

**ПРЕМИИ ПРАВИТЕЛЬСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА**

Модель конкурса и принципы проведения оценки

1 Термины и определения

В настоящем документе применены термины по ГОСТ Р ИСО 9000-2015, а также следующие термины с соответствующими определениями:

1.1 **Логика экспертной оценки RADAR:** логика оценки, включающая в себя четыре элемента: *Results* – результаты; *Approach* – подход; *Deployment* – развертывание; *Assessment and Refine* – оценка и улучшение.

1.2 **Подход:** термин «подход» как совокупность приемов и методов работы в рамках модели применяется к стратегическим, оперативным или бизнес-процессам, или группам процессов, проектам, инициативам, сложившимся практикам, с помощью которых планируется, осуществляется, контролируется и совершенствуется деятельность организации в целом или отдельных функциональных направлений.

1.3 **Процедура самооценки организации:** самостоятельный системный анализ деятельности организации – участника конкурса по критериям модели.

1.4 **Самооценка:** вид сопоставительного анализа деятельности организации в сравнении с моделью конкурса на соискание премий Правительства Российской Федерации в области качества с целью определения сильных сторон в работе организации и областей, где можно вести улучшение для достижения устойчивого успеха организации.

1.5 **Свидетельства:** подтверждение того, что заявленные и демонстрируемые организацией подходы соответствующим образом планируются и применяются, с их помощью достигаются запланированные результаты. Свидетельства могут быть представлены как прямо, в виде примеров и соответствующих показателей, так и косвенно – в виде следствий, признаков, взаимосвязей и т. д.

1.5 **Творчество:** термин «творчество» в рамках модели применяется для обозначения деятельности, направленной на разработку нестандартных и уникальных подходов, методов и инструментов менеджмента, характеризующей модернизацию и адаптацию заимствованных элементов менеджмента, а также развитие и совершенствование уже применяемых подходов.

2 Модель конкурса на соискание премий Правительства Российской Федерации в области качества

Модель является адаптивным и широко применяемым инструментом совершенствования менеджмента и служит:

- основой для проведения самооценки и структурирования данных о деятельности и достижениях организации в отчете, представляемом на конкурс;

- методологией проведения экспертной оценки организаций-участников конкурса;
- пособием для организаций, решивших совершенствовать деятельность на основе модели.

Модель включает в себя две группы критериев: «Возможности» и «Результаты», характеризующие основные направления деятельности организации и достигнутые результаты, подлежащие анализу на основе методологии оценки с применением логики RADAR. Структура модели приведена на рисунке 1.

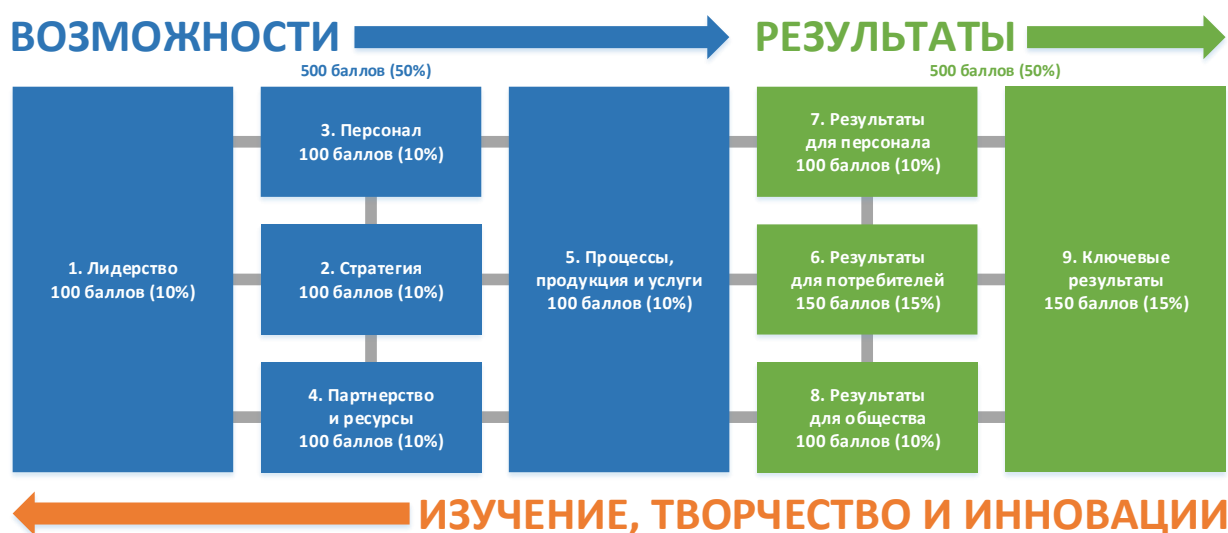


Рис. 1 Модель конкурса на соискание премий Правительства Российской Федерации в области качества

Первая группа критериев характеризует применение организацией различных подходов для создания возможностей эффективного развития и достижения значимых результатов.

Вторая группа критериев отражает полученные организацией результаты и уровень этих достижений.

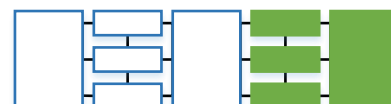
Первая группа включает в себя критерии:

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



Вторая группа включает в себя критерии:

6. Результаты для потребителей
7. Результаты для персонала



8 Результаты для общества

9 Ключевые результаты

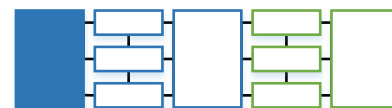
2.1 Содержание критериев модели

2.1.1 Группа критериев «Возможности»

В данной группе приводятся подходы, которые характеризуют стратегическое планирование и целеполагание, реализацию проектов и решение задач во всех видах деятельности организации. Итоги применения описываемых подходов, в свою очередь, отражаются в группе критериев «Результаты».

КРИТЕРИЙ 1. ЛИДЕРСТВО

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



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

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

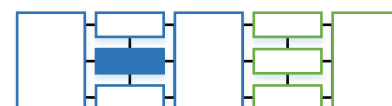
1в. Лидеры взаимодействуют с внешними заинтересованными сторонами.

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

1д. Лидеры обеспечивают гибкость организации и эффективно управляют изменениями с учетом интересов заинтересованных сторон.

КРИТЕРИЙ 2. СТРАТЕГИЯ

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



2а. Стратегия основывается на понимании потребностей и ожиданий заинтересованных сторон, а также внешнего окружения.

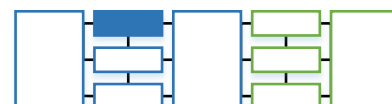
2б. Стратегия основывается на понимании внутренней деятельности и возможностей организации.

2в. Стратегия и поддерживающие ее политики разрабатываются, пересматриваются и актуализируются.

2г. Стратегия и поддерживающие политики 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 работников.



Компетентность персонала развивается на принципах честности и равенства. О работниках заботятся, признают их достижения и заслуги, обеспечивают эффективный диалог и сотрудничество методами, которые повышают лояльность персонала и мотивируют использовать свои навыки и знания для развития организации.

3а. Политика и планы в отношении персонала поддерживают стратегию организации.

3б. Знания и компетенции персонала развиваются.

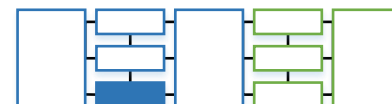
3в. Персонал вовлечен в деятельность по реализации стратегии организации и наделен соответствующими полномочиями.

3г. Установленные коммуникации обеспечивают потребности и ожидания персонала в эффективном обмене информацией и диалоге на всех уровнях.

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

КРИТЕРИЙ 4. ПАРТНЕРСТВО И РЕСУРСЫ

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



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

4а. Отношения с партнерами и поставщиками выстраиваются на взаимовыгодной основе и управляются.

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

4в. Управление зданиями, оборудованием, материалами и природными ресурсами осуществляется для решения задач устойчивого развития.

4г. Управление технологиями осуществляется на основе инноваций для реализации стратегии развития организации.

4д. Управление информацией и знаниями осуществляется на основе инноваций, обеспечивающих гибкость и эффективность принимаемых решений и создающих новые возможности для 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, развития



конкурентных преимуществ организации и обеспечения устойчивого положения на рынке.

5а. Осуществляется проектирование и структурированный менеджмент процессов, направленных на создание добавленной ценности для заинтересованных сторон.

5б. Разработка продукции и услуг основывается на ожиданиях потребителей.

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

5г. Производство, поставка и обслуживание продукции и услуг демонстрируют эффективность менеджмента.

5д. Менеджмент организации направлен на улучшение взаимоотношений с потребителями.

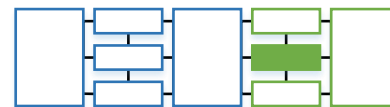
4.1.2 Группа критериев «Результаты»

В данной группе критериев приводятся показатели, которые позволяют оценить уровень достижений организации и получение ею значительных результатов в области качества, безопасности и конкурентоспособности продукции и услуг, эффективности систем и методов менеджмента, в том числе при реализации национальных проектов Российской Федерации, национальных технологических инициатив, социально-значимых государственных программ и внедрении инновационных технологий, а также достижение лидирующих позиций в Российской Федерации, государствах-членах Союза Независимых Государств и на мировом уровне.

Показатели отражают результаты применения соответствующих подходов, представленных в группе критериев «Возможности».

КРИТЕРИЙ 6. РЕЗУЛЬТАТЫ ДЛЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

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



6а. Результаты восприятия организации потребителями.

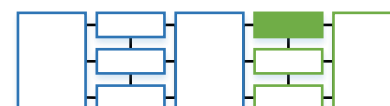
Показатели характеризуют восприятие потребителями имиджа и репутации организации, ее деятельности, ценности и качества продукции и услуг, сервиса и действий по осуществлению поддержки потребителей, а также описывают степень лояльности к организации. Данные для представления результатов могут быть получены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

6б. Результаты деятельности организации в области взаимоотношений с потребителями.

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

КРИТЕРИЙ 7. РЕЗУЛЬТАТЫ ДЛЯ ПЕРСОНАЛА

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



7а. Результаты восприятия организации персоналом.

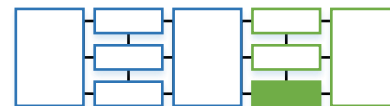
Показатели характеризуют восприятие персоналом имиджа и репутации организации, ее деятельности, ценности продукции и услуг, стиля руководства и предпринимаемых действий в оказании поддержки и заботы, возможностей и карьеры, а также описывают степень лояльности работников. Они могут быть получены, например,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

7б. Результаты деятельности организации в отношении персонала.

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

КРИТЕРИЙ 8. РЕЗУЛЬТАТЫ ДЛЯ ОБЩЕСТВА

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



8а. Результаты восприятия организации обществом.

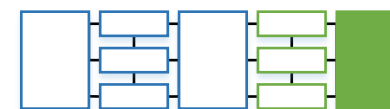
Показатели иллюстрируют восприятие организации и ее деятельности обществом и могут быть получены из различных источников, включая опросы, исследования общественного мнения, средства массовой информации, встречи с представителями общественности, неправительственных организаций, органов государственной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

8б. Результаты деятельности организации в интересах общества.

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

КРИТЕРИЙ 9. КЛЮЧЕВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

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



9а. Ключевые результаты деятельности.

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

9б. Ключевые индикаторы деятельности.

Это ключевые финансовые и нефинансовые индикаторы деятельности, которые демонстрируют успешность оперативного управления и функционирования организации по различным направлениям деятельности за 3-5 лет, предшествующих участию в конкурсе.

2.2. Методология экспертной оценки конкурсантов

2.2.1 Логика оценки RADAR

Система оценки по модели конкурса на соискание премий Правительства Российской Федерации в области качества с применением логики RADAR является неотъемлемой частью модели наряду с критериями премии.

Логика RADAR является инструментом, используемым для выведения качественной и количественной оценки деятельности организации по отношению к критериям премии. Элементы и признаки логики RADAR подразумевают, что организация:

- определяет и достигает целевые результаты для успешной реализации стратегии и оперативной деятельности;
- планирует и развивает целостную систему обоснованных подходов для достижения результатов в настоящем и будущем;
- системно развертывает выбранные подходы, обеспечивая их реализацию;
- анализирует достигнутые результаты и пересматривает подходы и их развертывание с целью совершенствования деятельности.

Схема элементов и признаков логики RADAR приведена на рисунке 2.



Рис. 2 Элементы и признаки логики RADAR

2.2.2 Инструменты оценки по критериям модели

Максимальная оценка по совокупности критериев модели составляет 1 000 баллов. Для каждого критерия установлена максимальная численная оценка в баллах и процентное выражение от общей суммы баллов по модели премии, определяющие их весомость (см. рис. 1).

Общая оценка определяется суммарным количеством баллов по группам критериев «Возможности» и «Результаты» и вычисляется с применением коэффициентов весомости по формуле:

$$B1+B2+B3+B4+B5+P6 \cdot 1,5+P7+P8+P9 \cdot 1,5 = \text{«Общая оценка»},$$

где:

B1...B5 – оценка по критериям 1, 2, 3, 4 и 5 группы «Возможности»;

P6...P9 – оценка по критериям 6, 7, 8 и 9 группы «Результаты».

Для выставления оценки по каждой из составляющих критериев применяются соответствующие таблицы, в которых отражены элементы и признаки логики RADAR:

- Матрица оценки составляющих группы критериев «Возможности» (приложение А).
- Матрица оценки составляющих группы критериев «Результаты» (приложение Б);

2.3 Основные принципы проведения оценки с применением Модели

2.3.1 Оценка по критериям модели и их составляющим осуществляется экспертным методом. При проведении самооценки организации обеспечивают наличие необходимых компетенций для проведения оценки собственными силами или с привлечением сторонних специалистов.

2.3.2 Оценка деятельности организаций в рамках их участия в конкурсе осуществляется привлекаемыми аттестованными экспертами. Требования к квалификации экспертов изложены в документе **«Премии Правительства Российской Федерации в области качества. Эксперты по оценке организаций – участников конкурса. Требования и порядок подтверждения компетенции»**.

2.3.3 Применение матриц оценки составляющих группы критериев «Возможности» и «Результаты» (приложения А и Б) при формировании оценки в баллах имеют следующие ограничительные условия:

- общая оценка по какой-либо составляющей критерия из группы критериев «Возможности» в процентах не может быть выше оценки, выставленной за элемент «Совершенство подхода»;

- общая оценка по какой-либо составляющей критерия из группы критериев «Результаты» в процентах не может быть выше оценки, выставленной за элемент «Значимость и пригодность».

2.3.4 Требования к оформлению и предоставлению результатов самооценки организаций, а также экспертной оценки в рамках проведения конкурса приведены в документе **«Премии Правительства Российской Федерации в области качества. Руководство по проведению конкурса»**

2.3.5 Рекомендации по применению стандарта и методические материалы по проведению самооценки организациями предоставляются секретариатом Совета по присуждению премий Правительства Российской Федерации в области качества.

Таблица 1. Матрица оценки составляющих группы критериев «Возможности»

СОВЕРШЕНСТВО ПОДХОДА	0%					25%					50%					75%					100%				
Обоснованность: - подход логически обоснован - подход имеет разработанные процессы - подход ориентирован на потребности заинтересованных сторон - усовершенствования были введены в подход по мере применения	Нет свидетельств или свидетельства носят случайный характер					Представлены некоторые свидетельства					Представлены свидетельства					Представлены явные свидетельства					Представлены всесторонние свидетельства				
Интегрированность: - подход поддерживает стратегию - подход согласован с другими подходами	Нет свидетельств или свидетельства носят случайный характер					Представлены некоторые свидетельства					Представлены свидетельства					Представлены явные свидетельства					Представлены всесторонние свидетельства				
Оценка элемента, %			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
РАЗВЕРТЫВАНИЕ ПОДХОДА	0%					25%					50%					75%					100%				
Полнота внедрения: - подход внедрен в соответствующих областях	Нет свидетельств или свидетельства носят случайный характер					Подход внедрен в ¼ возможных областей					Подход внедрен в ½ возможных областей					Подход внедрен в ¾ возможных областей					Подход внедрен во всех возможных областях				
Системность: - подход развернут своевременно, структурированно, с возможностью реагировать на изменения среды при необходимости	Нет свидетельств или свидетельства носят случайный характер					Представлены некоторые свидетельства					Представлены свидетельства					Представлены явные свидетельства					Представлены всесторонние свидетельства				
Оценка элемента, %			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
ОЦЕНКА И УЛУЧШЕНИЕ ПОДХОДА	0%					25%					50%					75%					100%				
Измерение: - проводятся регулярные измерения результативности и эффективности подхода и его развертывания - выбраны подходящие измеряемые показатели	Нет свидетельств или свидетельства носят случайный характер					Представлены некоторые свидетельства					Представлены свидетельства					Представлены явные свидетельства					Представлены всесторонние свидетельства				
Изучение и творчество: - на основе изучения определяются лучший опыт внутри и вне организации и возможности для улучшения - применяется творческий подход для определения возможностей для улучшения	Нет свидетельств или свидетельства носят случайный характер					Представлены некоторые свидетельства					Представлены свидетельства					Представлены явные свидетельства					Представлены всесторонние свидетельства				
Улучшение и инновации: - результаты измерений, изучения и творчества используются для определения, ранжирования, планирования и внедрения улучшений	Нет свидетельств или свидетельства носят случайный характер					Представлены некоторые свидетельства					Представлены свидетельства					Представлены явные свидетельства					Представлены всесторонние свидетельства				
Оценка элемента, %			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
Оценка по составляющей критерия, %			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		

Таблица 2. Матрица оценки составляющих группы критериев «Результаты»

ЗНАЧИМОСТЬ И ПРИГОДНОСТЬ	0%					25%					50%					75%					100%				
Полнота охвата: - результаты относятся к потребностям и ожиданиям заинтересованных сторон - результаты согласуются со стратегией и политиками организации - наиболее важные результаты определены и ранжированы - взаимосвязи между соответствующими результатами понятны	Результаты не представлены или представлена информация случайного характера					Представлены соответствующие результаты примерно для ¼ возможных областей					Представлены соответствующие результаты примерно для ½ возможных областей					Представлены соответствующие результаты примерно для ¾ возможных областей					Представлены соответствующие результаты для всех возможных областей				
Целостность: - результаты своевременны, достоверны и точны	Результаты не представлены или представлена информация случайного характера					Примерно ¼ представленных результатов являются своевременными, достоверными и точными					Примерно ½ представленных результатов являются своевременными, достоверными и точными					Примерно ¾ представленных результатов являются своевременными, достоверными и точными					Все представленные результаты являются своевременными, достоверными и точными				
Сегментация: - результаты сегментированы соответствующим образом	Сегментация не представлена					Применимая сегментация представлена только для ¼ показателей					Применимая сегментация представлена только для ½ показателей					Применимая сегментация представлена только для ¾ показателей					Применимая сегментация представлена для всех показателей				
<i>Оценка элемента, %</i>			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
КАЧЕСТВО РЕЗУЛЬТАТОВ	0%					25%					50%					75%					100%				
Тенденции: - Тенденции являются позитивными, и/или наблюдаются поддерживаемые показатели хорошей работы	Результаты не представлены или представлена информация случайного характера					Позитивные тенденции и/или показатели хорошей работы наблюдаются для ¼ результатов за период в три года или более					Позитивные тенденции и/или показатели хорошей работы наблюдаются для ½ результатов за период в три года или более					Позитивные тенденции и/или показатели хорошей работы наблюдаются для ¾ результатов за период в три года или более					Позитивные тенденции и/или показатели хорошей работы наблюдаются для всех результатов за период в три года или более				
Целевые показатели: - показатели установлены для ключевых результатов - показатели адекватны стратегии и политикам - показатели достигнуты	Целевые показатели не представлены или представлена информация случайного характера					Целевые показатели установлены, адекватны и достигаются примерно для ¼ ключевых результатов					Целевые показатели установлены, адекватны и достигаются примерно для ½ ключевых результатов					Целевые показатели установлены, адекватны и достигаются примерно для ¾ ключевых результатов					Целевые показатели установлены, адекватны и достигаются для всех ключевых результатов				
Сравнение: - Сравнения проведены для ключевых результатов - сравнения уместны - сравнения являются благоприятными	Сравнения не приведены или представлена информация случайного характера					Сравнения проведены, являются благоприятными и уместными для ¼ ключевых результатов					Сравнения проведены, являются благоприятными и уместными для ½ ключевых результатов					Сравнения проведены, являются благоприятными и уместными для ¾ ключевых результатов					Сравнения проведены, являются благоприятными и уместными для всех ключевых результатов				
Причины: - взаимосвязь между достигнутыми результатами и их причинами является понятной - имеется уверенность, основанная на представленных свидетельствах, что позитивные показатели работы будут поддерживаться в будущем	Результаты не представлены или представлена информация случайного характера					Взаимосвязь прослеживается примерно для ¼ результатов и представлены некоторые свидетельства того, что показатели работы будут поддерживаться в будущем					Взаимосвязь прослеживается примерно для ½ результатов и представлены свидетельства того, что показатели работы будут поддерживаться в будущем					Взаимосвязь прослеживается примерно для ¾ результатов и представлены очевидные свидетельства того, что показатели работы будут поддерживаться в будущем					Взаимосвязь прослеживается для всех результатов и представлены всесторонние свидетельства того, что показатели работы будут поддерживаться в будущем				
<i>Оценка элемента, %</i>			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
<i>Оценка по составляющей критерия, %</i>			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		

Разработано Секретариатом Совета по присуждению премий
Правительства Российской Федерации в области качества по поручению
Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии

*Утверждено Советом по присуждению премий
Правительства Российской Федерации в области качества*

По любым возникшим у Вас вопросам обращайтесь
в **Секретариат Совета**: 119071, г. Москва, ул. Орджоникидзе, д. 12;
тел.: +7 (495) 777-43-12 (доб. 211, 454, 158); e-mail: award@roskachestvo.ru, info@roskachestvo.ru.