

Модель и критерии премии Правительства Российской Федерации в области качества

Г

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

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

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

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

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

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

Оценивая каждый из критериев «Результаты»,

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

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

КОНЦЕПЦИИ ДЕЛОВОГО СОВЕРШЕНСТВА

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

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

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

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

- **создание устойчивого будущего** – оказание положительного влияния на окружающий мир благодаря достижению выдающихся результатов в своей деятельности; одновременное улучшение экономических, экологических и социальных условий в сообществах, которые затрагивают деятельность организации;
- **развитие собственных организационных возможностей** – эффективное управление изменениями как внутри организации, так и за ее пределами;
- **широкое использование творчества и инноваций** – обеспечение роста ценности и производительности через непрерывные улучшения и системные инновации на основе использования творческого потенциала заинтересованных сторон;
- **лидерство** – определение видения будущего и обеспечение его достижения: необходимость служить примером в отношении этики и ценностей организации, вдохновляя людей на достижение выдающихся результатов;
- **гибкое управление** – способность выявлять возможности и угрозы и реагировать на них результативно и эффективно;
- **достижение успеха благодаря таланту людей** – ценя своих работников и создавая культуру делегирования полномочий, обеспечивать достижение как организационных, так и личных целей;
- **устойчивые выдающиеся результаты** – достижение результатов, которые соответствуют краткосрочным и долгосрочным потребностям всех сторон, заинтересованных в деятельности организации.

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

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

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

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

КРИТЕРИИ МОДЕЛИ ПРЕМИИ

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

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

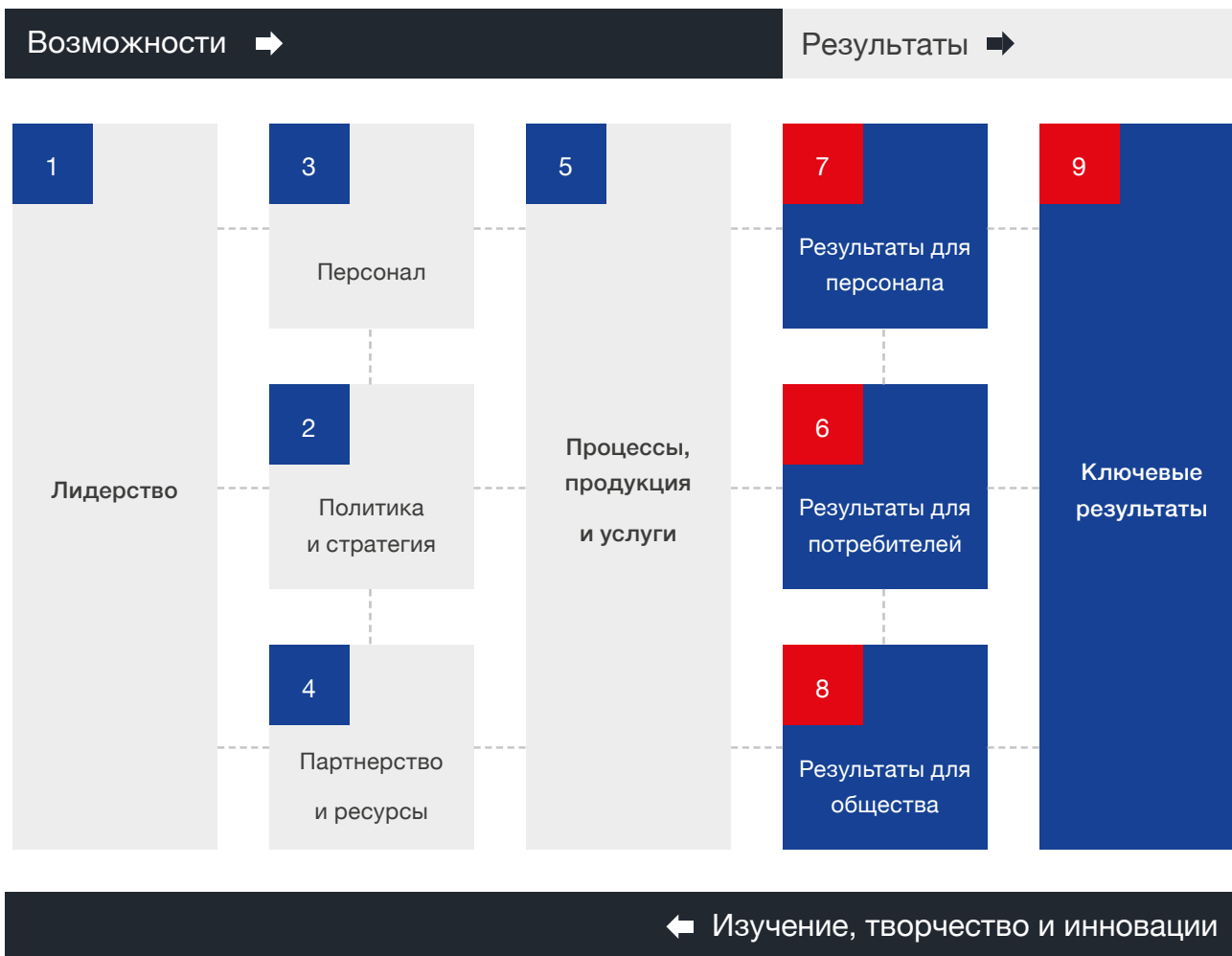


Рис. 1. Модель премии Правительства РФ в области качества

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

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

ПЕРВАЯ ГРУППА ВКЛЮЧАЕТ В СЕБЯ 5 КРИТЕРИЕВ «ВОЗМОЖНОСТИ»:

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

ВТОРАЯ ГРУППА ВКЛЮЧАЕТ В СЕБЯ 4 КРИТЕРИЯ «РЕЗУЛЬТАТЫ»:

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

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

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

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

какие именно аспекты деятельности в наибольшей степени характеризуют успешную

деятельность организации. Эти составляющие рассматриваются при оценке.

Критерии «Возможности»

Г

КРИТЕРИЙ 1. ЛИДЕРСТВО

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

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

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

1в. Лидеры взаимодействуют с внешними заинтересованными сторонами.

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

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

КРИТЕРИЙ 2. ПОЛИТИКА И СТРАТЕГИЯ

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

2а. Политика и стратегия основываются на по-

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

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

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

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

КРИТЕРИЙ 3. ПЕРСОНАЛ

Персонал имеет особую ценность для организации, в которой создается культура, призванная обеспечивать достижение как корпоративных, так и личных целей персонала.

Способности персонала развиваются на принципах честности и равенства. О сотрудниках заботятся, обеспечивая эффективный диалог с ними, а также признание их достижений и заслуг такими методами, которые мотивируют персонал повышать уровень приверженности к организации-работодателю и позволяют использовать свои навыки и знания для развития организации.

3а. Планы в области персонала поддерживают стратегию организации.

3б. Знания и способности персонала развиваются.

3в. Деятельность персонала координируется,

он вовлечен в процессы организации и наделен соответствующими полномочиями.

3г. В организации налажен эффективный диалог с персоналом.

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

КРИТЕРИЙ 4. ПАРТНЕРСТВО И РЕСУРСЫ

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

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

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

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

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

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

КРИТЕРИЙ 5. ПРОЦЕССЫ, ПРОДУКЦИЯ И УСЛУГИ

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

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

5б. Продукция и услуги разрабатываются на основе ожиданий потребителей.

5в. Проводится эффективный маркетинг и продвижение продукции и услуг.

5г. Производство и поставка продукции и услуг осуществляется в управляемых условиях.

5д. Отношения с потребителями управляются и улучшаются.

Критерии «Результаты»

Г

КРИТЕРИЙ 6. РЕЗУЛЬТАТЫ ДЛЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

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

6а. Результаты восприятия потребителями качества продукции и услуг организации.

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

6б. Результаты деятельности организации по повышению удовлетворенности потребителей. Это внутренние показатели, по которым организация анализирует, оценивает, прогнозирует и улучшает свою деятельность и которые позволяют предсказывать ее влияние на восприятие потребителями.

КРИТЕРИЙ 7. РЕЗУЛЬТАТЫ ДЛЯ ПЕРСОНАЛА

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

7а. Результаты восприятия персоналом организации.

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

7б. Результаты деятельности организации в отношении персонала.

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

КРИТЕРИЙ 8. РЕЗУЛЬТАТЫ ДЛЯ ОБЩЕСТВА

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

8а. Результаты восприятия обществом деятельности организации.

Показатели восприятия организации обществом могут быть получены из разных

источников, включая опросы, отчеты, статьи в средствах массовой информации, встречи с представителями общественности, неправительственных организаций и органов государственной власти.

8б. Результаты деятельности организации для общества.

Внутренние показатели, по которым организация осуществляет мониторинг, анализирует, прогнозирует и улучшает свою деятельность и которые позволяют предсказывать ее влияние на восприятие организации соответствующими заинтересованными сторонами в обществе.

КРИТЕРИЙ 9. КЛЮЧЕВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

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

9а. Ключевые результаты деятельности. Это ключевые финансовые и нефинансовые результаты деятельности, которые демонстрируют успешность реализации стратегии организации.

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

9б. Ключевые индикаторы деятельности. Это ключевые финансовые и нефинансовые индикаторы деятельности, по которым оценивается оперативное функционирование организации. Они помогают проводить мониторинг, понимать, прогнозировать и улучшать возможные результаты ведения деятельности. Стабильность достижения этих результатов.