УТВЕРЖДЕНО

Общим Собранием членов НА «РКИ»

Протокол № 27 от «25» апреля 2016г.

**Национальная Ассоциация телекоммуникационных компаний «Регулирование качества инфокоммуникаций»**

**«Руководство**

**по самооценке деятельности организации   
на соответствие модели и критериям инновационной  
активности и качества продукции (товаров, работ, услуг)»**

**РКИ-33-2016**

**Москва, 2016**

**Предисловие**

1. Разработано Национальной Ассоциацией телекоммуникационных компаний «Регулирование качества инфокоммуникаций»
2. Утверждено и введено в действие Общим собранием членов НА «РКИ» (Протокол № 27 от 25.04.2016 г.)

**СОДЕРЖАНИЕ**

|  |  |
| --- | --- |
|  | Стр. |
| 1. Область применения ……………………………………… | 4 |
| 1. Организация процесса самооценки ……………………… | 4 |
| 1. Модель и критерии инновационной активности и качества продукции ……………………………………….. | 7 |
| 1. Содержание критериев ……………………………………. | 12 |
| 1. Балльная оценка …………………………………………… | 24 |
| 1. Материалы по самооценке ……………………………….. | 28 |
| 1. Планирование совершенствования деятельности организации на основе самооценки ……………………… | 29 |
| Приложение 1. …………………………………………… | 30 |
| Приложение 2. ………………………………………..…… | 31 |
| Приложение 3. …………………………………………….. | 33 |
|  |  |

**НАЦИОНАЛЬНАЯ АССОЦИАЦИЯ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫХ КОМПАНИЙ «РЕГУЛИРОВАНИЕ КАЧЕСТВА ИНФОКОММУНИКАЦИЙ»**

1. **Область применения**
   1. Настоящее «Руководство по самооценке деятельности организации на соответствие модели и критериям инновационной активности и качества продукции (товаров, работ, услуг)» (далее Руководство) определяет модель и критерии инновационной активности и качества продукции организации, организацию процесса самооценки, порядок получения оценок по критериям экспертным методом по 1000-балльной шкале.
   2. Настоящий Руководство предназначено для использования телекоммуникационными компаниями при осуществлении деятельности в области инфокоммуникаций.
2. **Организация процесса самооценки**
   1. В общем виде процесс самооценки состоит из следующих этапов:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ***Этапы*** | | ***Исполнители*** | ***Рекомендации по выполнению*** |
| 1. Принятие решения о про­ведении самооценки | | Руководство организации | Решение должно быть принято и оформлено на уровне высшего руководства организации, доведено до коллектива с разъяснением целей самооценки и ее роли в совершенствовании деятельности организации. |
|  |  |  |  |
| 2. Назначение руководителя проекта | | Руководство организации | Руководителя проекта целесообразно выбрать из числа специалистов организации, имеющих специальную подготовку в области качества, опыт руководящей работы и опыт по организации работ. |
|  |  |  |
| 3. Назначение руководителей подразделений, ответственных за проведение самооценки по критериям | | Руководство организации | Ответственными за проведение самооценки по одному или нескольким критериям могут быть назначены руководители с учетом области их деятельности в организации. |
|  |  |  |  |
| 4. Назначение работников для участия в составлении отчета | | Руководители, назначенные на этапе 3 по согласованию с руководителем проекта | Конкретные работники могут быть назначены для составления разделов отчета по одному (нескольким) критериям или по одному (нескольким) составляющим критерия с учетом их подготовки, квалификации и области деятельности. |
|  |  |  |  |
| 5. Назначение членов экспертной группы | | Руководство организации по согласованию с руководителем проекта | Члены экспертной группы (5-6 человек) могут быть назначены из числа руководителей и специалистов, имеющих подготовку в области систем качества. |
|  |  |  |  |
| 6. Обучение членов группы по составлению отчета и членов экспертной группы | | Руководитель проекта | Возможно включение отдельных работников как в группу подготовки отчета, так и в экспертную группу. Роль главного эксперта может выполнять руководитель проекта. |
|  |  |  |
| 7. Сбор данных и составление разделов отчета | | Члены рабочей группы | Обучение может быть организована руководителем проекта на основе изучения настоящего Руководства или под руководством экспертов, прошедших специальную подготовку. Каждый член рабочей группы составляет раздел отчета по закрепленным за ним критериям или их составляющим в соответствии с рекомендациями, содержащимися в разделе 6 настоящего Руководства. |
|  |  |  |  |
| 8. Составление сводного отчета | | Руководитель проекта |  |
|  |  |  |  |
| 9. Представление сводного отчета руководителю организации | | Руководитель проекта |  |
|  |  |  | В сводном отчете наименования критериев и их составляющих должны соответствовать наименованиям, указанным в разделе 4 настоящего Руководства. |
| 1. Рассмотрение, внесение корректировок и утверждение отчета | | Руководитель организации |
|  |  |  |  |
| 11. Направление копий отчета членам экспертной группы | | Руководитель проекта |  |
|  |  |  |  |
| 12. Проведение экспертами опенки по отчету | | Члены экспертной группы | Эксперты дают оценку в баллах по каждой составляющей критерия и суммарную оценку в соответствии с рекомендациями, содержащимися в разделе 5 настоящего Руководства. В случае необходимости эксперты обращаются в соответствующие подразделения за дополнительной информацией  Одновременно эксперты отмечают сильные стороны организации по каждой составляющей критерия и области деятельности организации, где возможны улучшения. Результаты оценки по каждой составляющей целесообразно представить в форме, приведенной в Приложении 1. |
|  |  |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 13. Оформление экспертного отчета на основе консенсуса. | | Экспертная группа | Эксперты под руководством главного эксперта совместно обсуждают результаты оценки, приходят к консенсусу, как по числу присуждаемых баллов, так и по сильным сторонам деятельности организации, а также по тем областям, где возможны улучшения. Совместная оценка отражается в экспертном заключении. |
|  |  |  |  |
| 14. Представление экспертного заключения руководству организации | | Руководитель проекта |  |
|  |  |  |  |
| 15. Определение приоритетов и принятие решений. | | Руководство организации | Руководители организации определяют приоритеты в совершенствовании ее деятельности с учетом имеющихся ресурсов, общих принципов и целей, а также внешних обстоятельств. |
|  |  |  |  |
| 16. Формирование плана мероприятий по совершенствованию деятельности. | | Руководство организации | Процедуру планирования мероприятий целесообразно «встраивать» в уже существующую практику планирования, сложившуюся в организации. |
|  |  |  |  |
| 17. Контроль за реализацией плана мероприятий в период между самооценками | | Руководство организации | Руководство определяет ответственных за реализацию плана мероприятий и сроки исполнения. |

* 1. Результаты самооценки оформляются в виде отчета.

1. **Модель и критерии инновационной активности и качества продукции**
   1. В основу модели заложены принципы стратегического, инновационного менеджмента и всеобщего управления качеством.
   2. Достижения организации оцениваются в баллах по двум критериям:

* первая группа критериев характеризует деятельность организации по обеспечению качества продукции;
* вторая группа критериев характеризует результаты, достигнутые организацией в области инновационной активности и качества (полученный результат).

**Первая группа критериев включает в себя:**

* роль руководства в организации работ по инновационной активности и качеству продукции;
* стратегия, политика и планирование в области качества;
* управление персоналом организации;
* рациональное использование ресурсов;
* разработка новых продуктов и инновационных технологий;
* организация работ по управлению удовлетворенностью потребителей качеством продукции.

**Вторая группа критериев включает в себя:**

* удовлетворенность потребителей качеством продукции;
* удовлетворенность персонала работой в организации;
* позиционирование организации в обществе;
* результаты работы организации.

3.3. Каждый критерий состоит из ряда составляющих. Их содержание и балльная оценка приведены в таблице 1.

3.4. Модель приведена на рисунке 1 (в скобках показана максимальная балльная оценка по каждой составляющей критерия).

3.5. Максимальное число баллов, которое может получить организация по приведенной модели, составляет 1000 баллов.

Лидерство руководства организации. Роль руководства в организации работ   
по управлению качеством продукции

(70 баллов)

Стратегия, политика и планирование в области инновационной активности и управления качеством продукции (90 баллов)

Организация работ по управлению удовлетворенностью потребителей качеством продукции   
(150 баллов)

Внедрение новых продуктов и инновационных технологий   
(130 баллов)

Рациональное использование ресурсов (70 баллов)

Обучение персонала, развитие потенциала работников и управление персоналом (70 баллов)

Результаты работы организации  
(100 баллов)

Позиционирование организации в обществе (80 баллов)

Удовлетворенность персонала работой в организации   
(70 баллов)

Удовлетворенность потребителей качеством продукции   
(150 баллов)

Использование принципов управления инновационной активностью

и качеством (600 баллов)

Полученный результат (400 баллов)

**Рис.1. Модель инновационной активности и качества продукции**

)

**Таблица 1. Содержание критериев инновационной активности и качества продукции**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| *№№ п/п* | *Наименование критерия* | *Баллы* | |
| **1** | **Лидерство руководства организации. Роль руководства в организации работ** | **70** | |
|  | 1.1. Как и в какой степени руководство вовлечено в работу по управлению инновационной активностью и качеством | 20 | |
|  | 1.2. Как и в какой степени руководство участвует в работе с потребителями, поставщиками и другими организациями | 10 | |
|  | 1.3. Как и в какой степени руководство оценивает и поощряет достижения и усилия персонала для повышения инновационной активности и качества | 20 | |
|  | 1.4. Как и в какой степени руководство несет ответственность за инновационную активность и качество продукции | 20 | |
| **2** | **Стратегия, политика и планирование в области инновационной активности и управления качеством продукции** | **90** | |
|  | 2.1. Как формируются цели и задачи организации в области управления | 10 | |
|  | 2.2. Как реализуется стратегия, политика организации | 10 | |
|  | 2.3. Как и в какой степени цели организации доводятся до персонала | 10 | |
|  | 2.4. Каким образом обеспечивается анализ информации об эффективности политики и корректировка планов и целей организации | 10 | |
|  | 2.5. Наличие и эффективность системы управления инновационной активностью и качеством продукции | 15 | |
|  | 2.6. Наличие сертификатов соответствия, эффективной системы менеджмента | 15 | |
|  | 2.7. Наличие показателей качества, определяющих потребительские свойства продукции | 20 | |
| **3** | **Обучение персонала, развитие потенциала работников и управление персоналом** | **70** | |
|  | З.1. Как планируется и совершенствуется работа с персоналом | 15 | |
|  | 3.2. Как реализуются и развиваются способности и квалификация работников | 10 | |
|  | З.3. Как и в какой степени обеспечивается согласованность задач отдельных работников, структурных подразделений и организации в целом | 10 | |
|  | З.4. Как поощряются инициатива и участие персонала в работе по инновационной активности и совершенствованию качества | 15 | |
|  | З.5. Как организованы горизонтальные и вертикальные каналы общения между разными категориями работников организации | 10 | |
|  | З.6. Как обеспечивается в организации социальная защита работников | 10 | |
|  | *Продолжение табл.1* | | | |
| *№№ п/п* | *Наименование критерия* | | *Баллы* | |
| **4** | **Рациональное использование ресурсов**  4.1. Как осуществляется управление финансовыми ресурсами  4.2. Как осуществляется управление информационными ресурсами  4.3. Как осуществляется управление закупками  4.4. Как осуществляется управление зданиями, оборудованием и другим имуществом  4.5. Как осуществляется управление интеллектуальной собственностью и использованием технологий | | **70**  15  15  15  10  15 | |
| **5** | **Разработка новых продуктов и инновационных технологий**  5.1. Как определяются инновационные продукты, технологии, наиболее важные для конечных результатов деятельности организации, и как оценивается их эффективность  5.2. Как осуществляется систематическое управление процессами и новыми продуктами  5.3. Как осуществляется анализ процессов и устанавливаются цели по их совершенствованию  5.4. Как совершенствуются процессы на основе нововведений и использования творческого потенциала работников 5д. Как вносятся изменения в процессы и оценивается их эффективность | | **150**  35  40  30  20  25 | |
| **6** | **Организация работ по управлению удовлетворенностью потребителей качеством продукции**  6.1. Как осуществляется реализация национальных, международных стандартов  6.2. Как информируется потребитель о качестве продукции  6.3. Как организована работа по разбору жалоб и рекламаций и рассмотрению предложений потребителей | | **150**  50  50  50 | |
| **7** | **Удовлетворенность потребителей качеством продукции**  7.1. Каким образом раскрывается информация о качестве производимой продукции и показывается деятельность, соответствующая установленным ценностям  7.2. Как обеспечивается соответствие международным, национальным стандартам  7.3. Как потребители оценивают качество продукции организации  7.4. Как сама организация оценивает удовлетворенность потребителей ее деятельностью и качеством продукции | | **150**  50  40  40  20 | |
| **8** | **Удовлетворенность персонала работой в организации**  8.1. Как персонал оценивает свою удовлетворенность работой в организации  8.2. Как сама организация оценивает удовлетворенность персонала  8.3. Как управление персоналом соответствует международным, национальным стандартам | | **70**  20  20  30 | |
| *Продолжение табл.1* | | | | |
| **9** | **Позиционирование организации в обществе**  9.1. Мероприятия, направленные на формирование положительного имиджа организации у потребителей, местных  органов власти и регулирующих органов  9.2. Как реализовывается социальная ответственность  9.3. Частота позитивных отзывов и упоминаний организации в изданиях и других СМИ | | **80**  40  20  20 | |
| **10** | **Результаты работы организации**  10.1. Финансовые показатели работы организации  10.2. Показатели инновационной активности (время, необходимое для внедрения новой продукции, технологий), качества продукции и другие результаты работы организации | **100**  30  70 | |
| **Максимальное количество баллов** | | **1000** | |

**4. Содержание критериев:**

**КРИТЕРИЙ 1. *ЛИДЕРСТВО РУКОВОДСТВА ОРГАНИЗАЦИИ. РОЛЬ РУКОВОДСТВА В ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТ ПО УПРАВЛЕНИЮ КАЧЕСТВОМ ПРОДУКЦИИ (УСЛУГ)***

**СОДЕРЖАНИЕ КРИТЕРИЯ:**

Как поведение и действия руководства вдохновляют коллектив организации и оказывают содействие в распространении культуры всеобщего управления качеством.

**СОСТАВЛЯЮЩИЕ КРИТЕРИЯ:**

*1.1. Как и в какой степени руководство вовлечено в работу по формированию и реализации стратегии, политики повышения инновационной активности и управления качеством.*

Оценивается (применительно к руководителям всех уровней):

* является ли руководство организации примером;
* как руководители определяют приоритеты, разрабатывают цели организации и принципы их достижения;
* участвуют ли лично в деятельности по повышению инновационной активности и улучшению качества, в реализации целей организации и принципов работы на основе установленной ответственности;
* каким образом учатся сами и учат других;
* как анализируют и повышают эффективность своего руководства.

*1.2. Как и в какой степени руководство участвует в работе с потребителями, поставщиками и другими организациями.*

Оценивается:

* как руководители изучают и насколько понимают потребности сторонних организаций, как отвечают на них;
* каким образом устанавливают взаимоотношения партнерства и участвуют в них;
* как организуют совместную деятельность по улучшению качества и участвуют в ней;
* участвуют ли в деятельности профессиональных организаций, конференциях семинарах;
* как содействуют распространению принципов инновационной активности, всеобщего управления качеством вне организации.

*1.3. Как и в какой степени руководство оценивает и поощряет достижения и усилия персонала для повышения инновационной активности, улучшения качества продукции (услуг).*

Оценивается:

* как руководители участвуют в своевременном и соответствующем признании усилий:
* отдельных работников и групп на всех уровнях в самой организации;
* отдельных лиц и групп вне организации (в том числе потребителей, поставщиков, учебных заведений и т. д.).

*1.4. Как и в какой степени руководство несет ответственность за инновационную активность и качество продукции.*

Оценивается:

* как руководство участвует в организации корректирующих и предупреждающих мероприятий по результатам оценки эффективности управления инновационной активностью и качеством продукции;
* каким образом регламентируется ответственность руководства за инновационную активность и качество;
* как поддерживается система ответственности за инновационную активность качество продукции.

**КРИТЕРИЙ 2. *СТРАТЕГИЯ, ПОЛИТИКА И ПЛАНИРОВАНИЕ В ОБЛАСТИ ИННОВАЦИОННОЙ АКТИВНОСТИ И УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ПРОДУКЦИИ***

**СОДЕРЖАНИЕ КРИТЕРИЯ:**

Как организация формирует, развертывает и пересматривает свою политику и долгосрочные цели в области инновационной активности и качества продукции и реализует их в своих планах и действиях. Обеспечивается ли системность в решении проблем повышения инновационной активности и качества продукции.

**СОСТАВЛЯЮЩИЕ КРИТЕРИЯ:**

*2.1. Как формируются цели и задачи организации в области управления инновационной активностью, обеспечения и улучшения качества продукции.*

Оценивается, как организация использует для разработки целей и задач в области управления инновационной активностью, обеспечения и улучшения качества продукции информацию, относящуюся к:

* потребителям и поставщикам;
* персоналу организации;
* другим организациям и обществу в целом;
* акционерам;
* внутренним показателям работы;
* результатам самооценки;
* использованию лучших достижений конкурентов и организаций «лучших в классе»;
* социальным и правовым вопросам;
* новым технологиям;
* новым подходам в области управления, инновационной активности и качества продукции.

*2.2. Как реализуется политика организации в области инновационной активности, управления качеством.*

Оценивается, как организация:

- разрабатывает и реализует стратегию, цели и перспективы своей деятельности с учетом принципов стратегического менеджмента управления инновационной активностью, управления качеством;

- разрабатывает и реализует планы в соответствии со своими целями и перспективами;

- учитывает краткосрочные и долгосрочные требования;

- учитывает потребности и ожидания всех сторон, заинтересованных в ее деятельности;

- определяет свои преимущества в конкурентной борьбе в настоящее время и в будущем.

*2.3. Как и в какой степени цели организации в области качества доводятся до персонала.*

Оценивается, как организация:

* развертывает политику и планы на всех уровнях организации;
* доводит политику и планы до персонала;
* обеспечивает координацию и контроль за реализацией планов;
* оценивает осведомленность персонала о политике и планах организации.

*2.4. Каким образом обеспечивается анализ информации об эффективности политики и корректировка планов и целей организации в области инновационной активности и качества.*

Оценивается, как организация:

* оценивает реализацию планов;
* актуализирует свою организационную структуру, чтобы обеспечить реализацию политики и планов.

*2.5. Наличие и эффективность системы менеджмента качества.*

Оценивается:

* наличие эффективной системы менеджмента качества («Да» - «Нет»);
* в соответствии с какими стандартами создана (*наличие сертификата на систему менеджмента качества, кем и когда выдан)* или предполагается создавать систему качества;
* при отсутствии системы менеджмента качества:
  + - намерение руководства создать и поддерживать эффективную систему качества;
    - намерения руководства обеспечить инновационную активность;
* специальная подготовка руководства и/или персонала по вопросам управления инновациями, менеджмента качества.
  1. *Наличие сертификатов соответствия на продукцию.*

Оценивается только наличие данного сертификата («Да» - «Нет»).

*2.7. Наличие показателей качества, определяющих потребительские свойства производимой продукции.*

Оценивается наличие показателей качества («Да» - «Нет») и их соответствие действующим нормативным документам.

**КРИТЕРИЙ 3: *ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА, РАЗВИТИЕ ПОТЕНЦИАЛА РАБОТНИКОВ И УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ***

**СОДЕРЖАНИЕ:**

Как организация обеспечивает обучение персонала, развитие потенциала работников, управление персоналом.

**СОСТАВЛЯЮЩИЕ КРИТЕРИЯ:**

*З.1. Как планируется и совершенствуется работа с управлением персоналом.*

Оценивается, как организация:

* согласует планы по использованию кадров с планами в области управления инновациями и качеством;
* разрабатывает и применяет методы оценки компетенции персонала;
* обеспечивает справедливые условия найма;
* согласует кадровую политику (оплату, перемещения, вопросы занятости и др.) с политикой и планами по управлению инновациями и качеством;
* применяет новаторские приемы для улучшения методов работы с кадрами.

*3.2. Как реализуются и развиваются способности и квалификация работников.* Оценивается, как организация:

* определят, классифицирует и сочетает способности людей со своими потребностями;
* осуществляет набор персонала и его продвижение по службе;
* разрабатывает и реализует планы обучения персонала;
* анализирует эффективность обучения;
* развивает способности людей;
* развивает умение работать в группе;
* обеспечивает непрерывность обучения.

*З.3. Как и в какой степени обеспечивается согласованность задач отдельных работников, структурных подразделений и организации в целом.*

Оценивается, как организация:

* согласует индивидуальные и групповые цели с общими целями

организации;

* пересматривает и актуализирует индивидуальные и групповые цели;
* оценивает работу людей и помогает ее улучшить.

*З.4. Как поощряются инициатива и участие персонала в работе по совершенствованию управления инновациями и качеством.*

Оценивается, как организация:

* обеспечивает возможности принятия персоналом мер по улучшению инновационной активности и качества и оценивает их эффективность,
* поощряет вовлеченность персонала в работу по инновационной активности и качеству продукции посредством проведения конференций и церемоний;
* поддерживает и поощряет участие отдельных работников и групп в процессе улучшения инновационной активности и качества;
* создает систему признания для поощрения вовлеченности в работу по управлению инновациями и качеством.

*3.5. Как организованы горизонтальные и вертикальные каналы общения между разными категориями работников организации.*

Оценивается, как организация:

* организует обмен информацией по горизонтали (между работниками одного уровня) и вертикали (между работниками и руководителями);
* оценивает и улучшает эффективность обмена информацией и общения.

*З.6. Как обеспечивается в организации социальная защита работников.*

Оценивается, как организация:

* содействует осведомленности работников в вопросах безопасности труда, здравоохранения, защиты окружающей среды и их вовлеченности в решение этих проблем;
* устанавливает уровни социальной защиты (пенсии, медицинское обеспечение, забота о детях и др.);
* содействует общественной и культурной активности;
* обеспечивает необходимые удобства и обслуживание (время для отдыха, транспорт и др.).

**КРИТЕРИЙ 4: *РАЦИОНАЛЬНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ РЕСУРСОВ***

**СОДЕРЖАНИЕ КРИТЕРИЯ:**

Как организация управляет ресурсами на основе принципов всеобщего управления качеством.

**СОСТАВЛЯЮЩИЕ КРИТЕРИЯ:**

*4.1. Как осуществляется управление финансовыми ресурсами.*

Оценивается, как организация:

* использует финансы для поддержки своей политики и планов;
* анализирует и улучшает финансовую политику;
* улучшает финансовые показатели, такие как оборот средств, издержки, прибыль, активы, рабочий капитал;
* управляет инвестициями;
* управляет кредитами.

*4.2. Как осуществляется управление информационными ресурсами.* Оценивается, как организация:

* обеспечивает доступ к необходимой для работы информации;
* структурирует информацию и управляет ею в целях реализации своей политики и планов;
* обеспечивает достоверность, полноту и сохранность информации, ее улучшение.

*4.3. Как осуществляется управление закупками.*

Оценивается, как организация:

* развивает взаимоотношения с поставщиками в соответствии со своей политикой;
* улучшает цепочку поставок;
* оптимизирует учет материалов;
* снижает потребление коммунальных услуг;
* снижает потери и организует переработку отходов;
* сохраняет мировые невосстанавливаемые ресурсы;
* снижает вредное воздействие своей продукции и услуг на окружающую среду.

*4.4. Как осуществляется управление зданиями, оборудованием и другим имуществом.*

Оценивается, как организация:

* осуществляет управление своим имуществом в соответствии с политикой и планами;
* обеспечивает поддержание своего имущества в надлежащем состоянии;
* учитывает воздействие своих зданий, оборудования и другого имущества на окружающую среду и своих работников (включая их здоровье и безопасность);
* снижает вредное воздействие своей продукции и услуг на окружающую среду.

*4.5. Как осуществляется управление интеллектуальной собственностью и использованием технологий.*

Оценивается, как организация:

* использует существующие технологии;
* определяет, оценивает и применяет альтернативные и новые технологии в соответствии со своей политикой и планами, а также с их воздействием на деятельность самой организации и на общество;
* использует технологии для улучшения процессов, информационной и других систем;
* использует и защищает интеллектуальную собственность.

**КРИТЕРИЙ 5:** *ВНЕДРЕНИЕ НОВЫХ ПРОДУКТОВ И ИННОВАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ*

**СОДЕРЖАНИЕ КРИТЕРИЯ:**

Раскрывает, как осуществляется управление процессами, как они совершенствуются и т. д.

**СОСТАВЛЯЮЩИЕ КРИТЕРИЯ:**

*5.1. Как определяются технологические процессы выполнения работ, наиболее важные для конечных результатов деятельности организации, и как оценивается их эффективность, необходимость инновационных продуктов и технологий.*

Ответ должен включать перечень ключевых (наиболее важных) процессов, особенно тех, которые имеют существенное влияние на результаты работы организации. Оценивается, как организация:

* определяет ключевые процессы;
* проводит их идентификацию;
* оценивает влияние ключевых процессов на свою работу.

*5.2. Как осуществляется систематическое управление процессами.*

Оценивается, как организация:

- назначает ответственных за процессы;

- устанавливает требования к процессам и следит за их соблюдением;

- использует результаты оценки выполнения процессов;

- применяет системы стандартов (стандарты серии ИСО 9000, стандарты системы управления защиты окружающей среды, системы охраны труда и др.).

*5.3. Как осуществляется анализ процессов, продукции и устанавливаются цели по их совершенствованию.*

Оценивается, как организация:

* определяет и выбирает методы улучшения процессов;
* использует информацию, полученную от сотрудников, потребителей, других заинтересованных сторон, конкурентов и общества, а также данные, получаемые в процессе изучения лучших достижений других организаций, для определения требований и выполнения работ, выбора приоритетов и целей для самосовершенствования;
* соотносит оценку процессов и текущие цели с прошлыми достижениями.

*5.4. Как совершенствуются процессы на основе нововведений , внедрения новых продуктов, инновационных технологий и использования* *творческого потенциала работников.*

Оценивается, как организация:

* использует творческую инициативу работников в процессе совершенствования;
* находит и использует новые проекты, технологии и приемы работы;
* вносит изменения в организационную структуру с тем, чтобы поощрять нововведения и творческую инициативу;
* использует обратную связь с потребителями и поставщиками для стимулирования нововведений, внедрения новых продуктов, инновационных технологий и творческой инициативы работников при управлении процессами.

*5.5. Как вносятся изменения в процессы и оценивается их эффективность.*

Оценивается, как организация:

* согласует подходящие методы внедрения изменений;
* направляет и контролирует внедрение новых или измененных процессов;
* доводит до заинтересованных сторон информацию об изменениях в процессах;
* обучает персонал перед внедрением этих изменений;
* анализирует изменения в процессах для повышения уверенности в получении ожидаемых результатов.

**КРИТЕРИЙ 6: *ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТ ПО УПРАВЛЕНИЮ УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬЮ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ КАЧЕСТВОМ ПРОДУКЦИИ***

**СОДЕРЖАНИЕ КРИТЕРИЯ:**

Как и в какой степени осуществляется управление качеством продукции, обслуживания потребителей при производстве продукции, то есть при поступлении продукции на рынок.

**СОСТАВЛЯЮЩИЕ КРИТЕРИЯ:**

*6.1. Как осуществляется организация применения международных, национальных стандартов.*

*6.2. Каким образом информируется потребитель о качестве продукции.*

Оценивается:

* системность подхода к информированию потребителей о качестве продукции,
* регистрация жалоб, рекламаций и предложений потребителей;
* порядок обращения с жалобами.

*6.3. Как организована работа по разбору жалоб, рекламаций и рассмотрению предложений потребителей.*

Оценивается:

* системность подхода к разбору жалоб, рекламаций и рассмотрению предложений потребителей;
* быстрота ответов на вопросы;
* уровень технической помощи.

**КРИТЕРИЙ 7: *УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ КАЧЕСТВОМ ПРОДУКЦИИ***

**СОДЕРЖАНИЕ КРИТЕРИЯ:**

Раскрывает, как потребитель относится к предоставляемой ему продукции, как сама организация оценивает удовлетворенность потребителей ее деятельностью.

**СОСТАВЛЯЮЩИЕ КРИТЕРИЯ:**

*7.1.* *Каким образом раскрывается информация о качестве предоставляемой продукции и показывается деятельность, соответствующая установленным ценностям.*

*7.2. Каким образом и как учитываются международные, национальные стандарты.*

*7.3. Как обеспечивается соответствие продукции международным, национальным стандартам.*

*7.4. Как потребители оценивают качество продукции организации.*

Оценивается (на основе опросов потребителей, продавцов и др.) восприятие потребителями следующих аспектов:

* организации в целом, в том числе:
  + - доступности;
    - информационной открытости;
    - гибкости;
    - активности;
    - отзывчивости;
    - продукции и услуг организации:
* соответствия качества продукции установленным требованиям;
  + - своевременность поставок оборудования/предоставления услуг;
    - воздействие на окружающую среду;
    - нововведения;
    - цены;
    - надежность;
* торгового и послепродажного сопровождения:
  + - способностей и поведения персонала;
    - технической документации и литературы для потребителей;
    - обращений с жалобами;
    - быстроты ответов на запросы;
    - технической поддержки;
    - гарантий и гарантийного обслуживания;
* постоянство потребителей:
  + - намерение сделать новые покупки;
    - желание покупать другие виды продукции этой организации;
    - желание рекомендовать продукцию организации другим потребителям.

*7.5. Как сама организация оценивает удовлетворенность потребителей ее деятельностью и качеством продукции.*

Оценивается, каким образом организация узнает, прогнозирует и повышает удовлетворенность и постоянство внешних потребителей, в частности:

* восприятие организации в целом:
  + - число наград;
    - наличие публикаций в печати и их количество и др.;
* продукция и услуги:
  + - конкурентоспособность;
    - уровень дефектности;
    - гарантии и гарантийные обязательства;
    - число жалоб и работа с ними;
* торговое и послепродажное обслуживание:
  + - спрос на обучение;
    - количество ответов на запросы потребителей;
* постоянство потребителей:
  + - доля (количество) потребителей;
    - продолжительность взаимодействия с потребителями;
    - эффективность рекомендаций постоянных потребителей другим потребителям воспользоваться продукцией и услугами организации.

**КРИТЕРИЙ 8: *УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА РАБОТОЙ В ОРГАНИЗАЦИИ***

**СОДЕРЖАНИЕ КРИТЕРИЯ:**

Характеризует, как персонал оценивает свою удовлетворенность работой в организации, как организация оценивает удовлетворенность персонала.

**СОСТАВЛЯЮЩИЕ КРИТЕРИЯ:**

*8.1. Как персонал оценивает свою удовлетворенность работой в организации.*

Оценивается (путем опросов персонала и др.) восприятие работниками следующих факторов:

* мотивация, в том числе:
  + продвижение по службе;
  + доступность информации;
  + полномочия;
  + возможности;
  + участие в управлении;
  + отношение со стороны руководства;
  + возможность учиться и совершенствоваться;
  + признание успехов и достижений;
  + формирование целей организации;
  + принципы, цели, политика и стратегия организации;
  + подготовка и образование;
* удовлетворенность, в том числе:
  + деятельностью администрации организации;
  + условиями найма;
  + гарантиями занятости;
  + оплатой и привилегиями;
  + отношениями равенства в коллективе;
  + управлением изменениями;
  + политикой предприятия в отношении окружающей среды;
  + ролью организации в обществе;
  + рабочей обстановкой.

*8.2. Как сама организация оценивает удовлетворенность персонала.*

Оценивается, как организация изучает, прогнозирует и повышает удовлетворенность

персонала в отношении:

* мотивации и вовлеченности в управление:
  1. участие в группах по улучшению качества;
  2. уровень профессиональной подготовки;
  3. осязаемые преимущества работы в группе;
  4. признание заслуг отдельных работников и групп;
  5. отзывчивость на результаты опроса работников;
* удовлетворенности условиями труда:
  1. пропуски рабочих дней, в том числе по болезни;
  2. текучесть персонала;
  3. забастовки;
* услуг, предоставляемых персоналу:
  1. точность и четкость в действиях администрации;
  2. оценка обучения.

**КРИТЕРИЙ 9: *ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ В ОБЩЕСТВЕ***

**СОДЕРЖАНИЕ КРИТЕРИЯ:**

Достижения организации в удовлетворении потребностей и ожиданий общества в местном, национальном и международном масштабах. Критерий включает оценку восприятия обществом подходов организации к качеству жизни и окружающей среде, внутреннюю оценку организацией эффективности своей работы в этой области, а также оценку взаимоотношений с органами власти и организациями, которые регулируют ее деятельность.

**СОСТАВЛЯЮЩИЕ КРИТЕРИЯ:**

Самооценка должна продемонстрировать работу организации по удовлетворению потребностей и ожиданий общества. Это должно быть показано путем представления результатов, тенденций, целей и сравнения их с аналогичными показателями конкурентов или лучших организаций.

*9.1. Мероприятия, направленные на формирование положительного имиджа организации у потребителей, местных органов власти и регулирующих органов*

Оценивается (на основе данных опросов, отчетов, публичных встреч, презентаций, мнений государственных органов) восприятие обществом следующих аспектов деятельности организации:

* ее деятельности как члена общества:
  + открытость информации, относящейся к обществу;
  + воздействие на региональную и национальную экономику;
  + взаимоотношения с органами власти;
  + получение наград от органов власти и общественных организаций;
* участия в жизни общества:
  + социальная ответственность;
  + участие в благотворительности и добровольной работе;
* снижения и предотвращения вредного воздействия ее работы или продукции:
  + снижение случаев заболеваний и травматизма среди населения;
  + повышение безопасности;
* уменьшение загрязнения и вредных выбросов, шума;
* сохранения ресурсов:
  + сокращение отходов и их уничтожение;
  + экономия сырья, снижение потребления энергоресурсов;
  + использование повторно перерабатываемых материалов;
  + учет интересов общества в деловой активности.

В числе объектов оценки, кроме названных выше, может быть информация о том, как организация изучает, прогнозирует и улучшает удовлетворенность общества своей деятельностью.

*9.2. Количество положительных отзывов и позитивных упоминаний об организации в отраслевых периодических изданиях и других СМИ.*

Оценивается (на основе данных отчетов, публичных встреч, мнений государственных органов):

* частота положительных отзывов и позитивных упоминаний об организации в отраслевых периодических изданиях и других СМИ.

**КРИТЕРИЙ 10: *РЕЗУЛЬТАТЫ РАБОТЫ ОРГАНИЗАЦИИ***

**СОДЕРЖАНИЕ КРИТЕРИЯ:**

Достижения организации в отношении запланированных целей, удовлетворения потребностей и ожиданий всех сторон, имеющих финансовую или иную заинтересованность в ее деятельности.

**СОСТАВЛЯЮЩИЕ КРИТЕРИЯ:**

Самооценка должна продемонстрировать достижения организации в виде результатов, тенденций и целей в сравнении их с собственными планами и аналогичными показателями конкурентов или лучших организаций.

*10.1. Финансовые показатели работы организации.*

Оценивается, в том числе:

* доходы;
* показатели прибыли и убытков;
* объем продаж/объем реализации услуг;
* показатели бухгалтерского баланса, включая:
* долгосрочные займы;
* фонды акционеров;
* общие активы (имущество);
* оборотный капитал;
* показатели движения денежных средств:
* капиталовложения;
* управление движением наличности;
* эксплуатационные расходы;
* другие показатели, включая:
* доход на акционерный капитал;
* доход на капитал;
* кредитный рейтинг (платежеспособность);
* общий доход акционера;
* добавленную стоимость.

*10.2. Показатели инновационной активности, качества продукции и другие результаты работы организации (время, необходимое для внедрения новой продукции и технологий).*

Объектами оценки могут быть производительность и эффективность. Оценки могут относиться к ключевым процессам, описанным в критериях 4, 5 и 8.

В частности, могут оцениваться следующие показатели:

* деятельность в целом:
* доля, которую занимает продукция организации на рынке;
* ключевые процессов:
* время, необходимое для внедрения новой продукции и технологий;
* уровень дефектности;
* производительность;
* информация:
* доступность;
* достоверность;
* уместность;
* своевременность;
* закупки:
* уровень дефектности;
* цена;
* работа с поставщиками в целом;
* активы (имущество):
* использование;
* стоимость обслуживания;
* обновление.

**5. Балльная оценка**

5.1.Оценка критериев выражается количеством баллов по каждому критерию и общей суммой баллов.

5.2. Оценка по группе критериев **«Использование принципов инновационной активности и управления качеством»** проводится по двум аспектам:

* совершенство подхода;
* полнота подхода.

При оценке совершенства подхода учитывается:

* насколько обоснованы применяемые методы и формы работы, относящиеся к определенному критерию;
* насколько систематично они применяются;
* насколько они нацелены на предупреждение ошибок;

проводится ли с определенной периодичностью анализ применяемых форм и методов;

* внедряются ли улучшения после такого анализа;
* в какой степени внедряемые передовые подходы интегрированы в рабочие процессы.

При оценке полноты подхода учитывается:

* насколько широко применяются методы и формы работы, относящиеся к определенному критерию, в том числе:
* на разных уровнях управления организацией;
* в разных подразделениях и областях деятельности;
* применительно к соответствующим процессам;
* применительно к соответствующим видам продукции и услуг.

Шкалы оценки по этим аспектам приведены в Таблице 2.

**Таблица 2. Оценка совершенства и полноты подхода к решению проблем качества**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *Совершенство подхода* | *Оценка* | *Полнота подхода* |
| Бессистемный | 0% | Малая |
| Начало систематического подхода. Некоторые свидетельства нацеленности на предотвращение ошибок. Составляющие подхода планируются к интеграции в рабочие процессы. | 10% - 20% | Применяется в 1/8 потенциально возможных областей и направлений деятельности |
| Отдельные свидетельства обоснованности и нацеленности на предотвращение ошибок. Подвержен случайным корректировкам. Некоторые (отдельные) составляющие подхода интегрированы в рабочие процессы. | 20% - 30% | Применяется в 1/4 потенциально возможных областей и направлений деятельности |
| Свидетельства обоснованности, систематического применения подхода и нацеленности на предотвращение ошибок. Подвержен регулярной корректировке, исходя из эффективности. Планируется и интегрирован в рабочие процессы. | 40% - 60% | Применяется в 1/2 потенциально возможных областей и направлений деятельности |
| Неоспоримые доказательства обоснованности, систематического применения подхода и нацеленности на предотвращение ошибок. Неоспоримые доказательства совершенствования и повышения эффективности посредством периодических корректировок.  Планирование и хорошая интеграция подхода в рабочие процессы. | 70% - 80% | Применяется в 3/4 потенциально возможных областей и направлений деятельности |
| Неоспоримые доказательства обоснованности, систематического применения подхода и нацеленности на предотвращение ошибок. Неоспоримые доказательства совершенствования и повышения эффективности посредством периодических корректировок.  Подход становится всецело интегрированным в повседневную работу. Может быть использован как базовая модель для других организаций. | 90% - 100% | Применяется во всех потенциально возможных областях и направлениях деятельности |

Эксперты определяют оценку в процентах отдельно для совершенства подхода и для полноты подхода и затем общую (как правило, среднюю) оценку в процентах переводят в соответствующее для каждого критерия число баллов.

5.3. Оценка по группе критериев **«Полученные результаты»** проводится:

* по значениям достигнутых показателей, то есть оценивается достижение целей;
* по полноте охвата этими показателями различных направлений деятельности организации.

При оценке достижения целей учитываются:

* позитивные тенденции или стабильность хороших значений показателей;
* сравнение с планировавшимися целями;
* сравнение с показателями других организаций, конкурентов, лучших известных организаций в отрасли (там, где это возможно);
* доказательства того, что результаты обусловлены применяемыми подходами.

При оценке полноты охвата направлений деятельности учитывается:

* насколько представленные показатели охватывают все направления деятельности организации;
* насколько полно представленные показатели охватывают результаты, относящиеся к каждой составляющей критерия;
* насколько полно представленные показатели характерны для организации.

Шкалы оценок по этим показателям приведены в таблице 3 (эксперт может выбрать один из уровней от 0% до 100%, представленных в таблицах 2 и 3, или интерполировать между этими значениями).

Эксперты определяют оценку в процентах отдельно для достижения целей и для полноты охвата направлений деятельности и затем общую (среднюю) оценку в процентах переводят в соответствующее для каждого критерия число баллов.

**Таблица 3. Оценка достижения целей и полноты охвата направлений**

**деятельности организации**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *Достижение целей* | *Оценка* | *Полнота охвата направлений* |
| Отсутствие позитивных трендов. | 0% | Не имеется никаких результатов или результаты неполные. |
| Одиночные результаты показывают позитивные тренды. Некоторое благоприятное сравнение с собственными целями. | 10% - 20% | Результаты проявляются в крайне малом числе областей и направлений деятельности. |
| Некоторые результаты показывают позитивные тренды. Благоприятное сравнение с собственными целями. | 20% - 30% | Результаты проявляются от нескольких до многих областей и направлений деятельности. |
| Многие результаты показывают позитивные тренды более чем, по крайней мере, за три года. Благоприятное сравнение с собственными целями во многих областях. Некоторое сравнение с внешними организациями. Некоторые результаты обусловлены подходом. | 40% - 60% | Результаты проявляются во многих областях и направлениях деятельности. |
| Большинство результатов показывают позитивные тренды более чем, по крайней мере, за три года. Благоприятное сравнение с собственными целями в большинстве областей. Благоприятное сравнение с внешними организациями за несколько лет. Многие результаты обусловлены подходом. | 70% - 80% | Результаты проявляются в большинстве областей и направлений деятельности. |
| Неоспоримые позитивные тренды, по крайней мере, за последние пять лет. Отличное сравнение с собственными целями и внешними организациями в большинстве областей. «Лучший в классе» во многих областях деятельности. Результаты четко обусловлены подходом. | 90% - 100% | Результаты проявляются во всех областях и направлениях деятельности. |

*Примечание*: Следует учитывать, что хорошие результаты не всегда означают положительные тенденции. Например, удержание сегмента рынка или объема продаж на постоянном уровне в период общего спада производства можно рассматривать как хороший результат. В таких случаях организация, участвующая в конкурсе, должна представить соответствующее объяснение в своих материалах, которое пояснит ситуацию для экспертов. Сравнение с другими организациями (конкурентами или лучшими в отрасли) поощряется.

**6. Материалы по самооценке**

6.1. Материалы, содержащие результаты самооценки деятельности организации в области инновационной активности и качества продукции, включаются в состав информационного отчета организации.

Отчет должен печататься на бумаге формата А4, с одной стороны листа. Объем отчета не должен превышать 75 страниц, включая рисунки, графики, чертежи, таблицы и приложения. Объем дополнительных разделов не должен превышать 50 страниц.

Критерии и их составляющие, приведенные в разделе 4 настоящего Руководства, не носят характера обязательных однозначных требований, которые надо выполнять буквально. Работники организации, проводящие самооценку, могут представлять в своем отчете такую информацию, которая, по их мнению, в большей степени соответствует содержанию критерия применительно к особенностям организации.

Информация должна представляться отдельно по каждому составляющему критерия. Она должна быть сжатой, выразительной и содержать фактический материал.

6.2. Для критериев по группе **«Использование принципов управления инновационной активностью и управления качеством»** информация в отчете должна отражать:

* какие формы и методы работы и насколько систематически применяются в рамках деятельности, которую характеризует критерий (будет оцениваться как совершенство подхода).
* насколько широко в рамках организации применяются эти формы и методы (будет оцениваться как полнота подхода):
* в вертикальном разрезе - по уровням управления;
* в горизонтальном разрезе - в каких подразделениях и областях деятельности организации.

6.3. Для критериев по группе **«Полученные результаты»** информация должна содержать следующие данные:

- показатели, которыми организация оценивает свои результаты, и тенденции изменения этих показателей. Показатели представляются за последние три года деятельности организации. Тенденции изменения фактически достигнутых показателей следует показать в сопоставлении с планируемыми. Там, где это возможно, следует сравнивать показатели организации с аналогичными показателями других организаций, конкурентов, лидеров на рынке инфокоммуникаций. Такая информация будет оцениваться экспертами как достижение целей;

- данные о том, насколько приведенные показатели охватывают различные направления деятельности организации. Такая информация будет оцениваться экспертами как полнота охвата направлений деятельности.

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

6.4. Результаты самооценки представляют в табличной форме по каждому критерию. Форма таблицы для представления результатов самооценки приведена в

Приложении 1.

6.5. При составлении отчета следует учитывать весомость критериев (см. Приложение 2).

**7. Планирование совершенствования деятельности организации на основе самооценки**

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

Как показывает международный опыт, большинство организаций, проводящих самооценку, выявляют множество областей своей деятельности, где можно внести улучшения, начиная от вопросов, требующих стратегических решений, и заканчивая конкретными вопросами, решаемыми в оперативном порядке.

Организация может не иметь ресурсов, чтобы реализовать отдельные мероприятия, некоторые направления совершенствования могут быть просто неподходящими для организации ввиду сферы ее деятельности. Однако, для любой организации оценка 0% по критерию «удовлетворенность потребителей» указывает приоритетное направление для улучшения деятельности.

Поэтому первым этапом использования результатов самооценки является определение тех нескольких «жизненно важных» областей, в которые необходимо внести улучшения.

Опыт показывает, что наибольший шанс для претворения в жизнь будут иметь те мероприятия (после определения их приоритетности), которые будут включены в производственные планы организации или в традиционно разрабатываемые планы по качеству, программы качества.

Такая практика, как правило, уже существует в большинстве организаций и именно ее следует придерживаться при реализации и контроле за выполнением плана мероприятий по совершенствованию, а не создавать отдельный параллельный процесс их выполнения.

Рекомендуется также, чтобы организации, приступающие к самооценке, обеспечили соответствующее обучение персонала, участвующего в планировании деятельности организации, в объеме, необходимом для понимания процесса самооценки по критериям модели. Организация будет иметь больше шансов на успех, если работники, вовлеченные в процесс планирования, будут понимать причины этой работы и ее суть.

Приложение 1.

**Таблица для представления результатов самооценки деятельности организации \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

*(название организации)*

Результаты самооценки представляются в табличной форме по каждому критерию (Табл.1). Пример таблицы по результатам оценки Критерия 1 приведен ниже:

1. Результат оценки критерия 1: «Лидерство руководства организации. Роль руководства в организации работ по управлению качеством продукции»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| *Составляющие* | *Максимальная бальная оценка* | *Оценка в долях* | *Реальная оценка*  *в гр. 2 х гр. 3* |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1а |  |  |  |
| 16 |  |  |  |
| 1 в |  |  |  |
| 1 г |  |  |  |
| Оценка критерия в баллах | | |  |

Примечания:

* 1. Максимальная балльная оценка подкритерия представлена в Таблице 1 настоящего Руководства.
  2. Оценка в долях определяется экспертным методом на основе Таблиц 2 и 3 настоящего Руководства.
  3. Все результаты самооценки заносятся в суммарный оценочный лист

(Приложение 3).

Приложение 2.

**Пример оценки по составляющей критерия**

Критерий 2. Стратегия, политика и планирование в области инновационной активности и качества продукции

Составляющая критерия 2.1: *Как формируются цели и задачи организации в области управления, инновационной активности, обеспечения и улучшения качества продукции.*

Сильные стороны:

* + 1. Есть неоспоримые доказательства систематического применения методов, нацеленных на предотвращение ошибок.
    2. Некоторые результаты указывают на позитивные тренды более чем за 2 года.
    3. В основу политики и стратегии организации заложены принципы всеобщего управления качеством (TQM).

Слабые стороны:

1. Результаты комплексного управления качеством проявляются во многих областях и направлениях деятельности, но не во всех подразделениях.

Вывод:

Исходя из данной оценки, эксперт считает, что данный показатель выполняется на 80%.

Составляющая критерия 2.2: *Как реализуется стратегия, политика организации в области инновационной активности и качества продукции.*

Сильные стороны:

1. Наблюдается благоприятное сравнение с собственными целями при использовании (внедрении) новых технологий на основе анализа международного опыта.
2. Организация использует для разработки политики информацию о результатах, достигнутых организациями-лидерами ведущих Европейских стран.

Слабые стороны:

1. Политика и стратегия организации не учитывает экологических и демографических показателей.
2. Нет четко оформленной документации по внутренним показателям работы.

Вывод:

Исходя из данной оценки, эксперт считает, что данный показатель выполняется на 50%.

Составляющая критерия 2.3: *Как и в какой степени цели организации в области качества доводятся до персонала.*

Сильные стороны:

* 1. Организация имеет свою политику в области качества, конкретизирующую соответствующие цели в данной области.

1. Под каждую задачу Политики в производственных подразделениях разработан план мероприятий с указанием сроков выполнения работ, исполнителей и ответственных за качество.
2. Политика организации в области качества доведена до сведения всех работников.

Слабые стороны:

1. Отдельные цели в Политике организации сформулированы расплывчато, что не позволяет «развернуть» их на уровни производственных подразделений.
2. Функциональные подразделения не разрабатывают никаких планов по реализации Политики.
3. Многие работники (операторы, инженеры) не понимают, как цели организации в области качества и задачи подразделений связаны между собой.

Вывод:

Исходя из данной оценки, эксперт считает, что данный показатель выполняется на 45%.

Составляющая критерия 2.4: *Каким образом обеспечивается анализ информации об эффективности политики и корректировка планов и целей организации.*

Сильные стороны:

1. Большинство результатов показывают, что организация при планировании работ по качеству учитывает потребности и ожидания всех сторон, заинтересованных в ее деятельности.
2. Некоторые результаты деятельности организации в конкретные плановые периоды соответствуют принципам комплексного управления качеством.

Слабые стороны:

1. Разрабатывает планы, основываясь на неполном объеме информации, в результате чего планы подвергаются частым корректировкам.
2. Планирование работ по качеству учитывает, преимущественно, краткосрочные требования, не уделяя внимания долгосрочным обстоятельствам.

Вывод:

Исходя из данной оценки, эксперт считает, что данный показатель выполняется на 35%.

Составляющая критерия 2.5: *Наличие и эффективность системы управления инновационной активностью и качеством продукции.*

Сильные стороны:

1. Организация имеет систему качества, построенную в соответствии с действующими стандартами.
2. Имеется подготовленный по вопросам качества персонал.

Слабые стороны:

* 1. Система качества организации имеет несущественные отличия от действующих стандартов.

Вывод:

Исходя из данной оценки, эксперт считает, что данный показатель выполняется на 100%.

Составляющая критерия 2.6: *Наличие сертификатов соответствия на продукцию, систем менеджмента.*

Сильные стороны:

* 1. Наличие действующих сертификатов соответствия на продукцию, систем менеджмента.

Слабые стороны:

* 1. Отсутствуют.

Вывод:

Исходя из данной оценки, эксперт считает, что данный показатель выполняется на 100%.

Составляющая критерия 2.7: *Наличие показателей качества, определяющих потребительские свойства продукции.*

Сильные стороны:

1. Имеются показатели качества, определяющие потребительские свойства предоставляемых услуг.

Слабые стороны:

1. Имеются некоторые незначительные несоответствия показателей качества с действующими нормативными документами.

Вывод:

Исходя из данной оценки, эксперт считает, что данный показатель выполняется на 100%.

Аналогично анализируется деятельность организации по остальным критериям.

Приложение 3.

**Пример заполнения суммарного оценочного листа**

* 1. Критерии: Использование принципов управления качеством

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| *Составляющие* | *Номер категории, оценка в баллах* | | | | | | |
| *1* | *2* | *3* | *4* | *5* | *6* | *7* |
| а | 30x0,60 | 15x0,80 | 20x0,50 | 20x0,70 | 15x0,75 | 40x0,60 | 120x0,60 |
| б | 10x0,55 | 20x0,50 | 15x0,60 | 20x0,70 | 20x0,50 | 50x0,50 | 30x0,50 |
| в | 20x0,50 | 15x0,45 | 15x0,75 | 20x0,60 | 20x0,75 | - | - |
| г | 40x0,75 | 20x0,35 | 20x0,75 | 20x0,50 | 15x0,50 | - | - |
| д | - | 15x1,00 | 15x0,50 | 20x0,75 | 20x0,75 | - | - |
| е | - | 15x1,00 | 15x0,80 | - | - | - | - |
| ж | - | 20x1,00 | - | - | - | - | - |
| Средняя оценка критерии | 63,50 | 85,75 | 64,75 | 65,00 | 58,75 | 49,00 | 87,00 |

* 1. Критерии: Полученные результаты

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| *Составляющие* | *Номер категории, оценка в баллах* | | |
| *8* | *9* | *10* |
| а | 50x0,70 | 40x0,80 | 30x0,70 |
| б | 20x0,60 | 20x0,75 | 70x0,60 |
| в | - | 20x0,75 | - |
| Средняя оценка критерии | 47,00 | 62,00 | 63,00 |

3.Критерии: Вычисление общего числа баллов

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| *Номер критерия* | *Средняя оценка в баллах* | *Весомость* | *Баллы* |
| 1 | 63,50 | 1,0 | 63,50 |
| 2 | 85,75 | 1,2 | 102,90 |
| 3 | 64,75 | 1,0 | 64,75 |
| 4 | 65,00 | 1,0 | 65,00 |
| 5 | 58,75 | 0,9 | 52,875 |
| 6 | 49,00 | 0,9 | 44,10 |
| 7 | 87,00 | 1,5 | 130,50 |
| 8 | 47,00 | 0,7 | 32,90 |
| 9 | 62,00 | 0,8 | 49,60 |
| 10 | 63,00 | 1,0 | 63,00 |
| Общая оценка в баллах | | | 669,125 |