

УТВЕРЖДАЮ  
Руководитель секретариата Совета  
по присуждению премий Правительства  
Российской Федерации в области качества

\_\_\_\_\_Ю.Ю. Михалева  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 г.

**ПРЕМИЯ ПРАВИТЕЛЬСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА**

Методические рекомендации по проведению самооценки по  
модели конкурса  
на соискание премий Правительства Российской Федерации  
в области качества 2023 года

## Оглавление

1. ВВЕДЕНИЕ .....	3
2. МЕТОДОЛОГИЯ САМООЦЕНКИ ПО МОДЕЛИ ПРЕМИИ .....	4
2.1 Критерии модели премии и их содержание.....	4
2.2 Система проведения самооценки деятельности организации по модели премии .....	24
2.3 Организация процесса самооценки .....	28
3. ПЛАНИРОВАНИЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ САМООЦЕНКИ .....	30
Приложение А. Матрица оценки составляющих группы критериев «Возможности» .....	32
Приложение Б. Матрица оценки составляющих группы критериев «Результаты» .....	33

## 1. ВВЕДЕНИЕ

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 Правительства Российской Федерации в области качества (далее – модель премии) представляет собой целостный взгляд на организацию и представляет ей возможность провести самооценку своей деятельности, поняв свои 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.

## 2. МЕТОДОЛОГИЯ САМООЦЕНКИ ПО МОДЕЛИ ПРЕМИИ

### 2.1 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.

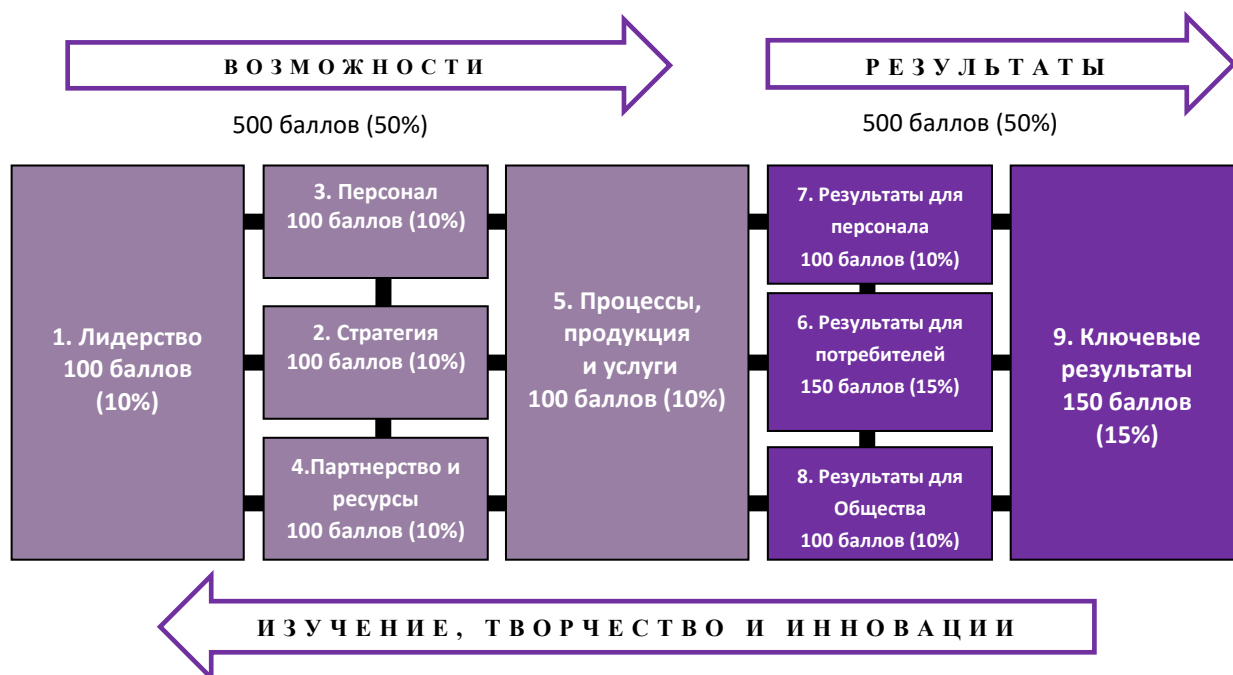
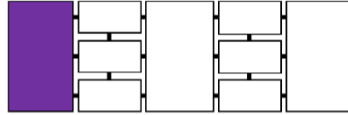


Рис. 1 Модель конкурса на соискание премий Правительства РФ в области качества

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.

## 1. ЛИДЕРСТВО



Лидеры организации определяют видение будущего и делают его возможным, вызывая доверие к себе и выступая примером в следовании этике организации и приверженности ее ценностям. Лидеры проявляют гибкость, создавая возможность своевременно прогнозировать и реагировать на вызовы, обеспечивать достижение организацией устойчивого успеха.

**1а. Лидеры разрабатывают миссию, видение и ценности организации, определяют ее этику и 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 этического 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 непрерывное совершенствование системы**

*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;
- 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:***

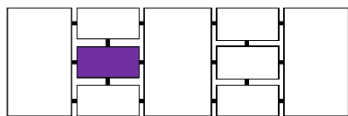
- создают культуру вовлеченности и делегирования полномочий, непрерывного улучшения деятельности и подотчетности на примере своих действий и поведения;
- формируют способность быстро обучаться и своевременно действовать;
- поддерживают персонал в реализации и достижении планов, целей и задач, в том числе 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 с учетом интересов заинтересованных сторон**

***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. СТРАТЕГИЯ**

Миссия и видение организации воплощаются в жизнь через разработку стратегии, которая ориентирована на потребности и ожидания заинтересованных сторон. Для реализации стратегии применяются поддерживающие политики, устанавливаются цели и разрабатываются соответствующие подходы.

**2а. Стратегия основывается 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. Стратегия основывается 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 для понимания своих сильных сторон и областей для улучшения.

**2в. Стратегия и поддерживающие ее политики 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;

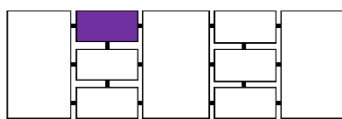
– понимают свои ключевые компетенции и их использование для общественной пользы.

**2г. Стратегия и поддерживающие политики 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**

Персонал имеет особую ценность для организации, в которой создается культура, призванная обеспечивать достижение как корпоративных, так и личных целей работников. Компетентность персонала развивается на принципах честности и равенства. О работниках заботятся, признают их достижения и заслуги, обеспечивают эффективный диалог и сотрудничество методами, которые повышают лояльность персонала и мотивируют использовать свои навыки и знания для развития организации.

#### **3а. Политика и планы в отношении 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 компетенции 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. Персонал вовлечен в деятельность по реализации стратегии организации и наделен соответствующими полномочиями**

***Например, на практике лучшие организации:***

- делегируют 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. Установленные коммуникации обеспечивают потребности и ожидания персонала в эффективном обмене информацией и диалоге на всех уровнях**

***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.

**Зд. 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**



Деловые отношения с внешними партнерами и поставщиками, внутренние ресурсы организации планируются и управляются для реализации стратегии

развития, функциональных стратегий, поддерживающих политик, а также эффективного функционирования процессов. Обеспечивается эффективное управление экологическими и социальными аспектами деятельности.

#### **4а. Выстраивание отношений с партнерами и поставщиками 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 задач устойчивого развития организации**

*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 осуществляется с целью решения задач устойчивого развития организации**

*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 осуществляется на основе инноваций для реализации стратегии развития организации**

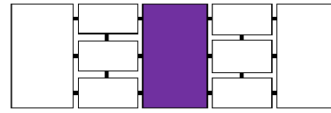
*Например, на практике лучшие организации:*

- 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 информацией и знаниями проводится на основе инноваций, обеспечивающих гибкость и эффективность принимаемых решений и создающих новые возможности для 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, развития конкурентных преимуществ организации и обеспечения устойчивого положения на рынке.

### 5а. Осуществляется проектирование и структурированный менеджмент процессов, направленных на создание 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. Осуществляется разработка продукции и услуг в соответствии с ожиданиями потребителей

#### *Например, на практике лучшие организации:*

- *внедряют инновации 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. Реализуется 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. Осуществляется производство, поставка и обслуживание продукции и услуг, демонстрирующих эффективность менеджмента**

*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. Улучшение менеджмента организации для развития продуктивных взаимоотношений с потребителями**

***Например, на практике лучшие организации:***

- сегментируют потребителей в соответствии со своей стратегией и устанавливают подходящие политики и процессы для эффективного управления взаимоотношениями;

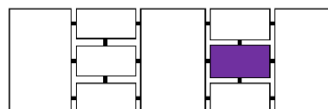
- определяют текущие и долгосрочные потребности и ожидания потребителей и удовлетворяют их;

- 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.

#### **6. РЕЗУЛЬТАТЫ ДЛЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ**



Организация демонстрирует полученные значительные и стабильные результаты, которые соответствуют или превышают потребности и ожидания потребителей, а также установленные целевые показатели.

#### **6а. Результаты восприятия организации потребителями**

Показатели характеризуют восприятие потребителями имиджа и репутации организации, ее деятельности, ценности и качества продукции и услуг, сервиса и действий по осуществлению поддержки потребителей, а также описывают степень лояльности к организации. Данные для представления результатов могут быть получены из различных источников, включая анкетирование, целевые опросы, исследования фокус-групп, федеральные, региональные, отраслевые и корпоративные рейтинги, анализ отзывов, благодарностей и претензий.

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 в области взаимоотношений с потребителями**

Это внутренние показатели, по которым организация осуществляет мониторинг, анализирует, оценивает, прогнозирует и улучшает свою деятельность, и которые позволяют планировать и оказывать влияние на восприятие организации потребителями и поддерживать их лояльность.

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



Организация демонстрирует полученные значительные и стабильные результаты, которые соответствуют или превышают потребности и ожидания персонала, а также установленные целевые показатели.

### 7а. Результаты восприятия организации персоналом

Показатели характеризуют восприятие персоналом имиджа и репутации организации, ее деятельности, ценности продукции и услуг, стиля руководства и предпринимаемых действий в оказании поддержки и заботы, возможностей и карьеры, а также описывают степень лояльности работников. Они могут быть получены, например, на основе анкетирования, целевых опросов, изучения фокус-групп, интервью, мониторинга интернет-площадок для общения персонала, рейтингов, процедур оценки компетенций и аттестации.

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;*

## **76. Результаты деятельности организации в отношении персонала**

Это внутренние показатели, по которым организация осуществляет мониторинг, анализирует, оценивает, прогнозирует и улучшает деятельность в отношении персонала, и которые позволяют планировать и оказывать влияние на восприятие организации работниками и поддерживать их лояльность.

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



Организация демонстрирует полученные значительные и стабильные результаты, которые соответствуют или превышают установленные потребности и ожидания различных внешних заинтересованных сторон.

### 8а. Результаты восприятия организации обществом

Показатели иллюстрируют восприятие организации и ее деятельности обществом и могут быть получены из различных источников, включая опросы, исследования общественного мнения, средства массовой информации, встречи с представителями общественности, неправительственных организаций, органов государственной и муниципальной власти, освещения публичных мероприятий, независимые рейтинги, благодарности и претензии.

Данные измерений могут включать восприятие:

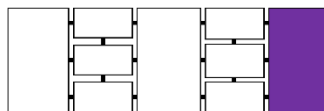
- *воздействия на окружающую среду;*
- *репутации и имиджа, в т.ч. как ответственного работодателя;*
- *влияния на общество и местное сообщество;*
- *влияние на региональную, национальную и глобальную экономику;*
- *вовлеченности в деятельность общественных организаций;*
- *поддержки социального и медицинского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

### 8б. Результаты деятельности организации в интересах общества

Это внутренние показатели, по которым организация осуществляет мониторинг, анализирует, прогнозирует и совершенствует деятельность в интересах общества и государства.

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:**

Организация демонстрирует полученные значительные результаты, которые соответствуют или превышают потребности и ожидания внешних и внутренних заинтересованных сторон. Показатели отражают стабильность и положительные тренды в достижении целей и задач организации по различным направлениям.

### **9а. Ключевые результаты деятельности**

Это ключевые финансовые и нефинансовые результаты деятельности, которые демонстрируют успешность реализации стратегии развития организации за 3-5 лет, предшествующих участию в конкурсе.

Данные измерений могут включать результаты деятельности применительно к:

- финансовым результатам (объем продаж, прибыль, рентабельность, выполнение бюджеты, 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, которые демонстрируют успешность оперативного управления и функционирования организации по различным направлениям деятельности за 3-5 лет, предшествующих участию в конкурсе.

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;*
- *деятельности партнеров и поставщиков;*
- *оборачиваемости товарных запасов, утилизации;*
- *технологиям (внедрению инноваций, патентам, изобретениям и т.п.);*
- *информации, знаниям и т.п.*

## **2.2 Система проведения самооценки деятельности организации по модели премии**

2.2.1 Самооценка деятельности организаций включает в себя детальную оценку возможностей и результатов организации по критериям и составляющим модели премии.

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.

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



**Рис. 2 – Модель оценки RADAR**

При проведении оценки организации необходимо:

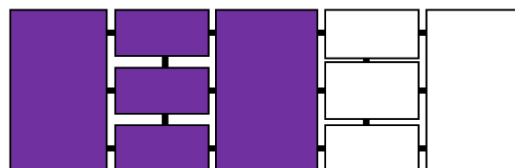
- оценить полученные **результаты**, которые она стремится достичь в рамках своей стратегии;
- оценить наличие целостного набора обоснованных **подходов** для достижения необходимых результатов как в настоящем, так и в будущем;
- оценить, насколько системно развернуты подходы в соответствующих подразделениях в определенный период времени;

– проверить, каким образом оцениваются и улучшаются подходы и как происходит их развертывание на основе мониторинга и анализа достигнутых результатов.

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

Анализу подлежат подходы критериев 1-5:

- лидерство;
- 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 совершенства 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;

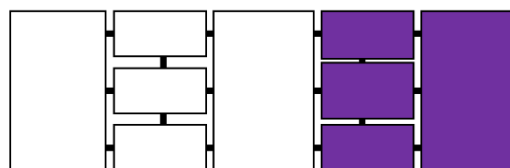
– подходы и их развертывание изучаются для выявления альтернативных или новых методов работы;

– 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.

2.2.4 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.

2.2.5 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.

## **2.3 Организация процесса самооценки**

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

Шаг 1 – ознакомительный

1.1 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.

1.2 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 2.3 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.

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.

### **3. 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 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 оценки составляющих группы критериев «Возможности»

<b>Совершенство подхода:</b>	0%					25%					50%					75%					100%				
<b>Обоснованность:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• подход логически обоснован</li> <li>• подход имеет разработанные процессы</li> <li>• подход ориентирован на потребности заинтересованных сторон</li> <li>• усовершенствования были введены в подход по мере применения</li> </ul>	Нет свидетельств или свидетельства носят случайный характер					Представлены некоторые свидетельства					Представлены свидетельства					Представлены ясные свидетельства					Представлены всесторонние свидетельства				
<b>Интегрированность:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• подход поддерживает стратегию</li> <li>• подход согласован с другими подходами</li> </ul>	Нет свидетельств или свидетельства носят случайный характер					Представлены некоторые свидетельства					Представлены свидетельства					Представлены ясные свидетельства					Представлены всесторонние свидетельства				
<b>Оценка элемента, %</b>	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
<b>Развертывание подхода:</b>	0%					25%					50%					75%					100%				
<b>Полнота внедрения:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• подход внедрен в соответствующих областях</li> </ul>	Нет свидетельств или свидетельства носят случайный характер					Подход внедрен в ¼ возможных областей					Подход внедрен в ½ возможных областей					Подход внедрен в ¾ возможных областей					Подход внедрен во всех возможных областях				
<b>Системность:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• подход развернут своевременно, структурировано с возможностью реагировать на изменения среды при необходимости</li> </ul>	Нет свидетельств или свидетельства носят случайный характер					Представлены некоторые свидетельства					Представлены свидетельства					Представлены ясные свидетельства					Представлены всесторонние свидетельства				
<b>Оценка элемента, %</b>	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
<b>Оценка и улучшение подхода:</b>	0%					25%					50%					75%					100%				
<b>Измерение:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• проводятся регулярные измерения результативности и эффективности подхода и его развертывания</li> <li>• выбраны подходящие измеряемые показатели</li> </ul>	Нет свидетельств или свидетельства носят случайный характер					Представлены некоторые свидетельства					Представлены свидетельства					Представлены ясные свидетельства					Представлены всесторонние свидетельства				
<b>Изучение и творчество:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• на основе изучения определяются лучший опыт внутри и вне организации и возможности для улучшения</li> <li>• применяется творческий подход для определения возможностей для улучшения</li> </ul>	Нет свидетельств или свидетельства носят случайный характер					Представлены некоторые свидетельства					Представлены свидетельства					Представлены ясные свидетельства					Представлены всесторонние свидетельства				
<b>Улучшение и инновации:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• результаты измерений, изучения и творчества используются для определения, ранжирования, планирования и внедрения улучшений</li> </ul>	Нет свидетельств или свидетельства носят случайный характер					Представлены некоторые свидетельства					Представлены свидетельства					Представлены ясные свидетельства					Представлены всесторонние свидетельства				
<b>Оценка элемента, %</b>			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
<b>Оценка по составляющей критерия, %</b>			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		



## Приложение Б. Матрица оценки составляющих группы критериев «Результаты»

<b>Значимость и Пригодность</b>	0%					25%					50%					75%					100%				
<b>Полнота охвата:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>результаты относятся к потребностям и ожиданиям заинтересованных сторон</li> <li>результаты согласуются со стратегией и политиками организации</li> <li>наиболее важные ключевые результаты определены и ранжированы</li> <li>взаимосвязи между соответствующими результатами понятны</li> </ul>	Результаты не представлены или представлена информация случайного характера					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				
<b>Целостность:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>результаты своевременны, достоверны и точны</li> </ul>	Результаты не представлены или представлена информация случайного характера					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				
<b>Сегментация:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>результаты соответствующим образом сегментированы</li> </ul>	Сегментация не представлена					Сегментация представлена только для ¼ результатов					Применимая сегментация представлена только для ½ результатов					Применимая сегментация представлена только для ¾ результатов					Применимая сегментация представлена для всех результатов				
<b>Оценка элемента, %</b>			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
<b>Качество результатов:</b>	0%					25%					50%					75%					100%				
<b>Тенденции:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>тенденции являются позитивными, и/или наблюдаются поддерживаемые показатели хорошей работы</li> </ul>	Результаты не представлены или представлена информация случайного характера					Позитивные тенденции и/или показатели хорошей работы наблюдаются для ¼ результатов за период в три года или более					Позитивные тенденции и/или показатели хорошей работы наблюдаются для ½ результатов за период в три года или более					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				
<b>Целевые показатели:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>показатели установлены для ключевых результатов</li> <li>показатели адекватны стратегии и политикам</li> <li>показатели достигнуты</li> </ul>	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				
<b>Сравнение:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>сравнения проведены для ключевых результатов</li> <li>сравнения уместны</li> <li>сравнения являются благоприятными</li> </ul>	Сравнения не приведены 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				
<b>Причины:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>взаимосвязь между достигнутыми результатами и их причинами является понятной</li> <li>имеется уверенность, основанная на представленных свидетельствах, что позитивные показатели работы будут поддерживаться в будущем</li> </ul>	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				
<b>Оценка элемента, %</b>	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
<b>Оценка по составляющей критерия, %</b>	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

