером в их реализации 1в. Лидеры взаимодействуют с внешними заинтересованными сторонами 1д. Лидеры обеспечивают гибкость организации и эффективно управляют изменениями 2в. Политика и стратегия разрабатываются, пересматриваются и актуализируются 4б. Управление финансами осуществляется в целях обеспечения решения задач устойчивого развития 4в. Управление зданиями, оборудованием, материалами и природными ресурсами с позиций устойчивого развития 5б. Продукция и услуги разрабатываются на основе ожиданий потребителей |
| Развитие организационных | 1с. Лидеры взаимодействуют с внешними заинтересованными сторонами |

| | |
|---|--|
| возможностей | <p>2б. Политика и стратегия основываются на понимании внутренней деятельности и возможностей организации</p> <p>2г. Политика и стратегия доводятся до заинтересованных сторон, реализуются и контролируются</p> <p>3г. В организации налажен эффективный диалог с персоналом</p> <p>4а. Управление отношениями с партнерами и поставщиками проводится на взаимовыгодной основе</p> <p>5г. Производство и поставка продукции и услуг осуществляются в управляемых условиях</p> |
| Использование творчества и инноваций | <p>1д. Лидеры обеспечивают гибкость организации и эффективно управляют изменениями</p> <p>2г. Политика и стратегия доводятся до заинтересованных сторон, реализуются и контролируются</p> <p>3в. Деятельность персонала согласована, он вовлечен в процессы и наделен соответствующими полномочиями</p> <p>4д. Управление знаниями и информацией осуществляется с использованием современных достижений для поддержания эффективного принятия решений и развития возможностей организации</p> |
| Лидерство | <p>1а. Лидеры разрабатывают миссию, видение, ценности и этику, являясь примером в их реализации</p> <p>1в. Лидеры взаимодействуют с внешними заинтересованными сторонами</p> <p>1г. Лидеры, вовлекая персонал, укрепляют культуру делового совершенства организации</p> <p>1д. Лидеры обеспечивают гибкость организации и эффективно управляют изменениями</p> |
| Гибкое управление | <p>1д. Лидеры обеспечивают гибкость организации и эффективно управляют изменениями</p> <p>2а. Политика и стратегия основываются на понимании потребностей и ожиданий заинтересованных сторон, а также внешнего окружения</p> <p>2г. Политика и стратегия доводятся до заинтересованных сторон, реализуются и контролируются</p> <p>3а. Планы в области персонала поддерживают стратегию организации</p> <p>4г. Управление технологиями осуществляется для реализации стратегии</p> <p>5а. Осуществляется всесторонний менеджмент процессов для создания добавленной ценности для заинтересованных сторон</p> |
| Достижение успеха благодаря таланту людей | <p>3б. Знания и способности персонала развиваются</p> <p>3в. Деятельность персонала координируется, он вовлечен в процессы организации и наделен соответствующими полномочиями</p> <p>3г. В организации налажен эффективный диалог с персоналом</p> <p>3д. Персонал ценят, награждают и заботятся о нем</p> |
| Устойчивые выдающиеся результаты | <p>1б. Лидеры разрабатывают, внедряют, анализируют систему менеджмента организации и результаты ее деятельности, обеспечивая ее непрерывное совершенствование</p> <p>1в. Лидеры взаимодействуют с внешними заинтересованными сторонами</p> <p>2а. Политика и стратегия основываются на понимании потребностей и ожиданий заинтересованных сторон, а также внешнего окружения</p> <p>2в. Политика и стратегия разрабатываются, пересматриваются и актуализируются</p> <p>2г. Политика и стратегия доводятся до заинтересованных сторон, реализуются и контролируются</p> |

| | |
|--|--|
| | 4д. Управление знаниями и информацией осуществляется с использованием современных достижений для поддержания эффективного принятия решений и развития возможностей организации |
|--|--|

13.7 ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА САМООЦЕНКИ.

Самооценка, как правило, проводится командой специально подготовленных специалистов и включает в себя следующие шаги:

Шаг 1 – ознакомительный

Проведение рабочей встречи руководителей и ведущих специалистов с обсуждением:

- *основных направлений деятельности;*
- *проблем и ключевых задач на перспективу (стратегия и планы);*
- *применяемых подходов в менеджменте и ресурсов;*
- *структуры результатов и критериев оценки успешности деятельности.*

Постановка задачи на проведение самооценки.

Шаг 2 – планирование самооценки, включая:

- *создание команды по проведению самооценки;*
- *проведение руководством организации с членами команды вводного семинара о самооценке, ее задачах и ожидаемых результатах;*
- *изучение командой по проведению самооценки методических материалов модели премии;*
- *разработка детальной программы самооценки.*

Шаг 3 – проведение самооценки по критериям «Возможности» модели премии, в том числе:

- *краткое описание применяемых подходов по всем составляющим критериев «Возможности».*
- *анализ применяемых подходов (процессов, процедур, проектов и инициатив по критериям модели премии);*

Шаг 4 – проведение самооценки по критериям «Результаты» модели премии

- *краткое изложение данных по всем составляющим критериев «Результаты».*
- *Результаты представляются в виде диаграмм, графиков в динамике за последние 3-5 лет по каждой составляющей критериев «Результаты».*
- *анализ полученных результатов по реализованным подходам.*

Шаг 5 (выполняется при участии организации в конкурсе) – формирование отчета организации-конкурсанта для представления на конкурс (требования к отчету представлены в Руководстве).

Шаг 6 – проведение оценки

- *проведение оценки согласно разделу 10 настоящего положения (в случае участия в конкурсе выполняется экспертами премии)*
- *формирование заключения по оценке. В заключении необходимо указать сильные стороны по критериям и области для улучшений, а также оценить степень внедрения концепций делового совершенствования (в случае участия в конкурсе выполняется экспертами премии)*

Шаг 7 – планирование совершенствования деятельности организации на основе самооценки

Планирование совершенствования деятельности организации на основе самооценки осуществляется в соответствии с разделом 4 настоящего положения и логики RADAR.

13.8 ПЛАНИРОВАНИЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ САМООЦЕНКИ.

Проведение самооценки необходимо для понимания текущего положения организации. Желаемое положение определяется стратегическими целями. При ясном определении желаемого положения организации необходимо составить план дальнейших действий.

Так как совершенствование деятельности состоит из активного поиска областей для улучшения, оно может быть разбито на два типа проведения улучшений: непрерывно проводимых

улучшений на рабочих местах (философия «Кайдзен») и прорывных улучшений, проводимых посредством инноваций в технологиях.

Для проведения обоих типов улучшений организация должна стремиться к реализации концепций делового совершенства, представленных в разделе 2.1.

Для успешного проведения улучшений необходимо реализовать следующие шаги:

- 1) проведение самооценки и анализа полученных результатов для определения текущего положения дел и возможностей для проведения улучшений;
- 2) определение приоритетных областей для улучшения на основе принятой организацией стратегии с определением первоочередных действий и целей;
- 3) составление плана действий с закреплением ответственности за его реализацию;
- 4) проведение действий;
- 5) проверка полученных результатов;
- 6) закрепление полученного опыта посредством стандартизации и иных действий;
- 7) установление контроля, в т.ч. посредством регулярного проведения самооценки;
- 8) составление планов на будущее.

Для того чтобы облегчить процесс определения приоритетов и сделать его прозрачным, рекомендуется задавать простые вопросы, например:

- *какое воздействие окажет улучшение на организацию?*
- *насколько легко внедрить данное улучшение?*
- *существует ли взаимосвязь между данным улучшением и стратегическими целями?*

В первую очередь нужно реализовывать действия, наиболее сильно влияющие на улучшения и согласованные со стратегическими целями организации.

Приложение А. Матрица элементов оценки составляющих по критериям «Возможности»

| <i>Совершенство подхода:</i> | 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 свидетельства | | | | | 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 свидетельства | | | | | Некоторые свидетельства | | | | | Свидетельства | | | | | Ясные свидетельства | | | | | Всесторонние свидетельства | | | | |
| Оценка элемента, % | X | X | 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 | X | X |
| <i>Развертывание подхода:</i> | 0% | | | | | 25% | | | | | 50% | | | | | 75% | | | | | 100% | | | | |
| Полнота внедрения: <ul style="list-style-type: none"> подход внедрен в соответствующих областях | Нет свидетельств или случайные свидетельства | | | | | Внедрен в ¼ возможных областей | | | | | Внедрен в ½ возможных областей | | | | | Внедрен в ¾ возможных областей | | | | | 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 свидетельства | | | | | Некоторые свидетельства | | | | | Свидетельства | | | | | Ясные свидетельства | | | | | Всесторонние свидетельства | | | | |
| Оценка элемента, % | X | X | 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 | X | X |
| <i>Оценка и улучшение подхода:</i> | 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 свидетельства | | | | | 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 свидетельства | | | | | 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 свидетельства | | | | | Некоторые свидетельства | | | | | Свидетельства | | | | | Ясные свидетельства | | | | | Всесторонние свидетельства | | | | |
| Оценка элемента, % | X | X | 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 | X | X |
| Общая оценка, % | X | X | 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 | X | X |

Приложение Б. Матрица элементов оценки составляющих по критериям «Результаты»

| Значимость и Пригодность | 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 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 | | | | |
| Сегментация: <ul style="list-style-type: none"> результаты соответствующим образом сегментированы | Сегментация не представлена | | | | | Сегментация представлена только для ¼ результатов | | | | | Сегментация представлена только для ½ результатов | | | | | Сегментация представлена только для ¾ результатов | | | | | Сегментация представлена для всех результатов | | | | |
| Оценка элемента*, % | X | X | 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 | X | X |
| Качество результатов: | 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 причинами является понятной имеется уверенность, основанная на представленных свидетельствах, что позитивные показатели работы будут поддерживаться в будущем | Результаты не представлены или представлена информация случайного характера | | | | | Взаимосвязь прослеживается примерно для ¼ результатов и представлены некоторые свидетельства, что показатели работы будут поддерживаться | | | | | Взаимосвязь прослеживается примерно для ½ результатов и представлены свидетельства, что показатели работы будут поддерживаться | | | | | Взаимосвязь прослеживается примерно для ¾ результатов и представлены очевидные свидетельства, что показатели работы будут поддерживаться | | | | | Взаимосвязь прослеживается для всех результатов и представлены всесторонние свидетельства, что показатели работы будут поддерживаться | | | | |
| Оценка элемента*, % | X | X | 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 | X | X |
| Общая оценка, % | X | X | 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 | X | X |