

представители общероссийских и межрегиональных общественных организаций.

Организационно-техническое и информационно-методическое обеспечение работы Совета осуществляет секретариат Совета по присуждению премий Правительства Российской Федерации в области качества (секретариат Совета).

Структура секретариата Совета состоит из работников автономной некоммерческой организации «Российская система качества» (Роскачество). Секретариат действует в соответствии с Положением, утвержденным приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 19.01.2017 № 89.

В соответствии с мировой практикой премии Правительства Российской Федерации в области качества не имеют денежной составляющей.

Лауреаты конкурса получают призы, дипломы Правительства Российской Федерации и право использовать символику премии в своих рекламных материалах.

ЕЖЕГОДНО ПРИСУЖДАЕТСЯ НЕ БОЛЕЕ 12 ПРЕМИЙ, ИЗ КОТОРЫХ:

- организациям с численностью работающих до 250 человек **(не более 3 премий)**;
- организациям с численностью работающих от 250 до 1000 человек **(не более 3 премий)**;
- **не более 6 премий** организациям с численностью работающих свыше 1000 человек .

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

Традиционно церемония награждения победителей проходит в Доме Правительства Российской Федерации, награды руководителям организаций-лауреатов вручаются Председателем Правительства Российской Федерации или по его поручению одним из заместителей Председателя Правительства Российской Федерации.

ЗА БОЛЕЕ ЧЕМ 20-ЛЕТНЮЮ ИСТОРИЮ КОНКУРСА В НЕМ ПРИНЯЛО УЧАСТИЕ БОЛЕЕ 2000 ОРГАНИЗАЦИЙ ИЗ 75 СУБЪЕКТОВ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ. ЛАУРЕАТАМИ И ДИПЛОМАНТАМИ ПРЕМИИ ЗА ЭТИ ГОДЫ СТАЛИ БОЛЕЕ 300 ОРГАНИЗАЦИЙ.

Что дает участие в конкурсе?

2

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.

Номера и названия критериев и их составляющих должны соответствовать номерам и названиям, приведенным в приложении Г «Критерии модели премии» настоящего Руководства.

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, 1a1, 1a2 ... 5e3 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, 6a1, 6a2, 9b8, 9b9 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 100 страниц, при этом рекомендуемый объем отчета:

- для организаций с численностью работающих не более 250 человек – **55–60 страниц;**
- – для организаций с численностью работающих не более 500 человек – **до 70–80 страниц;**
- для организаций с численностью работающих свыше 1000 человек – **80–100 страниц.**

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

Отчеты организаций-конкурсантов после подведения итогов конкурса хранятся в секретариате Совета в 1 экземпляре.

Порядок проведения оценки материалов конкурсантов и обследования организаций на местах

8

Оценка материалов конкурсантов и возможное последующее обследование их на местах осуществляются комиссиями экспертов по оценке участников конкурса на соискание

премий Правительства Российской Федерации в области качества во главе с ведущим экспертом.

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

Комиссии экспертов формируются секретариатом Совета с учетом категории конкурсанта и специфики его деятельности.

Требования к экспертам, а также порядок формирования экспертных комиссий утверждены Положением об экспертах по оценке организаций – участников конкурса на соискание премий Правительства Российской Федерации в области качества.

Срок проведения индивидуальной оценки экспертом материалов, представленных конкурсантами, – не более 2 недель с даты получения экспертом материалов для оценки.

Срок подготовки комиссиями экспертов согласованной оценки материалов, представленных конкурсантами, – не более 5 дней с даты выставления экспертами индивидуальной оценки.

Уведомления о результатах оценки материалов высылаются конкурсантам в срок до 31 мая включительно.

В состав конкурсантов, которым предлагается пройти обследование на месте, включаются те организации, которые по результатам экспертной оценки представленных материалов набрали более 250 баллов.

Организация-конкурсант должна сообщить секретариату Совета о своем решении принять участие в обследовании в письменном виде не позднее 5 рабочих дней после получения уведомления о результатах оценки.

По факту предоставления организацией-конкурсантом согласия на проведение обследования секретариат Совета в течение 5 рабочих дней направляет в организацию программу проведения обследования.

В случае принятия положительного решения об участии в обследовании конкурсанту необходимо оплатить расходы по работе экспертной комиссии из расчета 1500 рублей (не включая налоги) за один рабочий день одного эксперта (без учета дня приезда и отъезда, за исключением случаев, когда в день приезда и/или отъезда обследование осуществляется), а также самостоятельно забронировать и оплатить перелет и проживание экспертов, входящих в состав экспертной комиссии (проживание экспертной комиссии обеспечивается в гостинице не ниже трех звезд. На каждого эксперта должен быть предоставлен стандартный одноместный номер на весь период проведения обследования).

Организация-конкурсант обеспечивает трансфер экспертов, входящих в состав экспертной комиссии, от места проживания и/или работы эксперта до организации и обратно. Каждому эксперту должен быть обеспечен авиаперелет с багажом (эконом-класс) или железнодорожные билеты (купе). Трансфер экспертов от/до аэропорта/вокзала осуществляется организацией-конкурсантом собственным транспортом или заказом и оплатой такси.

Для конкурсантов, набравших менее 250 баллов, и конкурсантов, отказавшихся от обследования, участие в конкурсе завершается направлением им экспертного заключения по заочной оценке материалов, представленных на конкурс. Указанные материалы направляются конкурсанту секретариатом Совета в срок до 31 октября.

Для конкурсантов, получивших менее 100 баллов, участие в конкурсе завершается направлением им информационного письма с результатами оценки в срок до 31 мая включительно.

Дата проведения обследования конкретного конкурсанта устанавливается секретариатом Совета на основе предложений комиссии экспертов и руководства организации-конкурсанта.

Обследование длится (без учета дней, затраченных на проезд до организации и обратно):

- для организаций с численностью работающих не более 250 человек – **не более 3 рабочих дней**;
- для организаций с численностью работающих от 250 до 1000 человек – **не более 4 рабочих дней**;
- для организаций с численностью работающих свыше 1000 человек – **не более 5 рабочих дней**.

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

По результатам обследования организаций на местах экспертные комиссии представляют в секретариат Совета заключения с указанием окончательной оценки в баллах для последующего принятия решения по итогам конкурса на заседании Совета.

Для организаций, прошедших обследование, участие в конкурсе завершается:

- **для лауреатов** – принятием Постановления Правительства Российской Федерации о присуждении премий Правительства Российской Федерации в области качества;
- **для дипломантов и других организаций** – принятием решения Советом по итогам проведения конкурса.

Экспертные заключения направляются организациям, принявшим участие в обследовании конкурса:

- лауреатам – в течение 10 рабочих дней после даты опубликования в средствах массовой информации Постановления Правительства Российской Федерации о присуждении премий Правительства Российской Федерации в области качества;
- дипломантам и другим организациям – в течение 10 рабочих дней после даты проведения заседания Совета.

Организации, участвующие в конкурсе, обязаны воспринимать оценку, выставленную экспертной комиссией по результатам оценки материалов, а также итогов обследования на месте, и решение Совета по присуждению премий Правительства Российской Федерации в области качества как окончательные.

Подведение итогов конкурса

9

По результатам оценки материалов, представленных организациями на конкурс, и обследования организаций на местах Совет вносит в Правительство Российской Федерации предложения по присуждению премий, а также определяет организации, которые награждаются дипломом Совета. Секретариат Совета

направляет информационные письма с результатами конкурса и данные о дате и месте проведения церемонии награждения.

Церемония награждения лауреатов премии и дипломантов конкурса проходит по специальной программе.

Премии вручаются организациям-лауреатам в торжественной обстановке Председателем Правительства Российской Федерации или по его поручению одним из заместителей Председателя Правительства Российской Федерации.

ЛАУРЕАТЫ КОНКУРСА НА СОИСКАНИЕ ПРЕМИЙ ПРАВИТЕЛЬСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ С МОМЕНТА ПУБЛИКАЦИИ ПОСТАНОВЛЕНИЯ О ПРИСУЖДЕНИИ ПРЕМИЙ ПРАВИТЕЛЬСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ ИМЕЮТ ПРАВО ИСПОЛЬЗОВАТЬ ЭМБЛЕМУ ПРЕМИИ ПРАВИТЕЛЬСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА.

Требования к использованию эмблемы премии Правительства Российской Федерации в области качества регламентированы в Положении об эмблеме премии Правительства Российской Федерации в области качества, утвержденном постановлением Госстандарта России от 11 июня 1996 года № 12.

При получении премии Правительства Российской Федерации в области качества

или диплома Совета по присуждению премий Правительства Российской Федерации в области качества конкурсант в течение 5 лет обязан осуществлять сотрудничество с секретариатом Совета по присуждению премий Правительства Российской Федерации в области качества с целью распространения эффективных методов управления среди Российских организаций:

- участвовать в сессиях, семинарах, круглых столах, проводимых секретариатом Совета;
- направлять на обучение кандидатов в эксперты по оценке организаций – участников конкурса на соискание премий Правительства Российской Федерации в области качества;
- давать интервью, участвовать в написании статей по вопросам менеджмента качества, опыта участия в премии и другим темам при условии, что данные вопросы не являются коммерческой тайной организации.

Заявка на участие в конкурсе на соискание премий Правительства Российской Федерации в области качества

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

Регион

2 Контакты организации

Ф.И.О. руководителя

Телефон организации

Интернет-сайт организации

Общее количество
работников

Участие организации
в предыдущих конкурсах
на соискание премий
Правительства РФ
в области качества
(если участвовали, то 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 оценку, выставленную нашей организацией экспертной комиссией по результатам оценки представленных материалов, а также итогов обследования на месте, и решение Совета по присуждению премий Правительства Российской Федерации в области качества как окончательные. Если наша организация будет участвовать в обследовании на месте, мы согласны организовать обследование и содействовать его открытому и непредвзятому проведению. Мы понимаем, что организация должна нести расходы, связанные с таким обследованием, и готовы их оплатить независимо от результатов участия в конкурсе.

ПОЯСНЕНИЯ К ЗАПОЛНЕНИЮ ОТДЕЛЬНЫХ ПУНКТОВ ЗАЯВКИ.

Полное наименование организации

Все сведения указываются в соответствии со свидетельством о внесении юридического лица в Единый государственный реестр юридических лиц и Уставом организации.

Укажите **основной вид деятельности организации** и перечислите до трех наименований продукции (услуг), которые наиболее полно характеризуют ее деятельность из ЕГРЮЛ.

Укажите **отрасль**, в которой организация осуществляет деятельность.

Общее количество работников

Количество работающих в организации на момент подачи заявки, а также, сколько из них работает на территории Российской Федерации.

Участие организации в предыдущих конкурсах

Укажите, в каком году (годах) организация принимала участие в конкурсе на соискание премий Правительства Российской Федерации в области качества.

Контактные лица

Укажите сведения о двух должностных лицах, к которым следует обращаться с официальным запросом, если возникнет необходимость в получении дополнительной информации, и для установления в случае необходимости оперативной связи.

Регистрационный номер

Анкета-декларация конкурсанта на соискание премии Правительства
Российской Федерации в области качества 20__ года

1 Конкурсант

Официальное наименование _____
Юридический адрес _____
Почтовый адрес
(если отличается от юридического) _____
Интернет-сайт _____

2 Руководитель организации

Фамилия, имя, отчество _____
Должность _____
Служебный телефон Тел.: _____ Факс.: _____
E-mail _____

3 Численность работников

Общее количество работников _____
Общее количество мест расположения подразделений _____

4 Материалы, представляемые на конкурс

Анкета-декларация - 1 экз.
Перечень мест расположения подразделений - 1 экз.
(в случае, если подразделения расположены по разным адресам)
Отчет конкурсанта - 2 экз

5 Контактное лицо

Контактное лицо _____
Фамилия, имя, отчество _____
Должность _____
Телефон Тел.: _____ Факс.: _____
E-mail _____

6 Декларация

От имени организации заявляю, что мы согласны выполнять Правила, установленные для участников конкурса, и будем воспринимать как окончательную балльную оценку, выставленную нашей организацией экспертной комиссией по результатам представленных нашей организацией материалов, а также итогов обследования на месте и соответствующее решение Совета по присуждению премий Правительства Российской Федерации в области качества. Если наша организация будет участвовать в обследовании на месте, мы согласны организовать обследование и содействовать его открытому и непредвзятому проведению. Мы понимаем, что организация должна нести расходы, связанные с таким обследованием, и готовы их оплатить независимо от результатов.

7 Подпись высшего должностного лица

Дата

20

г.

М.П.

Требования к заполнению анкеты-декларации

Б

1. Вся требуемая информация должна быть напечатана или разборчиво написана от руки.

2. Регистрационный номер.

Присваивается при регистрации заявки организации на участие в конкурсе. При переписке, заполнении анкеты-декларации, представлении отчетов просим ссылаться на регистрационный номер.

3. Пояснения к заполнению отдельных пунктов анкеты-декларации:

П. 1. КОНКУРСАНТ

Официальное наименование организации (полное и сокращенное) и юридический адрес указываются в соответствии с Уставом организации и свидетельством о внесении юридического лица в Единый государственный реестр юридических лиц.

П. 3. ЧИСЛЕННОСТЬ РАБОТНИКОВ

Укажите количество работников на момент подачи анкеты-декларации. Укажите количество мест расположения всех подразделений организации, если они расположены по разным адресам. (Напоминаем конкурсантам, что вся информация не подлежит разглашению и что данные сведения требуются только для организации оценки материалов).

Для организаций, занимающихся производством вооружений, военной и специальной техники, следует указывать численность работающих в организации за вычетом численности работающих в подразделениях (выделенных участках производства), занятых только производством оборонной продукции.

П. 4. МАТЕРИАЛЫ, ПРЕДСТАВЛЯЕМЫЕ НА КОНКУРС

Требования к оформлению и представлению отчета изложены в разделе 6 «Порядок и сроки представления материалов для участия в конкурсе».

!

К первому экземпляру отчета конкурсанта должна быть приложена подписанная анкета-декларация.

П. 5. КОНТАКТНОЕ ЛИЦО

Укажите сведения о должностном лице, наделенном полномочиями представлять дополнительную информацию и организовывать обследование на месте.

П. 6. ДЕКЛАРАЦИЯ

Подписанная и заверенная подлинной печатью организации анкета-декларация свидетельствует, что конкурсант согласен со всеми условиями, указанными в этом пункте анкеты.

Перечень мест расположения структурных подразделений

Приложение В

Адрес	Относительный размер, %		Разделы отчета, в которых описаны структурные подразделения	Описание продукции (услуг)
	работники	объем продаж		
1	2	3	4	5

ТРЕБОВАНИЯ К ЗАПОЛНЕНИЮ

Оценка материалов организации обуславливает необходимость иметь четкое представление о размере, структуре и функциях различных ее подразделений. Должна предоставляться информация о продукции (услугах) с тем, чтобы достоверно определить количество подразделений, подлежащих обследованию в том случае, если организация выбирается для обследования на месте.

ПРИМЕЧАНИЕ

Если подразделения конкурсанта частично располагаются за рубежом, то места их расположения должны включаться в перечень. В отчете должна рассматриваться деятельность подразделений в этих районах. Конкурсант должен знать, что подразделения, расположенные вне пределов России, не подлежат обследованию на местах.

- **Графа 1.** Укажите полный адрес структурного подразделения.
- **Графа 2.** Укажите приблизительное количество работников в подразделении (в процентах).
- **Графа 3.** Укажите приблизительный объем продаж каждого подразделения (в процентах).
- **Графа 4.** Укажите, какая часть отчета связана с обследуемым подразделением.
- **Графа 5.** Опишите виды продукции (услуг), производимой (оказываемых) в подразделении.

Модель и критерии премии Правительства Российской Федерации в области качества

Г

Основные положения и методология модели премии гармонизированы с моделью Европейской премии по качеству (с 2017 года – Всемирная премия EFQM за Совершенство).

При их разработке учитывалась передовая отечественная и международная практика промышленных предприятий, муниципальных учреждений, успешно применяющих европейскую модель.

В ОСНОВУ МОДЕЛИ ПРЕМИИ ПОЛОЖЕНЫ ТРИ НЕРАЗРЫВНО СВЯЗАННЫЕ МЕЖДУ СОБОЙ МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ СОСТАВЛЯЮЩИЕ:

1. Базовые принципы и концепции делового совершенства.
2. Построенная на критериях «Возможности» и «Результаты» методология, позволяющая планировать и реализовывать положения концепций.
3. Система оценки деятельности организации.

Оценка деятельности организаций имеет два уровня. Первый уровень направлен на оценку каждого элемента системы управления, что подразумевает под собой оценку каждого из критериев «Возможности» и каждого из критериев «Результаты».

При этом организация получает наглядное представление об уровне лидерства, эффективности подходов при разработке стратегии, уровне работы с персоналом, о взаимодействии с партнерами и обществом, управлении ресурсами и процессами.

Оценивая каждый из критериев «Результаты»,

организация получает знания о степени использования возможностей организации для достижения стратегических целей.

Второй уровень оценки направлен на анализ реализации концепций делового совершенства, являющихся основой корпоративной культуры организации. Каждая концепция представляет собой взаимосвязанный и взаимозависимый набор составляющих различных подкритериев критериев «Возможности», использование оценки которых позволяет определить степень следования организации каждой концепции делового совершенства. Вторым уровнем оценки является инструментом высшего руководства организации, тогда как оценка на уровне критериев может проводиться не только в интересах высшего руководства, но и самостоятельно руководителями подразделений.

КОНЦЕПЦИИ ДЕЛОВОГО СОВЕРШЕНСТВА

Данные концепции используются лучшими организациями в качестве основы для формирования корпоративной культуры и ориентации на достижение лучшей практики в менеджменте организаций и определены следующим образом:

- **создание добавленной ценности для потребителей** – непрерывное повышение ценности как для существующих, так и потенциальных потребителей, понимание, предвидение и удовлетворение их потребностей и ожиданий;

¹ EFQM – European Foundation for Quality Management (Европейский Фонд Менеджмента Качества). Международная организация – учредитель Международного Конкурса и правообладатель одноименной оценочной модели.

² Совершенные организации в своей деятельности достигают и поддерживают выдающийся уровень результатов, которые отвечают или превышают ожидания всех заинтересованных сторон (определение совершенства EFQM).

- **создание устойчивого будущего** – оказание положительного влияния на окружающий мир благодаря достижению выдающихся результатов в своей деятельности; одновременное улучшение экономических, экологических и социальных условий в обществах, 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, обеспечивать достижение как организационных, так и личных целей;
- **устойчивые выдающиеся результаты** – достижение результатов, которые соответствуют краткосрочным и долгосрочным потребностям всех сторон, заинтересованных в деятельности организации.

Реализация принципов, изложенных в этих концепциях, осуществляется через подходы (процессы, проекты, инициативы, сложившу-

юся практику деятельности), структурированные в модели по критериям «Возможности» и «Результаты» в отношении потребителей, персонала, общества, а также достижения операционных и стратегических целей организации.

ОРГАНИЗАЦИИ – УЧАСТНИКИ КОНКУРСА ДОЛЖНЫ ПРОДЕМОНСТРИРОВАТЬ СВОИ ДОСТИЖЕНИЯ ПО РЕАЛИЗАЦИИ ПРИНЦИПОВ И КОНЦЕПЦИЙ ДЕЛОВОГО СОВЕРШЕНСТВА, В ТОМ ЧИСЛЕ:

- устойчивые положительные тенденции и стабильно высокие значения по большинству показателей на протяжении последних 3–5 лет;
- эффективность и высокую результативность своей деятельности в соответствии с принятой стратегией и целями, а также в отношении своих основных заинтересованных сторон;
- достижения в менеджменте качества выпускаемой продукции и услуг, процессов и производственной системе, благодаря чему эти организации занимают лидирующие позиции в отрасли и стране.

КРИТЕРИИ МОДЕЛИ ПРЕМИИ

В модели премии достигнута максимально полная интеграция концепций делового совершенства с критериями. На основе концепций сформулировано содержание составляющих критериев. Более подробное содержание области оценки по каждой составляющей критериев представлено в Положении о проведении самооценки деятельности.

Модель, представленная в рамках критериев, позволяет понять причинно-следственные связи между тем, что делает организация, и тем, каких результатов она достигает.

Возможности →

Результаты →



← Изучение, творчество и инновации

Рис. 1. Модель премии Правительства РФ в области качества

Организации-участники оцениваются в баллах по модели премии, включающей в себя две группы критериев:

- первая группа критериев характеризует, что делает организация для получения желаемых результатов («Возможности»);
- вторая группа критериев характеризует, каких результатов добивается организация («Результаты»).

ПЕРВАЯ ГРУППА ВКЛЮЧАЕТ В СЕБЯ 5 КРИТЕРИЕВ «ВОЗМОЖНОСТИ»:

1. Лидерство
2. Политика и стратегия
3. Персонал
4. Партнерство и ресурсы
5. Процессы, продукция и услуги

ВТОРАЯ ГРУППА ВКЛЮЧАЕТ В СЕБЯ 4 КРИТЕРИЯ «РЕЗУЛЬТАТЫ»:

6. Результаты для потребителей
7. Результаты для персонала
8. Результаты для общества
9. Ключевые результаты

«Результаты» достигаются путем реализации «Возможностей», а «Возможности» улучшаются на основе обратной связи, полученной от «Результатов».

Стрелки вокруг рисунка подчеркивают динамичный характер модели, показывая, что изучение, творчество и инновации служат улучшению «Возможностей», что, в свою очередь, ведет к улучшению «Результатов».

Детализация каждого критерия содержится в составляющих, представляющих собой формулировки, более подробно раскрывающие,

какие именно аспекты деятельности в наибольшей степени характеризуют успешную

деятельность организации. Эти составляющие рассматриваются при оценке.

Критерии «Возможности»

Г

КРИТЕРИЙ 1. ЛИДЕРСТВО

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

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

1в. Лидеры взаимодействуют с внешними заинтересованными сторонами.

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

1д. Лидеры обеспечивают гибкость организации и эффективно управляют изменениями.

КРИТЕРИЙ 2. ПОЛИТИКА И СТРАТЕГИЯ

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 планы, цели и процессы.

2а. Политика и стратегия основываются на по-

нимании потребностей и ожиданий заинтересованных сторон, а также внешнего окружения.

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

2в. Политика и стратегия разрабатываются, пересматриваются и актуализируются.

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

КРИТЕРИЙ 3. ПЕРСОНАЛ

Персонал имеет 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 мотивируют персонал повышать уровень приверженности к организации-работодателю и позволяют использовать свои навыки и знания для развития организации.

3а. Планы в области персонала поддерживают стратегию организации.

3б. Знания и способности персонала развиваются.

3в. Деятельность персонала координируется,

он вовлечен в процессы организации и наделен соответствующими полномочиями.

3г. В организации налажен эффективный диалог с персоналом.

3д. Персонал ценят, награждают и заботятся о нем.

КРИТЕРИЙ 4. ПАРТНЕРСТВО И РЕСУРСЫ

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

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

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

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

4г. Управление технологиями проводится для реализации стратегии развития организации.

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

КРИТЕРИЙ 5. ПРОЦЕССЫ, ПРОДУКЦИЯ И УСЛУГИ

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.

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 осуществляется в управляемых условиях.

5д. Отношения с потребителями управляются и улучшаются.

Критерии «Результаты»

Г

КРИТЕРИЙ 6. РЕЗУЛЬТАТЫ ДЛЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

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.

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.

КРИТЕРИЙ 7. РЕЗУЛЬТАТЫ ДЛЯ ПЕРСОНАЛА

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, например, из опросов персонала, изучения фокус-групп работников, интервью и процедур аттестации.

7б. Результаты деятельности организации в отношении персонала.

Это внутренние показатели, по которым организация осуществляет мониторинг, прогнозирует и улучшает деятельность персонала и которые позволяют предсказывать влияние организации на ее восприятие работниками.

КРИТЕРИЙ 8. РЕЗУЛЬТАТЫ ДЛЯ ОБЩЕСТВА

Получены значительные результаты, которые отвечают потребностям и ожиданиям соответствующих заинтересованных сторон в обществе. Обеспечено стабильное достижение этих результатов.

8а. Результаты восприятия обществом деятельности организации.

Показатели 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.

8б. Результаты деятельности организации для общества.

Внутренние показатели, 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.

КРИТЕРИЙ 9. КЛЮЧЕВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Получены значительные результаты, которые соответствуют или превышают потребности и ожидания сторон, заинтересованных в деятельности организации. Обеспечена стабильность достижения этих результатов.

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.

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. Достижение этих результатов.

СИСТЕМА ОЦЕНКИ

Система оценки является неотъемлемым элементом модели премии наряду с концепциями и критериями и обеспечивает структурированный подход к анализу деятельности организации.

В СИСТЕМЕ ОЦЕНКИ РЕАЛИЗУЕТСЯ КЛАССИЧЕСКИЙ ЦИКЛ УПРАВЛЕНИЯ – «ПЛАНИРУЙ-ДЕЛАЙ-ПРОВЕРЯЙ-ДЕЙСТВУЙ» – КОТОРЫЙ ВКЛЮЧАЕТ В СЕБЯ 4 ЭЛЕМЕНТА:

- 1) определение необходимых результатов организации;
- 2) планирование и разработку подходов к осуществлению деятельности;
- 3) развертывание подходов;
- 4) оценку и улучшение подходов и их развертывания.

ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ВКЛЮЧАЕТ В СЕБЯ СЛЕДУЮЩИЕ ЭЛЕМЕНТЫ И ПРИЗНАКИ:

Значимость и пригодность результатов, в том числе:

- область охвата и значимость,
- пригодность,
- сегментация.

Качество результатов, в том числе:

- тенденции,
- целевые показатели,
- сравнения,
- причины.

ОСТАЛЬНЫЕ ТРИ ЭЛЕМЕНТА (ПОДХОД, РАЗВЕРТЫВАНИЕ, ОЦЕНКА И УЛУЧШЕНИЯ) ОТНОСЯТСЯ К ОЦЕНКЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ:

- подход, включая обоснованность и интегрированность;
- развертывание подхода, включая полноту внедрения и системность;
- оценка и улучшение подхода, включая изучение, измерение и творчество, улучшения и инновации.

Такое представление цикла управления позволяет сформировать динамичную систему оценки и удобный инструмент менеджмента, обеспечивающий структурированный подход к анализу деятельности организации.

Более детально методология проведения оценки представлена в Положении о проведении самооценки по модели конкурса.