

САМООЦЕНКА КАК ИНСТРУМЕНТ СИСТЕМНОГО АНАЛИЗА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ТЕЛЕКОМУНИКАЦИОННОГО КОМПЛЕКСА РОССИИ

Аннотация В статье приведены результаты исследования опыта предприятий телекоммуникационной отрасли экономики России в проведении самооценки в соответствии с критериями модели конкурса Минсвязи России в области качества и достигнутых ими результатов. Автором определены положительные результаты самооценки, а также факторы, стимулирующие и сдерживающие проведение самооценки деятельности организации.

В соответствии с ГОСТ Р ИСО 9004-2001 «Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности» самооценка деятельности организации – это всестороннее оценивание, итогом которого является мнение или суждение о результативности и эффективности организации и уровне зрелости ее системы менеджмента качества.

Как инновационный вид измерения самооценка деятельности организации, наряду с самодиагностикой и организационной диагностикой, сформировалась на базе таких традиционных видов измерений, как оценка, проверка, контроль и аудит. Однако, в отличие от других видов измерений самооценке присущи только цели, сформированные внутри организации, а не заданные ей внешней, вышестоящей организацией или институциональными системами общества; внутреннее формирование критериев измерений и отчет, содержащий развернутый план по совершенствованию и развитию организации. Самооценка имеет широкую область применения, с охватом всей деятельности организации и привлечением всех ее работников. При этом возникают дополнительные трудности, связанные не только с увеличением числа оцениваемых свойств объекта, но и с необходимостью учета многих «неощутимых» характеристик, которые трудно измерить и оценить. Типичными примерами областей, где преобладают «неощутимые» факторы, служат управленческие процессы, и в частности процессы управления персоналом, сложившаяся организационная культура, вопросы лидерства. Самооценка отличается более выраженным диагностическим характером и особым вниманием к бизнес-процессам, системный размах оценок которых, естественно, шире. Регулярность проведения самооценки благоприятствует развитию корпоративной культуры организации и одновременно повышает ее чувствительность в понимании собственных процессов и систем, а также необходимости коррекций для улучшения деятельности.

Именно эти свойства позволили самооценке стать одним из ключевых инструментов концепции всеобщего управления качеством, обратившей главное внимание на человека и социальные аспекты менеджмента и развившей идеи систем управления качеством, объектом которого является не только продукция, но и персонал, процессы и деятельность организации в целом.

Первоначально в системе менеджмента качества организации самооценка представляла собой только внутренний аудит, затем акцент сместился на диагностику по баллам с использованием моделей делового совершенства мировых премий по качеству, что позволило организациям сопоставлять свои результаты с эталонами, результатами лидеров и конкурентов. Затем самооценка переросла в критический самоанализ и самодиагностику, которые в совокупности с бенчмаркингом стали неотъемлемой частью работ по непрерывному совершенствованию деятельности предприятий. Сегодня самооценка является «вершиной искусства оценки компаний и основой для нового, более широкого подхода, согласно которому предприятие рассматривают как целое, сопоставляя результаты с полным набором поставленных перед ней задач и имея в виду общую цель непрерывного улучшения деятельности»¹.

Подобный интерес, на наш взгляд, предопределен тем, что:

- а) самооценка – это инструмент анализа, контроля и диагностики «состояния здоровья» организации;
- б) самооценка – это инструмент стратегического планирования деятельности организации на основе фактов;
- в) самооценка – это систематический процесс критических и корректирующих исследований деятельности организации;
- г) самооценка – это инструмент вовлечения персонала организации в деятельность по управлению качеством².

Как правило, самооценка деятельности организации проводится в соответствии с определенной моделью, выбранной в качестве эталона. Под моделью самооценки понимается набор критериев (оценочных показателей), имеющих внутренние взаимосвязи и отражающих ключевые направления бизнеса, актуальные для построения конкурентоспособной организации с эффективной системой управления. На сегодняшний день существует достаточно большое количество разнообразных моделей самооценки. Особое место среди них занимают отраслевые модели самооценки - модели, разрабатываемые для предприятий и организаций конкретных отраслей и секторов экономики. Как правило, методическая разработка таких моделей и организационно-техническое обеспечение конкурсов на их основе осуществляются соответствующими министерствами и ведомствами либо близкими к ним отраслевыми организациями и структурами.

Наиболее известными отраслевыми моделями самооценки в нашей стране являются:

- а) модель конкурса Министерства образования и науки РФ «Системы качества подготовки выпускников образовательных учреждений профессионального образования»;
- б) модель самооценки внутрибиблиотечных систем обеспечения качества деятельности и услуг, разработанная Л. А. Дубровиной в качестве отраслевой модели Министерства культуры РФ;
- в) модель конкурса Министерства информационных технологий и связи РФ связи России в области качества производства средств связи и предоставления услуг связи.

Последняя была разработана в 1996 г. НИИ экономики связи и информати-

ки «Интерэкомс» и одобрена коллегией Минсвязи России в качестве модели отраслевого конкурса в области качества. Конкурс проводится ежегодно с 1997 года. Наряду с лицензированием, инвестиционной и технической политикой, государственным надзором и контролем, стандартизацией и сертификацией он является одним из рычагов государственного регулирования телекоммуникационного рынка, а Минсвязи России стало первой федеральной структурой, решившей применять самооценку для выявления лучших предприятий, для оценки эффективности управления ими, распространения современных методов управления, определения ценностных ориентиров для руководителей компаний и их коллективов при создании и совершенствовании системы менеджмента качества.

Участниками конкурса могут стать предприятия различных организационно-правовых форм и форм собственности, осуществляющие хозяйственную деятельность на территории Российской Федерации не менее трех лет, занимающиеся производством средств связи, предоставлением услуг связи, разрабатывающие и внедряющие современные информационные системы и технологии, выпускающие информационно-справочные системы и издания, а также обеспечивающие основную деятельность отечественных предприятий связи.

Участие в конкурсе осуществляется на добровольной основе. Организации самостоятельно принимают решение о проведении самооценки своей деятельности на соответствие критериям премии Минсвязи России. Принципы, заложенные в концепции конкурса, стимулируют участие в нем всех организаций, создают равные стартовые условия как для операторов, традиционно предоставляющих услуги связи, так и для альтернативных операторов, как для отечественных, так и для зарубежных производителей оборудования, средств и систем связи. Модель оценки деятельности организации включает 10 критериев, которые характеризуют возможные направления совершенствования деятельности организации и ориентиры для ее улучшения (рис. 1).

Критерии модели условно делятся на две группы. Первая, состоящая из 6 критериев, характеризует возможности организации, т.е. то, как организация добивается результатов в области качества. Эти критерии позволяют рассмотреть принципы управления качеством. В зависимости от того, насколько широко они используются на различных уровнях управления и по подразделениям, можно судить о совершенствовании подхода к управлению. Вторая группа, состоящая из 4 критериев, характеризует результаты, т.е. то, что достигнуто организацией³.

В рамках данного конкурса деятельность организации в области качества оценивается в баллах по каждому критерию. Оценка по группе критериев «Возможности» проводится по двум аспектам: совершенство подхода и полнота подхода. При оценке совершенства подхода учитывается, насколько обоснованы применяемые методы и формы работы, относящиеся к определенному критерию; насколько систематично они применяются; насколько они нацелены на предупреждение ошибок; проводится ли с определенной периодичностью анализ применяемых форм и методов; внедряются ли улучшения после такого анализа; в какой степени внедряемые передовые подходы интегрированы в рабо-

чие 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. Эксперты определяют оценку в процентах отдельно для совершенства подхода и для полноты подхода, а затем общую среднюю оценку в процентах переводят в соответствующее для каждого критерия число баллов.



Рисунок 1. – Модель конкурса Минсвязи России в области качества производства средств связи и предоставления услуг связи

Оценка по группе критериев «Результаты» проводится по значениям достигнутых показателей и по полноте охвата ими различных направлений деятельности организации. В первом случае оценивается достижение целей и учитываются позитивные тенденции или стабильность хороших показателей; осуществляется сравнение с планировавшимися целями и с показателями других организаций; доказывається, что результаты обусловлены применяемыми подходами. Во втором случае оценивается то, насколько полно представленные показатели охватывают результаты, относящиеся к каждому составляющему критерию; насколько полно представленные показатели характерны для организации.

Таким образом, по сфере распространения модель конкурса Минсвязи России является отраслевой и имеет все черты, характерные для конкурсных моделей. В ее основе лежит модель Премии Правительства РФ в области качества, но с некоторыми изменениями и дополнениями. Например, влияние организации на общество в данном случае не рассматривается как отдельный критерий, но дополнительно требуется охарактеризовать комплексность подхода к решению проблем качества и контроля качества обслуживания потребителей.

Данная отраслевая модель самооценки деятельности в области качества за относительно небольшой период времени получила широкое распространение среди предприятий и организаций телекоммуникационного комплекса России.

Так за 1998-2006 г.г. оргкомитетом конкурса Премии было получено 566 заявок на участие из 35 субъектов Российской Федерации. По итогам конкурсов премии были присуждены 61 организации, лауреатами стали 64 организации, некоторые из них – неоднократно.

За время проведения конкурса около 600 предприятий стали использовать данную модель для оценки своей деятельности, работы филиалов и структурных подразделений. Современным методам управления было обучено 2 415 человек, организовано 38 выездных семинаров, на которых прошли подготовку 1 575 человек, 1 298 человек освоили курс «Самооценка организации на соответствие критериям премии Минсвязи России в области качества». За это же время в конкурсе на соискание Премии Правительства РФ в области качества приняло участие 950 организаций. При этом следует учитывать, что доля предприятий связи в ВВП составляет 5,2%, а доля предприятий, участвовавших в национальном конкурсе по качеству, - более 37 %.

Конкурс Минсвязи России в области качества получил высокую оценку руководства Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии. Данный опыт был расценен как весьма интересный и был использован при разработке Концепции национальной политики в области качества. Отраслевой конкурс высоко оценивают и его участники. Так, по их мнению, применение отраслевой модели самооценки дало существенные результаты, позволило предприятиям лучшим образом провести диагностику производства в условиях рыночной экономики, определить степень своей конкурентоспособности, сильные и слабые стороны деятельности. Победители и лауреаты конкурса активно используют полученные ими призы и дипломы в рекламных целях. На страницах отраслевых изданий и сайтах компаний в Интернете все чаще появляются изображения награды конкурса Минсвязи России, а само участие в нем помогает им подтвердить свою деловую репутацию. Каждое предприятие получило возможность сравнить себя с лидерами, познакомиться с международными требованиями к организации, определить первостепенные задачи в области качества, изменить сознание коллектива, совершенствовать свою систему управления, внося тем самым серьезный вклад в развитие телекоммуникационного комплекса России.

Для подтверждения столь высоких оценок нами было проведено исследование различных аспектов деятельности предприятий и организаций телекоммуникационного комплекса в области менеджмента качества. Основной темой исследования было изучение опыта данных организаций в проведении самооценки по модели конкурса Минсвязи России в области качества и достигнутых ими результатов. Исследование проводилось по методике, разработанной Т.П. Калитой⁴. В нем приняло участие 35 организаций, представляющих телекоммуникационный комплекс России. Выборочный опрос персонала осуществлялся на 10 предприятиях, победивших в конкурсе Минсвязи России в области качества в 2001 г.

Собранная в рамках исследования информация представлена по тематическим блокам, ее анализ проведен по сегменту наиболее успешных организаций - победителей и лауреатов конкурса (далее победители) и по сегменту орга-

низаций, допущенных ко 2-му этапу конкурса, но не ставших его победителями или лауреатами (далее финалисты).

Для оценки подготовки организаций к проведению самооценки в ходе исследования была определена часть персонала организации, информированная о модели конкурса и прошедшая соответствующее обучение. В среднем доля информированного персонала составила 61 %, причем среди победителей конкурса эта цифра составила 72 %, а среди финалистов – 45 %. В различных компаниях были информированы следующие категории персонала:

- высшее руководство – 100 % организаций;
- руководство среднего звена – 95 % организаций;
- руководство нижнего звена – 80 % организаций;
- специалисты – 78 % организаций;
- весь персонал – 50 % организаций.

При этом 85 % компаний, весь персонал которых был проинформирован о модели самооценки, стали победителями конкурса, а 15 % – его финалистами.

Кроме того, нами была определена часть персонала, прошедшего специальное обучение по вопросам самооценки. Средний уровень составил 23 %, в том числе среди победителей – 32 %, среди финалистов – 8 %. Обучение проходили следующие категории персонала:

- высшее руководство – 40 % организаций;
- руководство среднего звена – 75 % организаций;
- руководство нижнего звена – 50 % организаций;
- специалисты службы качества – 50 % предприятий;
- весь персонал – 5 % организаций.

Из общего числа участников конкурса только 2 % компаний не проводили специального обучения по вопросам, связанным с самооценкой. Компании-участники конкурса обучали своих сотрудников на семинарах, организованных АМККТ и НИИ экономики связи и информатики «Интерэкомс» (г. Москва). Кроме того, во многих организациях проводятся внутренние семинары, лекции, действуют индивидуальные программы самообучения.

Таким образом, осуществленный анализ свидетельствует о существовании четкой зависимости между уровнем обучения персонала и результатами участия предприятия в конкурсе Минсвязи России в области качества.

В рамках подготовки организаций к проведению самооценки деятельности были изучены процесс, подходы и методики планирования работ по самооценке. По результатам исследования были выделены три наиболее распространенных подхода к планированию этой работы. Данные об их использовании победителями и финалистами конкурса представлены в табл. 1.

Таблица 1 – Данные о планировании работ по самооценке

Уровень планирования самооценки	Победители, %	Финалисты, %
Отсутствие специального планирования	15	30
Отдельное планирование работ по проекту самооценки	65	55
Планирование самооценки интегрировано в общее ежегодное планирование	20	15

По данным таблицы видно, что для участников исследования характерна

явная корреляция между результатами участия в конкурсе и интеграцией самооценки в структуру стратегического и тактического планирования.

Как показали данные опроса, за планирование и проведение самооценки в большинстве организаций отвечают специально созданные межфункциональные группы. Это может быть одна группа для самооценки в целом или специальные группы для каждого критерия модели, состоящие из членов совета директоров, руководителей и специалистов по каждому из ключевых направлений деятельности компании. По данным обследования, такие группы действуют в 75 % организаций-победителей и 50 % организаций-финалистов.

В рамках исследования также была осуществлена оценка участия персонала в сборе информации для проведения самооценки. Активно в этой деятельности проявляет себя в среднем 21 % сотрудников, в том числе 27 % на предприятиях-победителях и 18 % на предприятиях-финалистах. Поскольку разница оказалась не очень значительна, дополнительно был рассмотрен такой показатель, как «число предприятий с участием более 15 % персонала». Подобных компаний оказалось 60 % из числа победителей и 30 % из числа финалистов. На 35 % предприятий-финалистов и 7 % предприятий-победителей к сбору информации привлекается только специальная группа или служба. В большинстве же компаний практикуется многоуровневый сбор и сопоставление информации из различных источников.

При проведении выборочного анкетного опроса персонала в рамках исследования была дана оценка возможностей сотрудников участвовать в проведении самооценки. В пяти из девяти компаний все опрошенные сотрудники ответили, что имеют такую возможность. Во всех компаниях доля сотрудников, ответивших «да», составила более 75 %. Иными словами, организации, достигшие серьезных результатов во внедрении инициативы в области качества, не ограничиваются усилиями лишь нескольких человек, чьи официальные обязанности связаны с качеством, а максимально вовлекают в эту работу весь персонал предприятия.

В качестве наиболее популярных методов сбора информации по самооценке были отмечены: отчеты отделов, анкетирование персонала и других заинтересованных сторон, отчеты по результатам участия в конкурсах по качеству, идеи и предложения сотрудников.

В большинстве компаний информация по самооценке собирается в течение одного-двух месяцев. Однако на ряде предприятий ее сбор интегрирован в повседневную деятельность структурных подразделений.

Собранная в рамках самооценки информация анализируется на различных уровнях. В среднем в анализе задействовано 12 % персонала компаний, в том числе 16 % - на предприятиях-победителях и 7 % - на предприятиях-финалистах. На ряде предприятий созданы группы для сбора и анализа данных по каждому критерию модели самооценки, которые проводят перекрестный анализ собранной информации, выявляют сильные стороны и области для совершенствования деятельности, а окончательный анализ делает высшее руководство компании.

На большинстве предприятий (75 %) результаты самооценки оформляются

в виде конкурсного отчета, представляющего собой полное описание деятельности компании в соответствии со структурой модели. На остальных предприятиях (25 %) результаты самооценки представляются в форме протокола экспертной комиссии или приказа руководства.

Опрос показал, что полученные в рамках самооценки результаты оказывают значительное влияние на стратегию и текущие планы всех без исключения предприятий-участников конкурса Минсвязи России по качеству (табл. 2).

Таблица 2 – Данные о влиянии результатов самооценки на стратегическое и тактическое планирование деятельности, %

Влияние самооценки	Победители	Финалисты
На стратегию предприятия	60	40
На годовые и краткосрочные планы предприятия	100	85

В ходе самооценки не только исследуется текущее состояние предприятия, но и готовятся описания тех подходов и результатов, которых необходимо достичь в будущем. Такие описания являются составной частью материалов самооценки и в то же время – частью пирамиды планирования. При этом, анализируя отличия между текущей самооценкой и видением, предприятия разрабатывают стратегию и планы развития.

По результатам самооценки большинство предприятий в том или ином виде планируют улучшения. Так, более 70 % компаний, участвовавших в опросе, по результатам участия в конкурсе уточняют план совершенствования и развития СМК, 70 % - план повышения квалификации персонала, более 50 % - план модернизации оборудования, около 40 % компаний занимаются планированием разработок новых услуг, продуктов и технологий. При этом 65 % компаний отметили, что речь идет о реальных планах, которые реализуются на практике.

Таким образом, процедура планирования у компаний-респондентов хорошо отлажена, что указывает на наличие базы для выстраивания механизма непрерывного улучшения: планирование обеспечивает упорядочение и развертывание стратегических целей и усилий по их достижению.

Все предприятия, принявшие участие в исследовании, в той или иной форме информируют своих сотрудников о результатах самооценки. Так, в ходе выборочного анкетирования в рамках проекта более 75 % опрошенных сотрудников на каждом предприятии ответили, что они получали информацию о результатах самооценки. Кроме того, большинство из них привели примеры улучшений, инициированных в ходе самооценки.

По результатам самооценки на всех предприятиях–победителях и на 75 % предприятий–финалистов принято поощрять сотрудников, принимавших наиболее активное участие в ее проведении. Основными формами поощрения являются:

- специальные денежные премии – 70 % предприятий;
- моральное поощрение (благодарности, грамоты) – 30 % предприятий;
- приоритетное обучение – 35 % предприятий.

Помимо персонала результаты самооценки доводятся и до других заин-

тересованных сторон (потребителей, поставщиков, партнеров). По данным опроса, регулярно это осуществляет 87 % предприятий–победителей и 50 % предприятий–финалистов конкурса.

Поскольку самооценка приобретает особую ценность лишь при увязывании ее результатов с системой непрерывного улучшения деятельности, было проведено исследование того, насколько результаты самооценки помогают предприятиям-участникам конкурса совершенствовать свою деятельность по каждому из критериев модели. Оценка осуществлялась с использованием шкалы Ликерта (от 1 - «никаких усовершенствований» до 5 - «полностью измененный подход»). Результаты оценки представлены в табл. 3.

Таблица 3 – Данные о совершенствовании деятельности предприятий по результатам самооценки в разрезе критериев модели

Участники конкурса	Критерии											Результаты в среднем
	1	2	3	4	5	6	Возможности в среднем	7	8	9	10	
Победители	4,4	4,4	4,0	4,3	4,5	4,3	4,3	4,3	4,1	4,1	4,2	4,2
Финалисты	3,0	3,3	3,5	3,7	3,7	3,5	3,4	3,1	3,0	2,9	3,2	3,0

По данным таблицы видно, что подход к улучшению деятельности предприятий–победителей сбалансирован между возможностями и результатами, в то время как предприятия–финалисты в большей степени ориентированы на улучшение своих возможностей, с тем, чтобы создать условия для последующего роста результатов.

Предприятия-финалисты концентрируют свои усилия на таких критериях, как «Использование потенциала работников, обучение персонала и распространение знаний», «Рациональное использование ресурсов», «Управление технологическими процессами и процессами выполнения работ», «Контроль качества обслуживания потребителей», т. е. на более конкретных критериях, которые позволяют реализовывать локальные совершенствования, а предприятия-победители – на критериях «Роль руководства и организация работ по качеству», «Политика и стратегия организации в области качества», «Управление технологическими процессами и процессами выполнения работ», т. е. на более общих критериях, требующих реализации глобальных усовершенствований.

Эти выводы подтверждают и результаты проведенного анализа улучшений, инициированных в ходе самооценки.

Для выявления общего отношения участников конкурса к самооценке как инструменту управления качеством в рамках исследования был оценен уровень удовлетворенности предприятий процедурой и результатами самооценки. Оценка проводилась по десятибалльной шкале в рамках анкетирования руководителей предприятий-членов АМККТ и выборочного опроса персонала. Сводные данные представлены в табл. 4.

На семи из десяти предприятий более 80 % сотрудников отметили, что они чувствуют положительное влияние самооценки на их собственную работу, а на восьми из десяти предприятий около 90 % сотрудников полагают, что самооо-

ценка положительно воздействует на деятельность предприятия в целом.

Таблица 4 – Уровень удовлетворенности коллективов предприятий процедурой и результатами самооценки, баллы

Показатель	Победители	Финалисты
Общая эффективность самооценки	8,7	7,5
Эффективность самооценки как модели совершенствования	9,0	8,2
Эффективность самооценки для анализа текущей ситуации	8,1	7,5
Эффективность самооценки для стратегического развития	8,3	7,7
Эффективность самооценки для определения областей, требующих совершенствования	9,2	7,8
Эффективность самооценки для обучения персонала	8,5	7,5
Эффективность самооценки для вовлечения персонала в процессы совершенствования	8,0	7,7
Эффективность самооценки для преодоления внутренних межфункциональных барьеров	8,1	7,3
Организация самооценки на предприятии на стадии сбора информации	8,4	7,0
Организация самооценки на предприятии на стадии анализа и принятия решений	8,7	7,3
Организация самооценки на предприятии на стадии планирования и реализации совершенствований	8,5	6,5
Поддержка со стороны АМККТ	9,3	9,0

Таким образом, по результатам проведенного опроса можно отметить, что основными положительными результатами самооценки в соответствии с критериями премии Минсвязи России в области качества являются:

- персональное участие первого руководителя компании и всего высшего руководства в деятельности по управлению качеством;
- интеграция самооценки в планирование компании, построение самооценки как процесса;
- структурирование сбора информации для самооценки из различных источников, включая обратную связь со всеми заинтересованными сторонами;
- вовлечение всего персонала в процесс проведения самооценки, создание межфункциональных рабочих групп;
- специальное обучение сотрудников, участвующих в самооценке.

В то же время, по мнению опрошенных, эффективность самооценки может быть существенно снижена при формальном подходе к ее проведению; в случае нехватки ресурсов, в первую очередь времени и людей; при нечетком определении ответственности; при субъективном и неточном анализе информации; при отсутствии четких путей включения принятых по результатам самооценки решений в стратегию и планы предприятия.

Факторами, стимулирующими проведение самооценки, по нашему мнению, являются: возможность вовлечения персонала, создания командного духа, разработки общего корпоративного видения и ценностей; возможность определения сильных сторон и областей для совершенствования; потребность в объективных фактах для принятия управленческих решений; возможность сравнения результатов собственной деятельности с достижениями лучших предприятий;

возможность оценки тенденций своего развития через регулярную самооценку.

К факторам, сдерживающим проведение самооценки по критериям модели конкурса Минсвязи России в области качества, следует отнести: неготовность руководства к объективной оценке деятельности предприятий из-за опасности получения плохих результатов; нехватку людских ресурсов и времени; наличие барьеров между структурными подразделениями и службами внутри предприятия; недостаток информации, необходимой для осуществления бенчмаркинга, и трудности в ее получении⁵.

ПРИМЕЧАНИЯ

¹ См.: *Конти, Т.* Самооценка в организациях / Т. Конти ; пер. с англ. И. Н. Рыбакова при участии Г. Е. Герасимовой; науч. ред. В. А. Лapidус и М. Е. Серов. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2000. С. 26.

² См.: *Салимова, Т.А.* Самооценка деятельности в системе менеджмента качества организации / Т.А. Салимова, Л.И. Бирюкова. – Саранск: Изд-во Мордов. ун-та, 2008. с.14.

³ Руководство по самооценке деятельности организации на соответствие критериям премии Минсвязи России в области качества [Электронный ресурс] : утверждено Советом по присуждению премии Минсвязи России в области качества 20.09.2002 г. – Режим доступа: <http://www.minsvyaz.ru/img/uploaded/2002101811473484.pdf>.

⁴ *Калита, Т.П.* Самооценка для совершенствования: опыт лучших украинских предприятий / Т.П. Калита // Стандарты и качество. 2001. № 12. С. 80-82.

⁵ См.: *Бирюкова, Л.И.* Применение отраслевой модели самооценки деятельности в организациях телекоммуникационного комплекса России / Л.И. Бирюкова, Т.А. Салимова // Научно-технические ведомости СПбГТУ. 2007. №4. С. 55.

Ключевые понятия самооценка деятельности организации, система менеджмента качества, модель самооценки, критерии самооценки