ВСЕРОССИЙСКИЙ НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ИНСТИТУТ СЕРТИФИКАЦИИ (ВНИИС)
ГОССТАНДАРТА РОССИИ

РЕКОМЕНДАЦИИ

САМООЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ НА СООТВЕТСТВИЕ КРИТЕРИЯМ ПРЕМИЙ ПРАВИТЕЛЬСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА

2001 года

Москва 2001

gost.e-ecolog.ru

ВСЕРОССИЙСКИЙ НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ИНСТИТУТ СЕРТИФИКАЦИИ (ВНИИС)
ГОССТАНДАРТА РОССИИ

РЕКОМЕНДАЦИИ

САМООЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ НА СООТВЕТСТВИЕ КРИТЕРИЯМ ПРЕМИЙ ПРАВИТЕЛЬСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА

2001 года

Р 50-601-45-2001

(В помощь организациям,
совершенствующим свою работу по качеству)

Москва 2001

АННОТАЦИЯ

Рекомендации предназначены для оказания методической помощи организациям в проведении самооценки своей деятельности в целях ее совершенствования. В качестве методической основы самооценки в Рекомендациях использована модель премий Правительства РФ в области качества. В них изложены также положения по организации проведения самооценки.

Рекомендации предназначены как для организаций, собирающихся участвовать в конкурсе премий Правительства РФ в области качества, так и для любой организации, стремящейся к совершенствованию своей работы по качеству.

Авторы: Галеев В.И., Дворук Т.Ю., Дубинин В.С.,
Пичугин К.В., Рыбалкина С.В.

Авторы выражают благодарность экспертам по оценке участников конкурса на соискание премий Правительства РФ в области качества 2000 года Бормусову А.А., Зубкову Ю.П., Николаеву Л.Л., Перетолчину А.А., Шестакову А.Л. за участие в работе по совершенствованию Рекомендаций.

© Всероссийский научно-исследовательский институт сертификации (ВНИИС) Госстандарта России

СОДЕРЖАНИЕ

1. Что такое самооценка? 4

2. Что дает организации самооценка? 6

3. Модель и критерии премий Правительства Российской Федерации в области качества 7

4. Организация процесса самооценки 32

5. Планирование совершенствования деятельности организации на основе самооценки 42

6. Материалы по самооценке (отчет) 44

7. Оценка конкурсантов экспертами 46

Приложение 1. Пример оценки по составляющей критерия 51

Приложение 2. Суммарный оценочный лист (пример заполнения для оценки организации с численностью работающих более 100 человек) 52

Приложение 3. Суммарный оценочный лист (пример заполнения для оценки организации с численностью работающих до 100 человек) 54

1. ЧТО ТАКОЕ САМООЦЕНКА?

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

Самооценка является для организации способом сопоставить свою деятельность и ее результаты с моделью работы организации, являющейся образцом, примером для остальных. Такие модели во многих странах нашли отражение в критериях премий по качеству. Наиболее известными являются премия Деминга в Японии, премия Малкольма Болдриджа в США, Европейская премия по качеству.

Настоящие Рекомендации рассматривают организацию и методы проведения самооценки на основе модели премии Правительства Российской Федерации в области качества.

Цель настоящих Рекомендаций – помочь организациям в проведении этой работы. Те же из них, которые по результатам самооценки сочтут возможным и целесообразным принять участие в конкурсе на соискание премий, должны ознакомиться с его условиями в Руководстве для участников конкурса 2001 года.

2. ЧТО ДАЕТ ОРГАНИЗАЦИИ САМООЦЕНКА?

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

- использование при оценке своей деятельности и ее результатов единого комплекса критериев, который нашел широкое применение во многих странах;
- систематический подход к совершенствованию деятельности;
- получение объективных оценок, основанных на фактах, а не на личном восприятии отдельных работников или руководителей;
- согласованное понимание того, что в данной ситуации должна сделать организация в целом, ее отдельные подразделения и каждый работник, исходя из единой концептуальной базы и прежде всего на ключевых направлениях;
- обучение персонала применению принципов всеобщего управления качеством;
- внедрение различных инициатив и передовых методов управления качеством в повседневную деятельность организации;
- выявление и анализ процессов, в которые можно ввести улучшения;
- определение глубины изменений, происшедших с момента проведения предыдущей самооценки;
- возможность распространения передового опыта лучших подразделений организации или других организаций;

- возможность признания и стимулирования посредством премирования достижений подразделений и работников;
- возможность сравнения с лучшими результатами, достигнутыми как в данной организации, так и в других.

В основу модели премий заложены принципы всеобщего управления качеством:

– ориентация на потребителя;

– осознание и выполнение руководством роли лидеров в работе по качеству;

– установление партнерских взаимоотношений с поставщиками и потребителями;

– нацеленность на постоянное совершенствование;

– системное управление процессами;

– взаимодействие с обществом;

– ориентация на результаты.

3. МОДЕЛЬ И КРИТЕРИИ ПРЕМИИ ПРАВИТЕЛЬСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА

Модель премии включает две группы критериев:

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

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

Первая группа включает критерии:

- *роль руководства в организации работ;*
- *планирование в области качества;*
- *использование потенциала работников;*
- *рациональное использование ресурсов;*

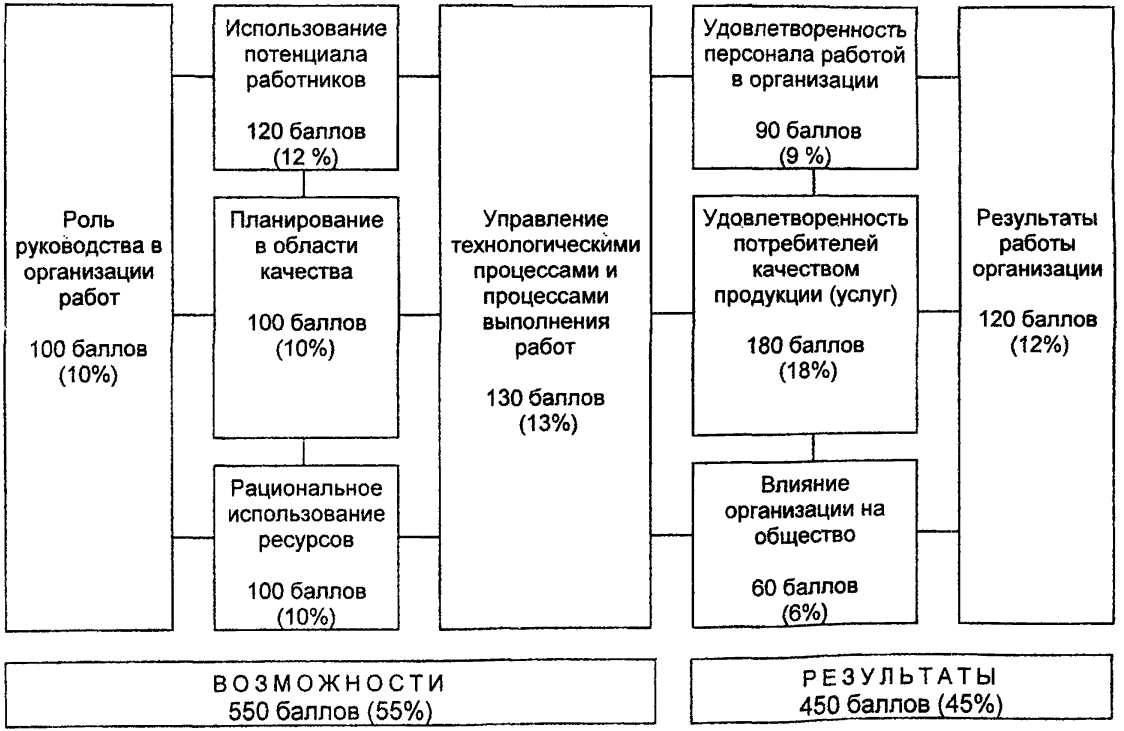
- *управление технологическими процессами и процессами выполнения работ.*

Вторая группа включает критерии:

- *удовлетворенность потребителей качеством продукции (услуг);*
- *удовлетворенность персонала работой в организации;*
- *влияние организации на общество;*
- *результаты работы организации.*

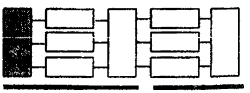
Модель премии приведена на стр. 9. Цифры у каждого критерия показывают максимальное число баллов, которое может получить организация по этому критерию, и какой процент это составляет от общей суммы баллов.

МОДЕЛЬ ПРЕМИИ ПРАВИТЕЛЬСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА 2001 г.



СОДЕРЖАНИЕ КРИТЕРИЕВ

КРИТЕРИЙ 1:
РОЛЬ РУКОВОДСТВА В ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТ



СОДЕРЖАНИЕ КРИТЕРИЯ

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

СОСТАВЛЯЮЩИЕ КРИТЕРИЯ ХАРАКТЕРИЗУЮТ:

1а. Как и в какой степени руководство демонстрирует свою приверженность культуре качества

Оценивается (применительно к руководителям всех уровней):

– как руководители определяют приоритеты, разрабатывают цели организации и принципы работы;

– участвуют ли лично в деятельности по 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.

1б.[1] Как и в какой степени руководство содействует процессам улучшения качества, обеспечивая персоналу помощь и выделяя ресурсы*

Оценивается:

– как руководители доводят до персонала цели, задачи и принципы работы;

– как обеспечивают ресурсами процессы обучения;

– предоставляют ли персоналу возможность участвовать в деятельности по улучшению качества, включая возможность подготовки и принятия решений, их реализации;

– в каких формах оказывают помощь персоналу, участвующему в решении задач по улучшению качества (выделение ресурсов, оргтехники, помещений, создание благоприятных условий и т.д.).

1в. 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 и семинарах;

– как содействуют распространению принципов всеобщего управления качеством вне организации.

---

[1] Здесь и далее знак * означает, что данная составляющая критерия не применяется для оценки организации с численностью работающих до 100 человек включительно.

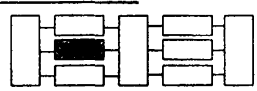
1г. Как и в какой степени руководство оценивает и поощряет усилия и достижения персонала*

Оценивается, как руководители лично участвуют в своевременном и соответствующем признании усилий и достижений:

– отдельных работников, групп и подразделений на всех уровнях в самой организации;

– отдельных лиц и групп вне организации (в том числе персонала потребителей, поставщиков, учебных заведений и т. д.).

КРИТЕРИЙ 2:
ПЛАНИРОВАНИЕ В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА



СОДЕРЖАНИЕ КРИТЕРИЯ

Как организация формулирует, развертывает и пересматривает свою политику и долгосрочные цели в области качества и реализует их в своих планах и действиях.

СОСТАВЛЯЮЩИЕ КРИТЕРИЯ ХАРАКТЕРИЗУЮТ:

2а. Как и в какой степени используется разносторонняя информация при планировании

Оценивается, как организация использует для разработки планов информацию, относящуюся к:

– потребителям и поставщикам;

– работникам 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;
– экологическим и демографическим показателям;
– новым технологиям;
– новым подходам в области управления качеством.

2б. Каким образом осуществляется планирование*

Оценивается, как организация:
– разрабатывает стратегию, цели и перспективы своей деятельности с учетом принципов всеобщего управления качеством;
– разрабатывает 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.

2в. Как и в какой степени цели организации доводятся до подразделений и 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.

2г. Каким образом обеспечиваются регулярный анализ и корректировка планов и целей организации

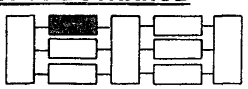
Оценивается, как организация:

– оценивает реализацию планов;

– актуализирует и совершенствует политику и планы;

– совершенствует свою организационную структуру, чтобы обеспечить реализацию политики и планов.

КРИТЕРИЙ 3:
ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПОТЕНЦИАЛА РАБОТНИКОВ



СОДЕРЖАНИЕ КРИТЕРИЯ

Как организация использует и развивает потенциал своих работников, совершенствуя управление персоналом.

СОСТАВЛЯЮЩИЕ КРИТЕРИЯ ХАРАКТЕРИЗУЮТ:

3а. Как планируется и совершенствуется работа с персоналом

Оценивается, как организация:

– согласует кадровую политику с политикой и планами по качеству;

– разрабатывает и применяет методы обследования персонала;

– осуществляет набор персонала и его продвижение по службе;

– применяет новаторские методы для улучшения работы с кадрами.

3б.* Как поддерживаются и развиваются способности и квалификация работников

Оценивается, как организация:

– определяет способности людей и сочетает их со своими целями;

– разрабатывает и реализует планы обучения персонала;

– развивает способности персонала;

– обучает методам и умению работать в группе;

– обеспечивает непрерывность обучения;

– анализирует эффективность обучения.

3в.* Каким образом и в какой степени обеспечивается согласованность целей отдельных работников, групп и организации в целом

Оценивается, как организация:

– согласует индивидуальные и групповые цели с целями организации;

– обеспечивает пересмотр и актуализацию индивидуальных и групповых целей, в т.ч. на основе самооценки.

3г. Каким образом поощряются и признаются инициатива и участие персонала в совершенствовании работы по качеству

Оценивается, как организация:

– обеспечивает возможности принятия персоналом мер по улучшению качества и оценивает их эффективность;

– поддерживает участие отдельных работников, групп и подразделений в процессе улучшения качества;

– создает систему поощрения вовлеченности в работу по качеству, в том числе посредством проведения конференций и церемоний.

3д. Каким образом осуществляется общение между разными категориями работников и руководителей*

Оценивается, как организация:

– определяет потребности персонала в обмене информацией;

– организует обмен информацией по горизонтали (между работниками одного уровня) и вертикали (между работниками и руководителями);

– оценивает и улучшает эффективность обмена информацией и общения.

3е. Каким образом обеспечивается в организации социальная защита работников*

Оценивается, как организация:

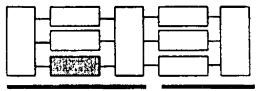
– содействует осведомленности работников в вопросах безопасности труда, здравоохранения и защиты окружающей среды, и их вовлеченности в решение этих проблем;

– обеспечивает дополнительную социальную защиту (пенсии, медицинское обеспечение, забота о детях и т.д.);

– содействует общественной и культурной активности;

– обеспечивает необходимые удобства (время для отдыха, транспорт и т. д.).

КРИТЕРИЙ 4:
РАЦИОНАЛЬНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ РЕСУРСОВ



СОДЕРЖАНИЕ КРИТЕРИЯ:

Как организация управляет ресурсами на основе принципов всеобщего управления качеством.

СОСТАВЛЯЮЩИЕ КРИТЕРИЯ ХАРАКТЕРИЗУЮТ:

4а. Как осуществляется управление финансовыми ресурсами

Оценивается, как организация:

– планирует финансовую деятельность;

– работает над улучшением финансовых показателей, приведенных в составляющей критерия 9а;

– управляет инвестициями;

– управляет заемными средствами, в т.ч. кредитами;

– учитывает и анализирует затраты на качество;

– анализирует и улучшает управление финансами.

4б. Как осуществляется управление информационными ресурсами

Оценивается, как организация:

– обеспечивает доступ к необходимой для работы информации;

– структурирует информацию и управляет ею для реализации своих целей;

– обеспечивает достоверность, полноту и сохранность информации.

4в. Как осуществляется управление закупками

Оценивается, как организация:

– развивает взаимоотношения с поставщиками в соответствии со своей политикой и планами;

– улучшает цепочку поставок;

– оптимизирует учет материалов;

– снижает потребление коммунальных услуг;

– снижает потери и организует переработку отходов;

– сохраняет мировые невосстанавливаемые ресурсы.

4г. 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.

4д. Как осуществляется управление интеллектуальной собственностью и использованием технологий*

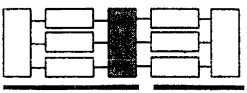
Оценивается, как организация :

– эффективно использует существующие технологии;

– подходит к оценке и выбору альтернативных и новых технологий для улучшения процессов в соответствии со своей политикой и планами;

– использует и защищает свою интеллектуальную собственность.

КРИТЕРИЙ 5:
УПРАВЛЕНИЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИМИ ПРОЦЕССАМИ И ПРОЦЕССАМИ ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТ



СОДЕРЖАНИЕ КРИТЕРИЯ

Как организация определяет, анализирует, улучшает свои процессы и управляет ими.

СОСТАВЛЯЮЩИЕ КРИТЕРИЯ ХАРАКТЕРИЗУЮТ:

5а. Каким образом определяются технологические процессы и процессы выполнения работ, наиболее важные для результатов деятельности организации, и как оценивается их влияние

Ответ должен включать перечень ключевых (наиболее важных) процессов, особенно тех, которые имеют большое влияние на результаты работы организации (критерии 6-9).

Оценивается, как организация:

– определяет и выделяет ключевые процессы;

– оценивает влияние ключевых процессов на свою работу.

5б. Как осуществляется систематическое управление процессами

Оценивается, как организация:

– определяет ответственных за процессы;

– устанавливает требования к процессам и следит за их соблюдением;

– использует результаты оценки выполнения процессов;

– применяет системы стандартов (стандарты семейства ИСО 9000, стандарты по управлению окружающей средой ИСО 14000, системы охраны труда и др.).

5в. Каким образом осуществляется анализ процессов и устанавливаются цели по их совершенствованию

Оценивается, как организация:

– определяет и применяет методы улучшения процессов на основе их анализа с использованием, например, статистических методов, анализа видов, последствий и критичности отказов; развертывания функции качества, ориентации на лучшие достижения (бенчмаркинга);

– использует информацию, полученную от сотрудников, потребителей, других заинтересованных сторон, конкурентов и общества, а также данные, полученные в процессе изучения лучших достижений других организаций, для установления целей по совершенствованию процессов;

– соотносит текущие цели с прошлыми достижениями;

– определяет цели по совершенствованию процессов и согласует с политикой и планами.

5г. Каким образом совершенствуются процессы на основе нововведений и использования творческой активности работников

Оценивается, как организация:

– находит, оценивает и использует новые проекты, технологии и приемы работы;

– использует творческую инициативу работников в ходе совершенствования процессов;

– совершенствует организационную структуру для содействия нововведениям и творческой инициативе;

– использует обратную связь с потребителями и поставщиками для инициирования нововведений и творческой активности.

5д.* Каким образом вносятся изменения в процессы и оценивается их эффективность

Оценивается, как организация:

– определяет подходящие методы внедрения изменений;

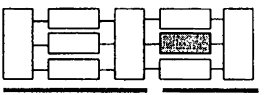
– направляет и контролирует внедрение новых или измененных процессов;

– доводит информацию об изменениях в процессах;

– обучает людей перед внедрением этих изменений;

– анализирует изменения в процессах для повышения уверенности в получении ожидаемых результатов.

КРИТЕРИЙ 6:
УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ КАЧЕСТВОМ ПРОДУКЦИИ (УСЛУГ)



СОДЕРЖАНИЕ КРИТЕРИЯ

Достижение целей организации в отношении удовлетворенности ее внешних потребителей.

СОСТАВЛЯЮЩИЕ КРИТЕРИЯ

Самооценка должна продемонстрировать, что работа организации удовлетворяет требования и ожидания внешних потребителей. Это должно быть показано путем представления в материалах по самооценке (отчете) результатов, тенденций, сравнения с прогнозами (планами) и с аналогичными показателями конкурентов, лучших предприятий.

6а. Как потребители воспринимают организацию, качество ее продукции (услуг)

Оценивается на основе *опросов*, в т.ч. *анкетирования* и других методов изучения непосредственного мнения потребителей и восприятия ими следующих аспектов:

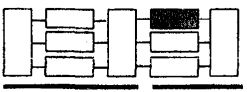
- продукции (услуг) организации:
  - соответствия качества установленным требованиям и пожеланиям потребителей,
  - своевременности поставок,
  - воздействия на окружающую среду,
  - нововведений,
  - цен;
- взаимоотношений с потребителями:
  - способностей и поведения персонала,
  - технической документации и литературы для потребителей,
  - обращений с жалобами,
  - отзывчивости и быстроты ответов на запросы,
  - технической помощи,
  - гарантий, гарантийного и послегарантийного обслуживания;
- привлекательности организации:
  - намерения сделать новые покупки,
  - желания покупать другие виды продукции в этой организации,
  - желания рекомендовать продукцию организации другим потребителям,
  - предпочтения организации конкурентам,
  - доступности,
  - информационной открытости,
  - гибкости,
  - надежности.

6б. Как сама организация оценивает удовлетворенность потребителей ее деятельностью и качеством продукции (услуг)

Оценка самой организацией удовлетворенности потребителей может относится к следующим аспектам:

- продукция и услуги:
  - конкурентоспособность,
  - рекламации, претензии, жалобы и замечания по качеству продукции, полученные и принятые организацией, и результаты работы с ними,
  - гарантии и гарантийные обязательства,
- торговое и послепродажное сопровождение:
  - обучение потребителей,
  - количество и своевременность ответов на запросы потребителей;
- постоянство потребителей:
  - доля (количество) постоянных потребителей,
  - продолжительность взаимодействия с потребителями,
  - эффективность рекомендаций постоянных потребителей другим потребителям воспользоваться продукцией и услугами организации;
- восприятие организации в целом:
  - награды, полученные от потребителей на ярмарках, выставках, конкурсах,
  - публикации об организации в печати и информация других СМИ.

КРИТЕРИЙ 7:
УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА РАБОТОЙ В ОРГАНИЗАЦИИ



СОДЕРЖАНИЕ КРИТЕРИЯ

Достижение целей организации в отношении удовлетворенности ее персонала.

СОСТАВЛЯЮЩИЕ КРИТЕРИЯ

Самооценка должна продемонстрировать работу организации по удовлетворению требований и ожиданий ее персонала. Это должно быть показано путем представления результатов, тенденций, сравнения с аналогичными показателями у конкурентов или на лучших предприятиях.

7а. Как персонал оценивает свою удовлетворенность работой в организации

Оценивается на основе *опросов, в т.ч. анкетирования* и других методов изучения непосредственного мнения работников их удовлетворенность следующими факторами:

- участие в управлении организацией:
  - доступность информации,
  - полномочия,
  - участие в принятии управленческих решений;
- развитие потенциала работников:
  - продвижение по службе,
  - возможность учиться и совершенствоваться,
  - подготовка и обучение,
  - установление и достижение целей;

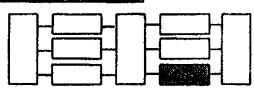
• психологический климат в коллективе:
– отношение со стороны руководства,
– отношения в коллективе,
– рабочая обстановка;
• социальные вопросы:
– равные возможности,
– условия найма,
– удобства и услуги,
– охрана труда и его безопасность,
– гарантии занятости,
– оплата труда и привилегии;
• роль организации в жизни общества:
– удовлетворенность деятельностью руководства организации,
– удовлетворенность принципами и политикой организации, в том числе в отношении окружающей среды.

7б. Как сама организация оценивает удовлетворенность персонала

Оценивается, как организация изучает, прогнозирует и повышает удовлетворенность персонала в отношении:
• вовлеченности в управление:
– участие в группах по улучшению качества,
– подача предложений по улучшению качества,
– осязаемые преимущества работы в группе,
– признание заслуг отдельных работников и групп,
– отзывчивость на результаты опроса работников,
– уровень профессиональной подготовки;
• удовлетворенности условиями работы:
– пропуски рабочих дней,
– уровень травматизма и заболеваемости,
– жалобы,
– тенденции в приеме на работу,

– текучесть кадров,
– забастовки,
– использование удобств и услуг, предоставляемых организацией;
• взаимодействия с администрацией:
– точность и четкость в действиях администрации,
– эффективность обмена информацией,
– быстрота ответов на запросы и жалобы,
– оценка администрацией результатов обучения.

КРИТЕРИЙ 8:
ВЛИЯНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОБЩЕСТВО



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, окружающей среде, сохранению мировых ресурсов, 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.

8а. Как общество воспринимает деятельность организации

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

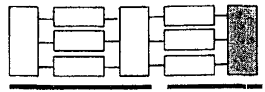
- ее деятельности как члена общества:
  - открытость информации, относящейся к обществу,
  - предоставление равных возможностей при взаимодействии с организацией,
  - воздействие на местную и национальную экономику,
  - взаимоотношения с органами власти,
  - получение наград от органов власти и общественных организаций;
- участия в жизни общества:
  - участие в системе образования и обучения,
  - поддержка здравоохранения и социального обеспечения,
  - поддержка спорта и организация досуга,
  - 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.

8б. Как сама организация оценивает свое воздействие на общество

В числе объектов оценки, кроме названных в п. 8а, может быть информация о том, как организация изучает, прогнозирует и улучшает удовлетворенность общества своей деятельностью, в том числе по таким аспектам, как:

- воздействие на уровень занятости;
- взаимодействие с органами власти по таким вопросам как:
  - сертификация,
  - импорт и экспорт,
  - планирование,
  - выпуск продукции,
  - уборка закрепленной территории;
- деятельность в областях:
  - образования и обучения,
  - медицинского и социального обеспечения,
  - спорта и досуга,
  - благотворительности и добровольной работы;
- деятельность, относящаяся к:
  - безопасности,
  - снижению риска заболеваний и уровня травматизма,
  - загрязнениям и вредным выбросам, шуму;
- управление ресурсами, включая:
  - потребление энергии, чистых и повторно перерабатываемых материалов,
  - замену сырья,
  - транспорт,
  - сокращение отходов и их уничтожение;
- учет интересов общества в деловой активности.

КРИТЕРИЙ 9:
РЕЗУЛЬТАТЫ РАБОТЫ ОРГАНИЗАЦИИ



СОДЕРЖАНИЕ КРИТЕРИЯ

Достижения организации в отношении запланированных целей и 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.

9а. Финансовые показатели работы организации

Оцениваются на основе результатов анализа, представленных в виде графиков, таблиц, диаграмм, в том числе:

- показателей прибыли и убытков, включая:
  - выручку от реализации,
  - прибыль от реализации,
  - чистую прибыль,
  - прибыль от финансово-хозяйственной деятельности,
  - отчисления из прибыли на благотворительные цели;
- показателей бухгалтерского баланса, включая:
  - валюту баланса,
  - внеоборотные активы,
  - оборотный капитал,
  - капитал и резервы,
  - долгосрочные и краткосрочные пассивы,
  - запасы,

• показателей движения денег:
– платежи в бюджет,
– капиталовложения (источники и структура),
– управление движением наличности (кредиты банка, в том числе непогашенные, дебиторская и кредиторская задолженность),
– эксплуатационные расходы;
• показателей финансового состояния:
– финансовая устойчивость,
– ликвидность,
– оборачиваемость оборотного капитала,
– коэффициент возможного банкротства (коэффициент восстановления платежеспособности);
• других показателей, включая:
– доход на акционерный капитал,
– доход на капитал,
– кредитный рейтинг (платежеспособность),
– общий доход акционеров, в том числе доля выплаченных доходов,
– доходность акций,
– затраты на качество.

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

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

Объектами оценки могут быть любые нефинансовые результаты. Оценки могут относиться к результатам ключевых процессов, описанным в критериях 4 и 5. В частности, могут оцениваться следующие показатели:

- качество продукции (услуг):
  - сопоставление с продукцией (услугами) лучших организаций,
  - уровень дефектности,
  - добровольная сертификация, в том числе сертификация систем качества;
- ключевые процессы:
  - внедрение новых процессов и технологий,
  - время выполнения процессов,
  - завершенность,
  - производительность,
  - время, необходимое для выпуска новой продукции (услуг) в продажу;
- результаты информационной деятельности:
  - средства распространения информации об организации и ее продукции (услугах),
  - полнота информации,
  - ее доступность,
  - достоверность,
  - уместность,
  - своевременность;
- результаты деятельности в целом:
  - доля, которую занимает продукция (услуги) организации на рынке,
  - экспорт,
  - освоение новых видов продукции (обновление ассортимента),

– объем продаж в натуральном выражении,

– показатели использования основных фондов, в том числе их среднегодовая стоимость, износ, загрузка, коэффициент обновления, выбытия или интенсивности обновления, автоматизация и механизация производства;

• работа с поставщиками:

– импорт,

– уровень дефектности закупаемого сырья, материалов, комплектующих,

– результаты работы с поставщиками в целом,

– цена продукции (услуг),

– время ответа поставщиков на запросы и замечания;

• имущество:

– обесценивание,

– стоимость обслуживания,

– использование.

(Некоторые из этих показателей могут быть выражены в абсолютных, условных или относительных величинах.)

4. ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА САМООЦЕНКИ

Организация, приступающая к самооценке, должна выбрать такую схему ее проведения, которая будет наилучшим образом соответствовать потребностям, структуре и специфике работы этой организации. Следует учитывать, что модель премии Правительства Российской Федерации в области качества применима ко всей организации в целом, однако самооценка может быть инициирована и для отдельного подразделения или какого-либо отделения организации.

Схема, описанная ниже, отражает основные типичные этапы проведения самооценки.

Типичный процесс самооценки
состоит из следующих этапов:

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

10. Руководитель организации рассматривает, вносит корректировки и утверждает отчет как документ, дающий объективное представление о состоянии дел в организации.
11. Копии отчета направляются членам экспертной группы.
12. Каждый эксперт определяет по сводному отчету, по всем критериям сильные стороны организации, а также области, где он можно ввести усовершенствования, после чего выставляет суммарную оценку в баллах.
13. Эксперты под руководством главного эксперта обсуждают результаты работы, приходят к консенсусу и составляют экспертное заключение, включая рекомендации о целесообразности участия организации в конкурсе на соискание премии, уточняя их с руководителем проекта и руководителем организации.
14. Руководитель проекта представляет экспертное заключение руководителю организации.
15. Руководители организации определяют приоритеты для областей деятельности, где можно ввести улучшения, а также принимают решение об участии в конкурсе на соискание премии (если цели проведения самооценки включали определение целесообразности участия в конкурсе).
16. Руководитель организации определяет ответственных за разработку и реализацию необходимых мероприятий и формирование плана этих мероприятий (в том числе по участию в конкурсе, если принято такое решение).
17. Руководители организации осуществляют регулярный контроль за выполнением плана мероприятий в период между самооценками, которые должны проводиться ежегодно в целях обеспечения непрерывного со-

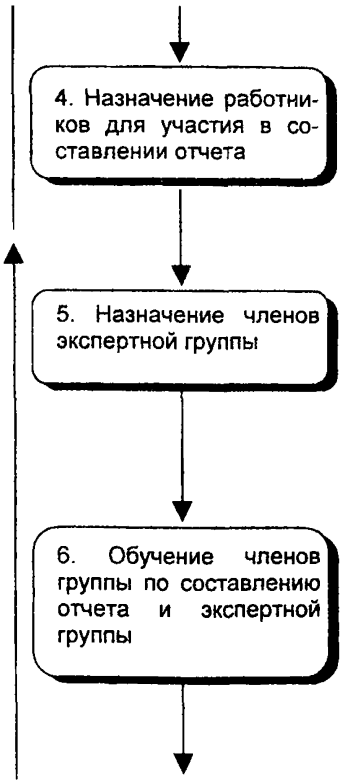
вершенствования деятельности организации. При повторной самооценке вместо написания нового отчета можно внести происшедшие за год изменения в предыдущий отчет и после этого провести экспертную оценку.

Последовательность, исполнители и рекомендации по выполнению этих этапов приведены на схеме.

Рекомендации по составлению отчета и по балльной оценке приведены в разделах 6 и 7 соответственно.

Процесс самооценки

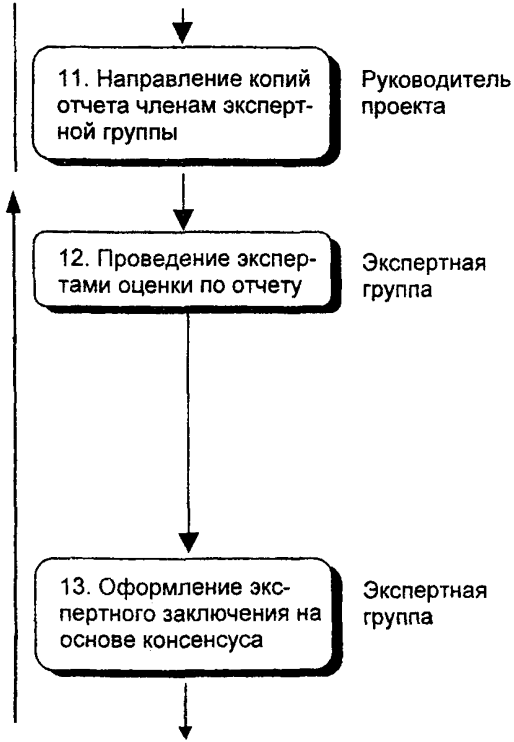




4. Назначение работников для участия в составлении отчета	Руководители, назначенные на этапе 3 по согласованию с руководителем проекта	Конкретные работники могут быть назначены для составления разделов отчета по одному критерию или по одному (нескольким) составляющим критерия (см. раздел 3) с учетом их подготовки, квалификации и области деятельности.
5. Назначение членов экспертной группы	Руководство организации по согласованию с руководителем проекта	Члены экспертной группы (как правило 5-6 человек) могут быть назначены из числа руководителей и специалистов, имеющих подготовку в области систем качества. Возможно, что отдельные работники будут включены как в группу подготовки отчета, так и в экспертную группу. Роль главного эксперта может выполнять руководитель проекта.
6. Обучение членов группы по составлению отчета и экспертной группы	Руководитель проекта	Учеба может быть организована руководителем проекта на основе изучения настоящих Рекомендаций или под руководством экспертов, прошедших специальную подготовку.

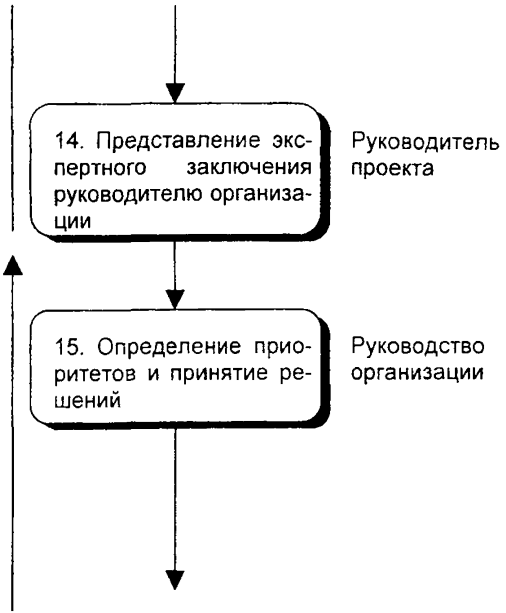


Члены рабочей группы	Каждый член рабочей группы составляет раздел отчета по закрепленным за ним критериям или их составляющим в соответствии с рекомендациями, содержащимися в разделе 6.
Руководитель проекта	В сводном отчете наименования критериев и их составляющих должны соответствовать наименованиям, указанным в разделе 3.
Руководитель проекта	
Руководитель организации	

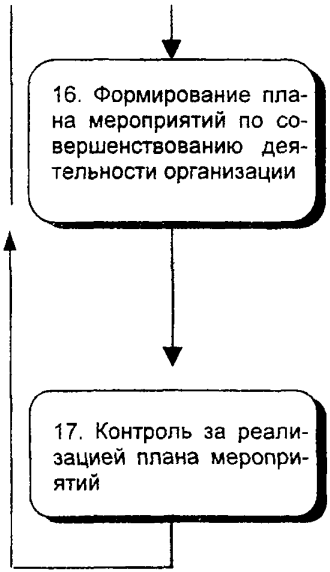


Эксперты дают оценку в баллах по каждой составляющей критерия и суммарную оценку в соответствии с рекомендациями, содержащимися в разделе 7. В случае необходимости эксперты обращаются в соответствующие подразделения за дополнительной информацией. Одновременно эксперты отмечают сильные стороны организации по каждой составляющей критерия и области деятельности, где возможны улучшения. Результаты оценки по каждой составляющей целесообразно представить в форме, приведенной в приложении 1.

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, к которому прилагается оценочный лист (см. приложения 2 и 3).



Руководители организации определяют приоритеты в совершенствовании ее деятельности с учетом имеющихся ресурсов, общих принципов и целей, а также внешних обстоятельств (см. раздел 5). **Если цели проведения самооценки включали определение целесообразности участия в конкурсе на соискание премии Правительства РФ в области качества, то руководство организации принимает решение об этом на основе представленного экспертного заключения.**



Руководство организации

Руководство организации

Процедуру планирования мероприятий целесообразно «встраивать» в уже существующую практику планирования, сложившуюся в организации. Дополнительные рекомендации приведены в разделе 5. **Если руководство организации принимает решение об участии в конкурсе на соискание премии, то соответствующие мероприятия также должны быть запланированы с учетом условий конкурса, изложенных в Руководстве для участников конкурса.**

Учитывая, что период между самооценками составляет, как правило, год, в этом интервале целесообразно организовать контроль за реализацией плана мероприятий.

5. ПЛАНИРОВАНИЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ САМООЦЕНКИ

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

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

Однако организации могут не иметь ресурсов для того, чтобы реализовать отдельные мероприятия. Некоторые направления совершенствования могут быть просто неподходящими для организаций ввиду их сферы деятельности. Например, консалтинговая компания с персоналом 30 человек, поставившая себе низкую оценку по критерию «влияние на общество», может считать, что более важными для ее совершенствования являются другие области, а не те, которые определяет критерий 8. И наоборот, компания по производству химических реактивов или атомная электростанция должны рассматривать низкую оценку по этому же критерию как основную выявленную возможность для совершенствования своей работы.

Однако для любой организации низкая оценка по критерию «удовлетворенность потребителей» указывает приоритетное направление для улучшения деятельности.

Поэтому первым этапом процесса использования результатов самооценки является определение тех жизненно важных областей, в которых необходимо ввести 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 мероприятий по качеству, программы качества.

Такая практика, как правило, уже существует в большинстве организаций и именно ее следует придерживаться при реализации плана мероприятий по совершенствованию и контроле за его выполнением, 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 премий. Организация будет иметь большие шансы на успех, если работники, вовлеченные в процесс планирования, будут понимать причины проведения этой работы и ее суть.

6. МАТЕРИАЛЫ ПО САМООЦЕНКЕ (ОТЧЕТ)

6.1. Самооценка начинается с описания деятельности организации по критериям премий.

Информация должна представляться отдельно по каждой составляющей критерия. Она должна быть сжатой, выразительной и содержать фактический материал, подтверждающий положения отчета. Работники организации, проводящие самооценку, могут представлять в своем отчете дополнительную информацию, которая, по их мнению, соответствует содержанию критерия применительно к особенностям организации.

6.2. Для критериев, характеризующих **возможности** организации, информация в отчете должна касаться двух аспектов.

Во-первых, необходимо описать, какие формы и методы работы и насколько систематически применяются в рамках деятельности, которую характеризует критерий. Этот аспект будет оцениваться экспертами как *совершенство подхода* (см. раздел 7, п. 7.2).

Во-вторых, необходимо показать, насколько широко в рамках организации применяются эти формы и методы: в «вертикальном» разрезе – по уровням управления и в «горизонтальном» – по подразделениям и областям деятельности организации. Этот аспект будет оцениваться экспертами как *полнота подхода* (см. раздел 7, п. 7.2).

6.3. Для критериев, характеризующих **результаты**, информация должна содержать следующие данные:

а) показатели, которыми организация оценивает свои результаты, и тенденции изменения этих показателей. Эти данные желательно представить за последние три года. Тенденции изменения следует показать в со-

поставлении фактически достигнутых показателей с планировавшимися.

Там, где это возможно, следует сравнить показатели организации с аналогичными показателями других организаций, конкурентов, лучших известных организаций.

Такая информация будет оцениваться экспертами как *достижение целей* (см. раздел 7, п. 7.3);

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

Такая информация будет оцениваться экспертами как *полнота охвата* направлений деятельности (см. раздел 7, п. 7.3).

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

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

6.4. При составлении отчета следует учесть весомость критериев, а также то, что составляющие критериев 1, 2, 3, 4 и 9 (например, 1а, 1б, 1в, 1г) имеют одинаковую весомость, а в критериях 5[1], 6, 7 и 8 баллы распределены следующим образом:

---

[1] Для организаций с численностью работающих до 100 человек составляющие критерия 5 (5а, 5б, 5в, 5г) имеют одинаковую весомость.

5а	5б	5в	5г	5д
25 баллов	*30 баллов*	*25 баллов*	*25 баллов*	*25 баллов*

6а	6б
135 баллов	*45 баллов*

7а	7б
65 баллов	*25 баллов*

8а	8б
15 баллов	*45 баллов*

7. ОЦЕНКА КОНКУРСАНТОВ ЭКСПЕРТАМИ

7.1. Оценка конкурсантов проводится комиссией экспертов во главе с ведущим экспертом. Оценка выражается числом баллов по каждому критерию и общей суммой баллов.

7.2. Оценка по группе критериев **«возможности»** проводится по двум аспектам:

- совершенство подхода,
- полнота подхода.

При оценке *совершенства подхода* учитывается:

– насколько обоснованны применяемые методы и формы работы, относящиеся к определенному критерию;

– насколько систематически они применяются;

– насколько они нацелены на предупреждение ошибок;

– проводится ли с определенной периодичностью их анализ;

– 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.

Шкала оценки по этим аспектам приведена в таблице 1.

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.

7.3. Оценка по группе критериев «**результаты**» проводится по значениям достигнутых показателей, то есть по *достижению целей* и 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, включая конкурентов и лучшие организации (там, где это возможно);
– доказательства того, что результаты обусловлены применяющимися подходами.

При оценке *полноты охвата направлений деятельности* учитывается:
– насколько представленные показатели охватывают все соответствующие направления деятельности организации;
– насколько полно представленные показатели охватывают результаты, относящиеся к каждой составляющей критерия;
– насколько представленные показатели характерны для организации.

Таблица 1

Совершенство подхода	Оценка[1]	Полнота подхода
Бессистемный	0 %	Малая
Отдельные свидетельства обоснованности и нацеленности на предотвращение ошибок. Подвержен случайным корректировкам. Некоторые (отдельные) составляющие подхода интегрированы в рабочие процессы	25 %	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	50 %	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	75 %	Применяется в 3/4 потенциально возможных областей и направлений деятельности
Неоспоримые доказательства обоснованности, систематического применения подхода и нацеленности на предупреждение 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	100 %	Применяется во всех потенциально возможных областях и направлениях деятельности

[1] Эксперт может выбрать один из пяти уровней: 0 %, 25 %, 50 %, 75 % или 100% или интерполировать между этими значениями.

Шкала оценок по этим составляющим приведена в таблице 2.

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

Примечание. Следует учитывать, что хорошие результаты не всегда означают положительные тенденции. Например, удержание сегмента рынка или объема продажи на постоянном уровне в период общего спада производства можно рассматривать как хороший результат. В таких случаях организация, участвующая в конкурсе, должна дать соответствующий комментарий в своих материалах, который прояснит ситуацию для эксперта.

Сравнение с другими организациями (конкурентами или лучшими) поощряется. Слова «там, где это возможно» приведены в Рекомендациях потому, что такое сравнение не всегда возможно или имеет смысл. Это часто может быть отнесено, например, к финансовым показателям.

Таблица 2

Достижение целей	Оценка[1]	Полнота охвата направлений
Отсутствие позитивных изменений	0 %	Результаты проявляются в малом числе областей и направлений деятельности
Некоторые результаты показывают позитивные изменения. Некоторое благоприятное сравнение результатов с собственными целями	25 %	Результаты проявляются от нескольких до многих областей и направлений деятельности
Многие результаты показывают позитивные изменения по крайней мере за 3 года. Хорошие результаты в сравнении с собственными целями во многих областях. Некоторое сравнение с внешними организациями. Некоторые результаты обусловлены подходом	50 %	Результаты проявляются во многих областях и направлениях деятельности
Большинство результатов показывают позитивные изменения по крайней мере за 3 года. Благоприятное сравнение с собственными целями в большинстве областей. Благоприятное сравнение с внешними организациями за несколько лет. Многие результаты обусловлены подходом	75 %	Результаты проявляются в большинстве областей и направлений деятельности
Неоспоримые позитивные изменения по крайней мере за последние 5 лет. Отличные результаты в сравнении с собственными целями и внешними организациями в большинстве областей. «Лучший в классе» во многих областях деятельности. Результаты четко обусловлены подходом	100 %	Результаты проявляются во всех областях и направлениях деятельности

[1] Эксперт может выбрать один из пяти уровней: 0 %, 25 %, 50 %, 75 % или 100 %, как представлено в таблице, или интерполировать между этими значениями.

Пример оценки по составляющей критерия

Критерий 2. *ПЛАНИРОВАНИЕ В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА*

Составляющая критерия 2в: *Как и в какой степени цели организации доводятся до подразделений и персонала*

Сильные стороны

1. Производственные подразделения предприятия имеют свою Политику в области качества, конкретизирующую соответствующие цели из Политики АО.

2. Под каждую задачу Политики в производственных подразделениях разрабатывается план мероприятий с указанием сроков выполнения и исполнителей.

3. Политика АО в области качества вывешена на видных местах в подразделениях.

Области, где можно ввести улучшения

1. Отдельные цели в Политике АО сформулированы расплывчато, что не позволяет «развернуть» их на уровне производственных подразделений.

2. Функциональные подразделения не разрабатывают никаких планов по реализации Политики АО.

3. Многие работники (операторы, инженеры) не понимают, как цели АО в области качества и задачи подразделений связаны между собой.

Оценка в процентах по составляющей	критерия 2в
Совершенство подхода	50
Полнота подхода	20
Общая оценка	35

Приложение 2

СУММАРНЫЙ ОЦЕНОЧНЫЙ ЛИСТ

(пример заполнения для оценки организации
с численностью работающих более 100 человек)

1. Критерии "возможности"

Номер критерия	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%		
	1а	55	2а	60	3а	30	4а	65	5а	54	0,19	10,3
Составляющие	1б	40	2б	45	3б	35	4б	70	5б	74	0,24	17,8
критерия	1в	30	2в	35	3в	25	4в	50	5в	58	0,19	11,0
	1г	55	2г	60	3г	65	4г	55	5г	58	0,19	11,0
					3д	40	4д	60	5д	58	0,19	11,0
					3е	45						
Сумма составляющих		180		200		240		300				
		: 4		: 4		: 6		: 5				
Средняя оценка критерия в %		45,0		50,0		40,0		60,0				61,1

2. Критерии "результаты"

Номер критерия	6	%			7	%			8	%			9	%		
Составляющие	6а	60	0,75	45,0	7а	50	0,72	36,0	8а	40	0,25	10,0	9а	60	0,5	30,0
критерия	6б	40	0,25	10,0	7б	50	0,28	14,0	8б	60	0,75	45,0	9б	70	0,5	35,0
Средняя оценка критерия в %				55,0				50,0				55,0				65,0

3. Подсчет общего числа баллов

Номер критерия	Средняя оценка в %		Весомость	Баллы
1	45,0	x	1	45
2	50,0	x	1	50
3	40,0	x	1,2	48
4	60,0	x	1	60
5	61,1	x	1,3	79
6	55,0	x	1,8	99
7	50,0	x	0,9	45
8	55,0	x	0,6	33
9	65,0	x	1,2	78
Общая оценка в баллах				537

Приложение 3

СУММАРНЫЙ ОЦЕНОЧНЫЙ ЛИСТ

(пример заполнения для оценки организации
с численностью работающих до 100 человек)

1. Критерии "возможности"

Номер критерия	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%
Составляющие критерия	1а	54	2а	32	3а	33	4а	62	5а	49
	1б		2б		3б		4б	56	5б	36
	1в	42	2в	44	3в		4в	50	5в	32
	1г		2г	50	3г	57	4г		5г	43
					3д		4д		5д	
					3е					
Сумма составляющих		96		126		90		168		160
	:	2	:	3	:	2	:	3	:	4
Средняя оценка критерия в %		48,0		42,0		45,0		56,0		40,0

2. Критерии "результаты"

Номер критерия	6	%			7	%			8	%			9	%		
Составляющие	6а	40	0,75	30,0	7а	50	0,72	36,0	8а	36	0,25	9,0	9а	40	0,5	20,0
критерия	6б	60	0,25	15,0	7б	50	0,28	14,0	8б	48	0,75	36,0	9б	50	0,5	25,0
Средняя оценка критерия в %				45,0				50,0				45,0				45,0

Подсчет общего числа баллов

Номер критерия	Средняя оценка в %		Весомость	Баллы
1	48,0	x	1	48
2	42,0	x	1	42
3	45,0	x	1,2	54
4	56,0	x	1	56
5	40,0	x	1,3	52
6	45,0	x	1,8	81
7	50,0	x	0,9	45
8	45,0	x	0,6	27
9	45,0	x	1,2	54
Общая оценка в баллах				459

ВНИИС организует семинары по обучению руководителей и специалистов организаций методам самооценки.

Информацию об условиях участия в семинарах, а также о получении **Руководства для участников конкурса 2001 года** Вы можете получить в Техническом секретариате Совета по присуждению премий Правительства Российской Федерации в области качества по адресу:

123557, Москва,

Электрический пер., дом 3/10,

ВНИИС, комната 309

Телефон: (095) 253-33-95 *Факс: (095) 253-33-60*

(095) 253-01-87

Электронная почта: e-mail: gost.e-ecolog.ru

gost.e-ecolog.ru

Заказ № 93, тираж 850, ВНИИС.

gost.e-ecolog.ru