

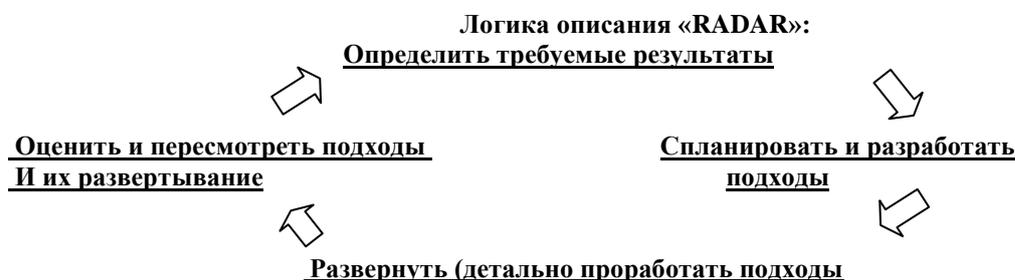
		СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА		На основе Рекомендаций ВНИИС Р 50-601-45\2-2003	
		СОДЕРЖАНИЕ КРИТЕРИЕВ самооценки организации		Ответственный исполнитель	Бойцов А.А.
Дата введения					
15.03.04.					
		Реестровый №			

Основной целью самооценки является планирование совершенствования деятельности организации на основе принципов всеобщего менеджмента качества.

Все критерии оценки разбиты на две группы – «возможности» и «результаты». При проведении самооценки по каждой группы критериев желательно придерживаться определенной логики описания.

ГРУППА: «ВОЗМОЖНОСТИ» ОРГАНИЗАЦИИ

объединяет первые пять критериев и характеризует как и каким образом организация добивается результатов за последние 5 (3) лет с приведением планов и причин их корректировки в абсолютных или относительных показателях с примерами по каждому году



КРИТЕРИЙ 1:

ЛИДИРУЮЩАЯ РОЛЬ РУКОВОДСТВА

СОДЕРЖАНИЕ КРИТЕРИЯ

Как руководители организации всех уровней определяют ее предназначение, вырабатывают стратегию развития и способствуют их реализации; как они формируют ценности, необходимые для достижения долгосрочного успеха, и внедряют их с помощью соответствующих мероприятий и личного примера; насколько они вовлечены в деятельность, обеспечивающую развитие и внедрение системы менеджмента организации.

СОСТАВЛЯЮЩИЕ КРИТЕРИЯ

Критерий охватывает следующие два направления деятельности, по которым должна быть представлена информация:

1а. Определение руководителями предназначения организации, стратегии ее развития и ценностей, демонстрация на личных примерах своей приверженности культуре качества

(Описание не только для высшего руководства, но и для всех начальников подразделений и главных специалистов)

Данная деятельность может включать:

- определение руководителями предназначения (миссии) организации и выработку ее стратегической цели (видения будущего);
- формирование и поддержание руководителями собственным примером этических норм и ценностей, на основе которых создается культура организации;
- анализ и повышение руководителями результативности своего руководства организацией;
- личное активное участие руководителей в деятельности по совершенствованию;
- стимулирование и поощрение руководителями творчества и инноваций, например, посредством выделения ресурсов для познавательной деятельности и совершенствования, наделения персонала полномочиями;
- поощрение и поддержку руководителями познавательной деятельности и принятие мер на основе ее результатов;
- определение руководителями приоритетов в деятельности по совершенствованию;
- стимулирование и поощрение руководителями атмосферы сотрудничества в организации;
- обеспечение руководителями разработки и внедрения процесса формирования, развертывания по вертикали и горизонтали и актуализации политики, в том числе в области качества, и стратегии;
- обеспечение руководителями совершенствования структуры организации в целях реализации политики,

в том числе в области качества, и стратегии;

-своевременное и надлежащее признание деятельности групп и отдельных лиц на всех уровнях организации.

1в. Вовлечение руководителей в работу с потребителями, партнерами и представителями общества

(Описание на основе бенчмаркетинга)

Данная деятельность может включать:

- понимание и удовлетворение руководителями потребностей и ожиданий потребителей, партнеров и общества;
- установление руководителями взаимоотношений партнерства и участие в них;
- организация руководителями совместной деятельности по совершенствованию и участие в ней;
- признание руководителями вклада в развитие организации отдельных лиц и групп, представляющих заинтересованные стороны;
- участие руководителей в работе профессиональных конференций, семинаров и организаций, включая пропаганду и поддержку принципов всеобщего менеджмента качества;
- поддержку руководителями деятельности, направленной на улучшение окружающей среды и помощь обществу и их участие в ней.

КРИТЕРИЙ 2:

ПОЛИТИКА И СТРАТЕГИЯ ОРГАНИЗАЦИИ В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА

СОДЕРЖАНИЕ КРИТЕРИЯ

Как организация реализует свое предназначение и стратегию развития посредством ориентации на потребности заинтересованных сторон, разработку политики, планов, целей и процессов.

СОСТАВЛЯЮЩИЕ КРИТЕРИЯ

Критерий охватывает следующие четыре направления деятельности, по которым должна быть представлена информация:

2а. Определение существующих и будущих потребностей и ожиданий заинтересованных сторон для разработки политики и стратегии

(Описать систему и её развитие)

Данная деятельность может включать:

- сбор и анализ информации для определения рынка и тех его сегментов, где организация работает в настоящее время и планирует работать в будущем;
- понимание и предвидение потребностей и ожиданий потребителей, персонала, партнеров, общества и других заинтересованных сторон;
- понимание и предвидение развития рынка, включая деятельность конкурентов.

2в. Разработка, анализ и актуализация политики и стратегии

(Описать систему планирования и её развитие)

Данная деятельность может включать:

- разработку политики и стратегии, в том числе в области качества, которые оответствуют предназначению, стратегической цели и ценностям организации и основаны на потребностях и ожиданиях заинтересованных сторон и информации, полученной в ходе познавательной и инновационной деятельности;
- сбалансированный учет потребностей и ожиданий заинтересованных сторон;
- сбалансированный учет краткосрочных и долгосрочных требований;
- разработку альтернативных сценариев и планов, в том числе с учетом риска возникновения непредвиденных обстоятельств;
- определение преимуществ в конкурентной борьбе в настоящее время и в будущем;
- согласование политики и стратегии организации с политикой и стратегией партнеров;
- отражение в политике и стратегии организации принципов всеобщего менеджмента качества;
- оценку адекватности и результативности политики и стратегии;
- определение наиболее важных факторов успеха;
- анализ и актуализацию политики и стратегии организации.

2г. Развертывание политики и стратегии в рамках ключевых процессов

(Описать метод анализа)

Данная деятельность может включать:

- идентификацию и разработку комплекса ключевых процессов, необходимых для реализации политики и стратегии организации;
- определение ключевых процессов и их потребителей;
- анализ результативности комплекса ключевых процессов, необходимых для реализации политики и стратегии организации.

2д. Доведение до сведения персонала политики и стратегии и претворение их в жизнь

(Описать систему информирования и оценки осведомленности)

Данная деятельность может включать:

- доведение до сведения персонала и развертывание политики и стратегии организации на всех уровнях и во

- всех подразделениях;
- использование политики и стратегии в качестве основы для планирования видов деятельности, а также постановки целей и задач на всех уровнях и во всех подразделениях организации;
 - определение приоритетов, согласование и доведение до сведения персонала планов, целей и задач;
 - оценку осведомленности персонала о политике и стратегии организации, ее планах, целях и задачах.

КРИТЕРИЙ 3: ПЕРСОНАЛ

СОДЕРЖАНИЕ КРИТЕРИЯ

Как организация управляет персоналом, развивает и использует его знания и потенциал на индивидуальном уровне, на уровне групп и всей организации; как она планирует эти виды деятельности в целях претворения в жизнь своей политики и стратегии, а также в целях эффективной реализации своих процессов,

СОСТАВЛЯЮЩИЕ КРИТЕРИЯ

Критерий охватывает следующие два направления деятельности, по которым должна быть представлена информация:

3а. Планирование, управление и улучшение работы с персоналом

(Описать связь политики по персоналу с политикой фирмы, привести статистику)

Данная деятельность может включать:

- разработку политики, стратегии и планов в отношении персонала;
- привлечение работников к разработке политики, стратегии и планов в отношении персонала;
- приведение планов в отношении персонала в соответствие с политикой и стратегией, организационной структурой и комплексом ключевых процессов;
- управление наймом работников и продвижением их по службе;
- обучение и развитие персонала в целях обеспечения потребностей организации;
- использование обследований и других форм обратной связи с работниками для совершенствования политики, стратегии и планов в отношении персонала;
- применение инновационных методов для улучшения работы с персоналом;
- предоставление персоналу полномочий для принятия мер;
- обеспечение дополнительной социальной поддержки, удобств и услуг, например, введение гибкого графика работы, предоставление транспорта и т.д.

3г. Общение персонала в организации

(Описать умение людей работать в группе с примерами)

Данная деятельность может включать:

- определение потребностей персонала в обмене информацией;
- разработку политики, стратегии и планов по обмену информацией на основе выявленной потребности;
- разработку и внедрение каналов, по которым связь осуществляется сверху-вниз, снизу-вверх и по горизонтали;
- обмен опытом работы и знаниями.

КРИТЕРИЙ 4: ПАРТНЕРСТВО И РЕСУРСЫ

СОДЕРЖАНИЕ КРИТЕРИЯ

Как организация планирует внутренние ресурсы и свои взаимоотношения с внешними партнерами и как управляет ими в целях претворения в жизнь своей политики и стратегии, а также в целях эффективной реализации своих процессов.

СОСТАВЛЯЮЩИЕ КРИТЕРИЯ

Критерий охватывает следующие три направления деятельности, по которым должна быть представлена информация:

4а. Внешние партнеры

(Описать системный подход с учетом градации партнеров)

Данная деятельность может включать:

- определение ключевых партнеров и стратегических возможностей партнерства, соответствующих политике и стратегии;
- формирование партнерских взаимоотношений в целях создания большей ценности;
- создание большей ценности в цепочке поставок на основе партнерства;
- обеспечение совместимости культур и обмен опытом с организациями-партнерами;
- поддержку взаимного развития;
- инициирование и поддержку инновационного и творческого мышления с помощью партнерских взаимоотношений;
- обеспечение дополнительных преимуществ совместной работы в целях совершенствования процессов и по-

лучения большей выгоды в цепочке потребитель-поставщик.

4б. Финансовые ресурсы

(Описать систему планирования и её корректирование)

Данная деятельность может включать:

- использование финансовых ресурсов для реализации политики и стратегии;
- разработку и внедрение финансовой стратегии и процессов;
- оценку капиталовложений в материальные и нематериальные активы;
- использование финансовых механизмов и показателей, в том числе анализа затрат на качество, для обеспечения эффективности и результативности структуры ресурсов;
- управление рисками по отношению к финансовым ресурсам.

4в. Инфраструктура и материальные ресурсы

(Описать систему, распределение ответственных и программу ремонта и развития)

Данная деятельность может включать:

- использование инфраструктуры и материальных ресурсов организации для реализации ее политики и стратегии;
- поддержание имущества в надлежащем состоянии для его эффективного использования;
- обеспечение сохранности имущества;
- измерение и управление любыми отрицательными воздействиями имущества организации на общество и персонал (включая охрану здоровья и безопасность);
- оптимизацию материальных запасов;
- оптимизацию потребления разных видов энергии;
- сокращение и повторное использование отходов производства;
- сохранение мировых невозполнимых ресурсов;
- уменьшение любого отрицательного воздействия продукции и услуг организации;
- поддержание и использование информационной инфраструктуры для обеспечения доступа к соответствующей информации и знаниям;
- культивирование, развитие и защиту уникальной интеллектуальной собственности для создания большей ценности.

КРИТЕРИЙ 5:

ПРОЦЕССЫ, ОСУЩЕСТВЛЯЕМЫЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

СОДЕРЖАНИЕ КРИТЕРИЯ

Как организация проектирует процессы, осуществляет менеджмент процессов и совершенствует их в целях претворения в жизнь своей политики и стратегии, а также полного удовлетворения и создания ценности для своих потребителей и других заинтересованных сторон.

СОСТАВЛЯЮЩИЕ КРИТЕРИЯ

Критерий охватывает следующие четыре направления деятельности, по которым должна быть представлена информация:

5а. Систематическое проектирование и менеджмент процессов

(Описать систему внутренних стандартов и её развитие)

Данная деятельность может включать:

- проектирование (разработку) процессов организации, включая ключевые процессы, необходимые для реализации политики и стратегии;
- введение системы менеджмента применяемых процессов;
- использование для менеджмента процессов систем стандартов, таких, например, как стандарты на системы менеджмента качества (ИСО 9000), системы экологического менеджмента (ИСО 14000), системы охраны и безопасности труда и др.;
- измерение характеристик процессов и задание контрольных показателей;
- решение проблем взаимодействия как внутри организации, так и в отношениях с внешними партнерами в целях эффективного менеджмента процессов на всех их стадиях.

5б. Совершенствование процессов с использованием инноваций в целях более полного удовлетворения требований потребителей и других заинтересованных сторон

(Описать порядок внедрения с учетом бенчмаркетинга)

Данная деятельность может включать:

- определение возможностей для улучшений (как в небольших масштабах, так и в целях осуществления «прорыва») и расстановка приоритетов;
- использование результатов работы, данных о восприятии организации заинтересованными сторонами и информации, полученной в ходе познавательной деятельности, для определения приоритетов и целей по улучшению процессов и методов работы;
- стимулирование и реализацию творческой инициативы персонала, потребителей и партнеров для

улучшений как в небольших масштабах, так и в целях осуществления «прорыва»;

- выявление и использование новых проектов процессов и принципов работы;
- применение соответствующих методов внедрения изменений;
- апробацию и контроль внедрения новых или измененных процессов;
- доведение до сведения заинтересованных сторон информации об изменениях, внесенных в процессы;
- организация обучения персонала работе в условиях нового или измененного процесса до его внедрения;
- обеспечение уверенности в получении ожидаемых результатов от внесения изменений в процессы.

5в. Проектирование и разработка продукции (услуг) на основе ожиданий потребителей (*Описать методы и их систему, порядок апробации*)

Данная деятельность может включать:

- использование результатов изучения рынка, обследования потребителей и других способов получения информации для определения восприятия существующей продукции и услуг, а также настоящих и будущих потребностей и ожиданий;
- прогнозирование и определение мер, направленных на улучшение продукции и услуг для удовлетворения будущих потребностей и ожиданий потребителей;
- проектирование и разработку новой продукции и услуг для удовлетворения потребностей и ожиданий потребителей;
- использование творческой деятельности, и инноваций для разработки конкурентоспособной продукции и услуг;
- создание новой продукции совместно с партнерами;
- активное взаимодействие с потребителями в целях обсуждения и удовлетворения их потребностей и ожиданий;
- регулярные обследования и другие формы сбора структурированной информации, получаемой в ходе повседневных контактов с потребителями, в целях определения и повышения уровня их удовлетворенности.

5г. Производство, поставка и последующее обслуживание продукции (услуг)

(*Описать на примерах*)

Данная деятельность может включать:

- производство и/или приобретение продукции (услуг) в соответствии с проектом и разработками;
- информирование, маркетинг и продажу продукции (услуг) существующим и потенциальным потребителям;
- доставку продукции (услуг) потребителям;
- послепродажное обслуживание продукции (услуг).

ГРУППА: «РЕЗУЛЬТАТЫ» ОРГАНИЗАЦИИ

объединяет следующие четыре критерия и характеризует что достигнуто организацией за последние 5 (3) лет с приведением отчетов о выполнении планов в абсолютных или относительных показателях с комментариями и примерами по каждому году



КРИТЕРИЙ 6:

УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ КАЧЕСТВОМ ПРОДУКЦИИ (УСЛУГ)

СОДЕРЖАНИЕ КРИТЕРИЯ

Результаты, которых добилась организация в отношении удовлетворения интересов внешних потребителей

СОСТАВЛЯЮЩИЕ КРИТЕРИЯ

Критерий включает в себя следующие две составляющие, по которым должна быть представлена информация:

ба. Показатели восприятия потребителями организации, качества ее продукции и услуг (*Описать методику и отклики по категориям потребителей ТОЛЬКО на примерах*)

Данные показатели характеризуют восприятие потребителями организации (эти показатели определяются, например, на основе обследования потребителей, в том числе работ фокус-групп, а также рейтингов продавцов, полученных благодарностей и жалоб).

В зависимости от сферы деятельности организации данная информация может содержать показатели

восприятия, характеризующие:

- *общий имидж организации:*
 - доступность,
 - наличие каналов связи,
 - гибкость,
 - активность поведения,
 - отзывчивость;
- *продукцию и услуги:*
 - качество,
 - цена,
 - надежность,
 - новизну конструкции (дизайна),
 - доставку,
 - влияние на окружающую среду;
- *продажу и послепродажное сопровождение:*
 - профессиональные навыки и поведение персонала,
 - советы и помощь,
 - наличие литературы для потребителей и технической документации;
 - реагирование на жалобы,
 - обучение пользованию продукцией,
 - время реагирования на обращения, -техническую помощь,
 - гарантии и гарантийное обслуживание;
- *лояльность потребителей:*
 - намерение купить продукцию и услуги организации повторно,
 - желание покупать другую продукцию и услуги организации,
 - желание рекомендовать организацию другим потребителям.

6б. Показатели работы организации по повышению удовлетворенности потребителей

(Описать со статистикой по годам с комментариями)

Это внутренние показатели деятельности, используемые для мониторинга, понимания, прогнозирования и совершенствования работы организации по повышению удовлетворенности потребителей.

В зависимости от сферы деятельности организации данная информация может содержать внутренние показатели, характеризующие:

- *восприятие организации в целом:*
 - награды, полученные от потребителей на ярмарках, выставках, конкурсах,
 - отзывы потребителей об организации в печати, других СМИ;
- *продукцию и услуги:*
 - конкурентоспособность,
 - рекламации, претензии, жалобы и замечания по качеству продукции, полученные и принятые организацией, и результаты работы с ними,
 - гарантии и гарантийные обязательства;
- *продажу 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.

КРИТЕРИЙ 7:

УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА

СОДЕРЖАНИЕ КРИТЕРИЯ

Результаты, которых добилась организация в отношении удовлетворения своего персонала.

СОСТАВЛЯЮЩИЕ КРИТЕРИЯ

Критерий включает в себя следующие две составляющие, по которым должна быть представлена информация:

7а. Показатели восприятия персоналом своей работы в организации

(Описать методику оценки и привести статистику с примерами)

Данные показатели характеризуют восприятие персоналом организации (эти показатели определяются, например, на основе обследования персонала, интервью, анкетирования и т.п.).

В зависимости от сферы деятельности организации данная информация может содержать показатели

восприятия, характеризующие:

- *участие персонала в управлении организацией:*
 - доступность информации,
 - полномочия,
 - участие в принятии управленческих решений;
- *развитие потенциала работников:*
 - продвижение по службе,
 - возможность учиться и совершенствоваться,
 - подготовку и обучение,
 - постановку и достижение целей;
- *психологический климат в коллективе:*
 - отношение со стороны руководства,
 - отношения в коллективе,
 - рабочую обстановку;
- *социальные вопросы:*
 - равные возможности,
 - условия найма,
 - удобства и услуги,
 - охрану здоровья, безопасность труда,
 - гарантии занятости,
 - оплату труда и льготы;
- *общий имидж организации:*
 - удовлетворенность деятельностью руководства организации,
 - удовлетворенность принципами и политикой организации, в том числе в отношении окружающей среды.

76. Показатели работы организации по повышению удовлетворенности персонала

(Описать критерии со статистикой)

Это внутренние показатели деятельности, используемые для мониторинга, понимания, прогнозирования и совершенствования работы организации по повышению удовлетворенности персонала.

В зависимости от сферы деятельности организации данная информация может содержать показатели, характеризующие:

- *вовлеченность персонала в управление:*
 - участие в группах по улучшению,
 - подачу предложений по улучшению,
 - осязаемые преимущества работы в группе,
 - признание заслуг отдельных работников и групп,
 - реагирование на результаты опроса работников,
 - уровень профессиональной подготовки;
- *удовлетворенность условиями работы:*
 - пропуски рабочих дней,
 - уровень травматизма и заболеваемости,
 - жалобы,
 - тенденции в приеме на работу,
 - текучесть кадров,
 - забастовки,
 - использование работниками удобств и услуг, предоставляемых организацией;
- *взаимодействие с администрацией:*
 - точность и четкость действий администрации,
 - эффективность обмена информацией,
 - быстроту ответов на запросы и жалобы,
 - оценку администрацией результатов обучения.

КРИТЕРИЙ 8:

ВЛИЯНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОБЩЕСТВО

СОДЕРЖАНИЕ КРИТЕРИЯ

Результаты, которых добилась организация в отношении удовлетворения интересов общества на местном, национальном и мировом уровнях.

СОСТАВЛЯЮЩИЕ КРИТЕРИЯ

Критерий включает в себя следующие две составляющие, по которым должна быть представлена информация

8а. Показатели восприятия обществом деятельности организации

(Описать только на основе документов и примеры)

Данные показатели характеризуют восприятие обществом организации (эти показатели определяются, например, на основе обследований, интервью, анкетирования и т.п.).

В зависимости от сферы деятельности организации данная информация может включать показатели восприятия, характеризующие:

- *ее деятельность как члена общества:*
 - информационную открытость по отношению к обществу,
 - предоставление равных возможностей при взаимодействии с организацией,
 - воздействие на местную и национальную экономику,
 - взаимоотношения с органами власти;
- *участие в жизни общества:*
 - участие в системе образования и обучения,
 - поддержку здравоохранения и социального обеспечения,
 - поддержку спорта и организация досуга,
 - участие в благотворительности и общественных работах;
- *снижение и предотвращение вредного воздействия ее работы или продукции:*
 - снижение случаев заболеваний и травматизма среди населения,
 - повышение безопасности,
 - уменьшение загрязнения и вредных выбросов, шума;
- *сохранение ресурсов:*
 - сокращение отходов и их уничтожение,
 - экономию сырья,
 - снижение потребления энергоресурсов,
 - использование повторно перерабатываемых материалов.

86. Показатели работы организации по повышению удовлетворенности общества

(Описать на основе цифр со статистикой и примерами)

Это внутренние показатели деятельности, используемые для мониторинга, понимания, прогнозирования и совершенствования работы организации по повышению удовлетворенности общества.

В зависимости от сферы деятельности организации данная информация может содержать внутренние показатели, характеризующие области оценки, названные в составляющей 8а, а также следующие:

- *воздействие на уровень занятости;*
- *взаимодействие с органами власти по таким вопросам как:*
 - сертификация,
 - импорт и экспорт,
 - планирование,
 - выпуск продукции,
- *учет интересов общества;*
- *получение наград от органов власти и общественных организаций.*

КРИТЕРИЙ 9:

РЕЗУЛЬТАТЫ РАБОТЫ ОРГАНИЗАЦИИ

СОДЕРЖАНИЕ КРИТЕРИЯ

Результаты, которых добилась организация в отношении запланированных целей в работе.

СОСТАВЛЯЮЩИЕ КРИТЕРИЯ

Критерий включает в себя следующие две составляющие, по которым должна быть представлена информация:

9а. Финансовые показатели работы организации

(Описать по балансу с комментариями)

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, включая:*

- 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, включая:*
- финансовую 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 долю выплаченных доходов,
- доходность акций,
- затраты на качество,
- рентабельность.

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

96. Качество продукции (услуг) и другие результаты работы организации

(Описать на основе цифр со статистикой по всем направлениям)

Объектами оценки могут быть любые нефинансовые результаты. В частности, могут оцениваться следующие показатели:

- *качество продукции (услуг):*
- сопоставление с продукцией (услугами) лучших организаций,
- уровень дефектности,
- добровольная сертификация, в том числе сертификация систем менеджмента;
- *процессы:*
- внедрение новых процессов и технологий,
- улучшения в процессах,
- время выполнения процессов,
- завершенность,
- производительность,
- уровень дефектности;
- *информация и знания:*
- средства распространения информации об организации и ее продукции (услугах),
- полнота,
- доступность,
- достоверность,
- уместность,
- своевременность,
- ценность интеллектуальной собственности;
- *деятельность в целом:*
- доля, которую занимает продукция (услуги) организации на рынке,
- экспорт,
- освоение новых видов продукции (услуг),
- время выхода новой продукции (услуг) на рынок,
- объем продаж в натуральном выражении,
- использование и состояние основных фондов, в том числе их среднегодовая стоимость, износ, загрузка, коэффициенты обновления, выбытия или интенсивности обновления, автоматизация и механизация производства;
- *партнерство:*
- взаимодействие с партнерами, включая факты совместного создания большей ценности, совместных улучшений и инноваций, поощрение партнеров,
- взаимодействие с поставщиками, включая цену закупаемой продукции (услуг), ее дефектность, отзывчивость поставщиков на обращения организации;
- *имущество, в том числе здания и оборудование:*
- обесценивание,
- стоимость обслуживания,
- использование.

(Все показатели могут быть выражены в абсолютных, условных или относительных величинах, но обязательно в динамике изменения по годам с указанием конкретных примеров за каждый год).

Прошу ВСЕХ вспомнить и сообщит любые события, произошедшие за последние 5 лет по указанным выше разделам. Прошу ВСЕХ сообщить кто куда ездил по обмену опытом и что из этого было внедрено или не внедрено на нашей фирме. Прошу указать кто где и чему учился или осваивал новые знания на фирме, если есть какие-нибудь дипломы, то приложить их копии. ВСЕХ прошу сообщить, какими газетами, журналами и информационными системами Вы пользовались раньше и какими сейчас.

Прошу всех дать свою сравнительную оценку своей работы в нашей фирме с аналогичной работой в других фирмах, в чем она схожа, в чем отличается. Где и что вы считаете лучше у них, а что у нас.

Отдел маркетинга отдельно прошу дать сравнительную оценку характеристик продукции нашей, фирм конкурентов и фирм, лидеров по качеству. Также прошу привести примеры лояльности (преданности) к нам наших клиентов, не смотря на отдельные недостатки в нашей работе. Описать систему стратегического планирования внедрения новой продукции с примерами. Дать описание и градации наших клиентов с примерами. Описать наших ключевых партнеров и клиентов. Привести все возможные статистические и сравнительные данные по всем критериям. Дать всю имеющуюся информацию и привести пример документов, в которых наши клиенты и партнеры высказывают свое мнение о нас и нашей продукции. Указать все выставки, где мы участвовали, приложить копии всех дипломов и благодарственных писем. Описать как мы оцениваем отношение наших клиентов и партнеров к нам с примерами по годам. Обосновать, какие критерии (объем продаж, число клиентов, объем рынка, увеличение прибыли и т.д.) лежат в основе стратегического планирования с примерами изменения показателя и планов по годам (в относительном выражении)

Отдел кадров прошу дать сведения по численности сотрудников и их карьерному росту за последние 5 лет. Количество работающих пенсионеров и ветеранов фирмы. Данные о больничных и случаях травматизма за последние 5 лет. Информацию о социальных пособиях и путевках за этот период. Информацию о росте зарплаты персонала за последние годы (в сравнительных цифрах, например показатель 1998 года равен 100%, тогда в 1999 году – 1112% и т.д.)

Коммерческий отдел прошу дать сведения по динамике продаж (лучше по объемам реализации) за последние 3-5 лет. Количество наших клиентов и процент крупных клиентов и их динамику. Описать систему сбора информации о клиентах и их мнения о нас, привести пример пользы таких способов информирования. Описать систему планирования продаж.

ОТК прошу описать динамику изменения качества продукции и рекламаций клиентов с примерами решения сложных претензий и проблем в разные годы. Изменение критериев и качества контроля.

Техническую дирекцию прошу описать инновации в фирме с примерами обучения персонала, осмотра других предприятий, обоснованности выбора той или иной технологии или оборудования. Привести все патенты и авторские свидетельства. Описать систему обучения и профессионального роста сотрудников.

Службу снабжения прошу описать изменение подхода к закупкам, дать описание наших поставщиков и те группы и критерии по которым мы их разделяем, как зависят методы работы с ними в зависимости от их градации. Привести примеры.

Службу главного энергетика прошу привести цифры по изменению потребления электричества, тепла, воды за 5 лет. Описать и привести примеры планов развития инфраструктуры, программ проведения ремонта, методик проверки состояния инфраструктуры. Указать какими пользуемся стандартами и нормативными документами, привести цифры развития инфраструктуры, затрат на ремонт (совместно с АХО), капвложений в инфраструктуру.

АХО прошу дать цифры увеличения производственных, складских, офисных и т.д. площадей за последние 5 лет. Увеличение объемов строительства. Объемы и способы утилизации отходов.

Бухгалтерию слезно прошу максимально ответить на все вопросы подраздела 4б и 9а. не менее, чем за 3 года (а лучше за 5 лет) даже если изменилось юрлицо. Можно в процентном соотношении, например показатель 1998 года равен 100%, тогда в 1999 году – 1112% и т.д.

Отдел развития прошу дать данные об инновациях в фирме за последние 5 лет, о развитии информационной системы(в т.ч. по количеству пользователей и объему информации). О системе отбора лучших мировых технологий и их целенаправленном внедрении с максимумом примеров.

Конструкторский отдел прошу сообщить об изменении систем проектирования и уровня проектирования за последние 5 лет с приведением названий всех конструкторских систем и примером их выбора и внедрения.

Литьевое производство прошу привести информацию о развитии и увеличению парка машин (с указанием их возраста), численности работающих (по категориям) за последние 5 лет. Изменение объемов выпуска продукции и т.д.

Инструментальное производство прошу описать развитие и увеличение парка машин (с указанием их возраста), численности работающих (по категориям) за последние 5 лет. Изменение объемов выпуска продукции и т.д. Привести примеры карьерного роста сотрудников. Освоения новых технологий и программного обеспечения.

Службу главного инженера прошу описать развитие службы за последние 5 лет, привести примеры рацпредложений. Описать изменение численности работающих (по категориям) за последние 5 лет. Привести примеры карьерного роста сотрудников, освоения новых технологий.