

NACIONALINIS KOKYBĖS PRIZAS

ĮMONĖS VEIKLOS VIDINIO VERTINIMO
KLAUSIMYNAS IR METODIKA

2009

T u r i n y s

1. ĮVADAS

- 1.1. Nacionalinė kokybės programa
 - 1.2. Kriterijai, pagal kuriuos vertinama įmonės veikla
 - 1.3. Visuotinės kokybės vadybos pagrindinės nuostatos
- ## 2. PRIZO KONKURSO ORGANIZAVIMO TVARKA

- 2.1. Prizo konkurso nuostatai
- 2.2. Pagrindiniai konkurso vykdymo terminai
- 2.3. Konkurso dokumentai
- 2.4. Viešai neskelbtina informacija
- 2.5. Konkurso etapai

3. VIDINIO VERTINIMO METODIKA

- 3.1. Įmonės vidinio vertinimo metodas
 - 3.1.1. Atitikimo kriterijams vertinimas
 - 3.1.2. Vertinimo kriterijų grupavimas
- 3.2. Vidinio vertinimo ataskaitos užpildymas
- 3.3. “Galimybių” vertinimas
- 3.4. “Rezultatų” vertinimas
- 3.5. Galutinis įmonės veiklos vertinimas

4. TERMINAI IR APIBRĖŽIMAI

- 1 priedas: Vidinio vertinimo ataskaita (forma).
- 2 priedas: Kiekybinio įvertinimo lentelė.
- 3 priedas: Kriterijų tobulinimo sričių pavyzdžiai.

Šio leidinio tikslai:

- padėti įmonėms – Nacionalinio kokybės prizo konkurso dalyvėms pateikti duomenis, leidžiančius įvertinti jų pasiektą visuotinės kokybės vadybos lygį, remiantis kriterijais, pagal kuriuos vertinama įmonės veikla
- parodyti įmonės veiklos vidinio vertinimo sistemos naudingumą, siekiant nuolat ir kryptingai gerinti verslo rezultatus, orientuojant veiklą į sistemingą kokybės gerinimą.

1. ĮVADAS

1.1. Nacionalinė Kokybės programa.

Lietuvos nacionalinė kokybės politika ir programa suformuota remiantis esamos padėties analize, Europos Sąjungos kokybės politika, naujausiomis kokybės vadybos koncepcijomis.

1.1.1. Kokybės vizija.

Kokybė palaipsniui taps kiekvieno Lietuvos piliečio svarbiausiu mąstymo ir veiklos bruožu. Visose veiklos sferose kokybės lygis pakils iki Vakarų Europos valstybių lygio. Lietuva integruosis į Europos Sąjungą.

Nacionalinė kokybės politika apima kokybės siekimo tikslus ir jų siekimo būdus bei kokybės politikos įgyvendinimo principus.

1.1.2. Kokybės politikos tikslai.

Nacionaline kokybės politika siekiama šių pagrindinių tikslų :

- vystyti infrastruktūrą (kokybės vadybos mokymas, kokybės reglamentavimas, standartizacija, metrologija, atitikties įvertinimas, rinkos kokybės priežiūra), kuri padėtų ūkio subjektams tapti konkurencingesniais pasaulinėje ir vidaus rinkose;

- sudaryti teises ir ekonomines sąlygas ūkio subjektams nuolat siekti aukštos kokybės;

- suformuoti naują požiūrį į kokybę.

Šių tikslų pirmiausia bus siekiama tokiais būdais:

- įgyvendinant naujausius kokybės vadybos metodus, skatinant ūkio subjektus įgyvendinti kokybės valdymo sistemas pagal ISO 9000 serijos standartus;

- nustatant privalomuosius su ES direktyvomis suderintus reikalavimus produktams, kurie gali būti pavojingi žmonėms, kenksmingi sveikatai ir žalingi aplinkai;

- tobulinant rinkos kokybės priežiūros, standartizacijos, metrologijos ir atitikties įvertinimo sistemų veiklą bei harmonizuojant jas su Europos Sąjungos atitinkamomis sistemomis;

- sukuriant ir įgyvendinant visuose Lietuvos ūkio sektoriuose aukštos kokybės produktus gaminančių ūkio subjektų ekonominio ir socialinio skatinimo sistemą;

- skatinant mokslinius taikomuosius darbus, adaptuojant išsivysčiusių šalių naujausius kokybės valdymo metodus;

- informuojant ir mokant visuomenę kokybės siekimo būdų;

- rengiant bei perkvalifikuojant specialistus kokybės vadybos problemoms spręsti.

1.2. Nacionalinio kokybės prizo konkurso dalyvių veiklos vertinimo kriterijai.

Nacionalinio kokybės prizo konkurso dalyvių veiklos vertinimo kriterijai suformuluoti remiantis Europos verslo tobulumo modeliu, kurį sukūrė Europos Kokybės vadybos fondas (EKVF), propaguodamas visuotinės kokybės vadybos įgyvendinimo visuose įmonių bei organizacijų veiklos srityse plėtrą. Modelį sudaro 9 elementai, apibrėžti kriterijais. Modelis skirtas įvertinti įmonių bei organizacijų verslo tobulumo lygį, pasiektą vadovaujantis visuotine kokybės vadyba. Šio modelio pagrindinė mintis formuluojama taip:

"Klientų ir darbuotojų poreikių bei lūkesčių patenkinimo lygis bei poveikis visuomenei yra įmonės vadovybės vykdomos politikos bei strategijos, personalo, išteklių bei procesų vadybos rezultatas. Viso to tobulumas sąlygoja puikius pasiekimus versle."

Nacionalinio kokybės prizo konkurso dalyvių veikla vertinama balais pagal šiuos kriterijus:

Kriterijai	Balai
1. Vadovų veikla	100
2. Politika ir strategija	80
3. Personalo vadyba	90
4. Išteklių valdymas	90
5. Procesų valdymas	140
6. Klientų poreikių patenkinimas	200
7. Darbuotojų poreikių patenkinimas	90
8. Poveikis visuomenei	60
9. Verslo rezultatai	150
Viso:	1000

1.3. Visuotinės kokybės vadybos pagrindinės nuostatos.

Pagrindines visuotinės kokybės vadybos nuostatos, susijusias su Europos verslo tobulumo modeliu ir Nacionaliniu kokybės prizu, yra šios:

- orientacija į vartotoją,
- bendradarbiavimas su tiekėjais,
- darbuotojų visapusiškas įtraukimas į įmonės veiklą ir nuolatinis jų kvalifikacijos tobulinimas,
- pripažinimas, jog įmonės veikla yra procesai ir jie valdomi, remiantis faktine informacija,
- nuolatinis veiklos tobulinimas ir inovacijos,
- vadovas yra organizacijos lyderis, jos politikos bei strategijos įgyvendintojas,
- atsakomybė prieš visuomenę,
- visų interesų derinimas bei tenkinimas.

2. PRIZO KONKURSO ORGANIZAVIMO TVARKA

2.1. Prizo konkurso nuostatai.

Prizo konkurso nuostatai paskelbti 1998m. vasario 11d. "Valstybės žiniuose" Nr.15 (pakeitimas 2000 m. vasario 2 d. Nr.10, 2002 m. sausio 18 d. Nr.5, 2003 m. sausio 17 d. Nr.5)

2.2. Pagrindiniai konkurso vykdymo terminai.

Konkursas kasmet skelbiamas iki einamųjų metų kovo 1 d.

Vidinio vertinimo ataskaitų pateikimas konkurso organizatoriams – iki gegužės 31 d.

Prizo įteikimas – lapkričio mėnesį.

2.3. Konkurso dokumentai.

Įmonė, pateikusi konkurso organizatoriams nustatytos formos paraišką, gauna Įmonės veiklos vidinio vertinimo klausimyną ir metodiką.

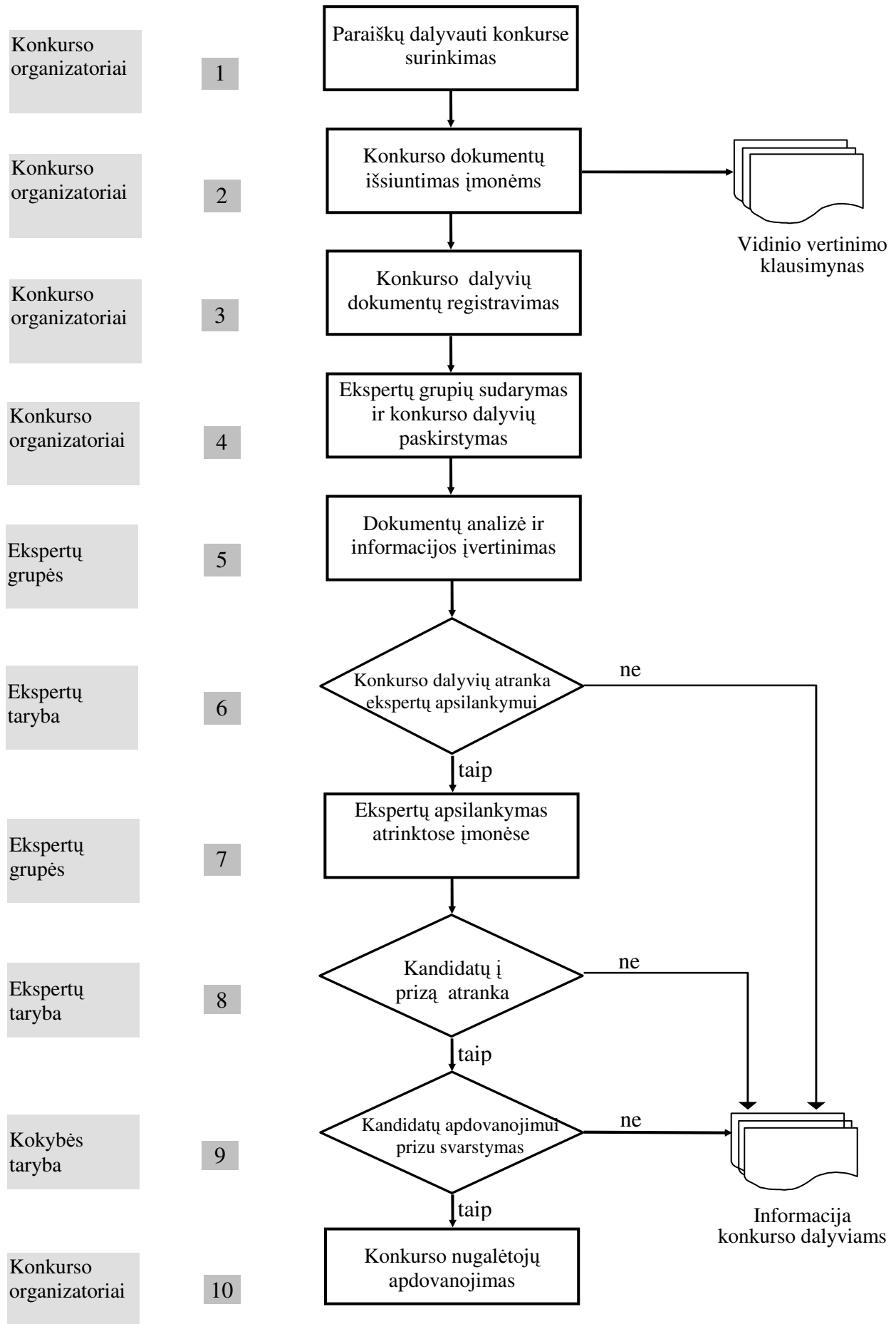
Užpildytas Įmonės veiklos vidinio vertinimo klausimynas (toliau – Vidinio vertinimo ataskaita) keturiuose egzemplioriuose pateikiamas konkurso organizatoriams. Jei įmonė mano esant tikslinga, šios ataskaitos prieduose pateikia papildomus duomenis pagal įmonių vertinimo kriterijus. Pateikiamų dokumentų bendra apimtis neturi viršyti 60 puslapių.

2.4. Viešai neskelbtina informacija.

Vidinio vertinimo ataskaitose įmonės pažymi viešai neskelbtiną informaciją. Viešai neskelbtina informacija gali naudotis ekspertai ir Kokybės tarybos nariai, pasirašę pasižadėjimus neskelbti informacijos tretiesiems asmenims. Ši informacija gali būti skelbiama tik gavus raštišką įmonės sutikimą.

2.5. Konkurso etapai.

Konkurso etapai pavaizduoti 1 pav.



1pav. Konkurso etapai

3. VIDINIO VERTINIMO METODIKA

3.1. Įmonės vidinio vertinimo metodas.

Įmonės veikla bei pasiekimai, įgyvendinant visuotinę kokybės vadybą, įvertinami palyginimo metodu. Palyginama, kaip įmonės veikla atitinka vertinimo kriterijus. Vertinimo kriterijai aprašyti bei užpildymo formos pateiktos 1 priede "Vidinio vertinimo ataskaita (forma)".

PASTABOS:

1. Kiekybinį savo veiklos įvertinimą įmonė, jei mano esant tikslinga, atlieka savo reikmėms ir įšivertinimo rezultatus naudoja savo veiklos procesų tobulinimui.

2. Konkurso organizatoriams perduodamuose Vidinio vertinimo ataskaitos egzemplioriuose pateikiama vien informacija apie įmonės veiklą, nenurodant kiekybinio įvertinimo (procentų ir balų).

3.1.1. Atitikimo kriterijams vertinimas.

Įmonės veiklos atskiri aspektai lyginami su detalizuotais vertinimo kriterijais, nustatant jų atitikimo vertinimo kriterijams laipsnį. Iš viso yra 32 kriterijų dalys, kurios įvertinamos procentais - nuo 0 iki 100. Nustatyti 5 vertinimo lygmenys – 0 %, 25%, 50%, 75% ir 100%, tačiau galima parinkti ne tik vieną iš 5 vertinimo lygmenų bet ir tarpinę reikšmę.

3.1.2. Vertinimo kriterijų grupavimas.

Vertinimo kriterijai skirstomi į dvi grupes :

1 - 5 kriterijai vertina įmonės "galimybes" (1 lentelė),

6 - 9 kriterijai vertina įmonės "rezultatus" (2 lentelė).

1 ir 2 lentelėse aprašomi įmonės tobulos veiklos pagrindiniai aspektai bei pateiktos jų vertinimo skalės. Kiekvienai kriterijų daliai, naudojantis 1 ir 2 lentelėmis, atliekamas procentinis įvertinimas, susidedantis iš dviejų dedamųjų. Apskaičiuojant jų aritmetinį vidurkį gaunamas kriterijaus dalies įvertinimas procentais.

Pagal "Galimybių" grupės kriterijus vertinama įmonės atskirų veiklos sričių atitikimas verslo tobulumo kriterijams ir tų sričių tobulinimo pastangos – pokyčių diegimas. Vertinant šiuos aspektus atsižvelgiama į:

- tobulinimo aktualumą, sistemingumą bei orientaciją į prevenciją,
- vidinės analizės reguliarumą, veiklos tobulinimui reikalingų pokyčių pagrindimą,
- veiklos procesų ir produktų gerinimą.

"Apimtis (paplitimas)" suprantama kaip per pokyčius įdiegtos pažangios patirties plėtros įmonėje laipsnis.

Vertinant "apimtį (paplitimą)" atsižvelgiama į diegiamų įmonėje pokyčių efektyvumą:

- vertikalioji įmonės veiklos organizavimo kryptimi, apimant reikšmingus valdymo lygmenis,
- horizontalioji įmonės veiklos organizavimo kryptimi, apimant visus reikšmingus padalinius,
- visiems gaminiams ir paslaugoms.

Pagal "Rezultatų" grupės kriterijus vertinama "pasiekti rezultatai" ir "rezultatų pasireiškimo apimtis".

Vertinant "pasiektus rezultatus" atsižvelgiama į:

- įmonės veiklos stabilumą,
- planų vykdymą (tikslų įgyvendinimą),
- veiklos (tame tarpe ir kokybės siekimo srityje) palyginimą su kitų sėkmingai dirbančių įmonių bei konkurentų veikla,
- įrodymus, jog pasiekti rezultatai sąlygoti efektyviu galimybių išnaudojimu.

Vertinant "rezultatų pasireiškimo apimtį", atsižvelgiama į rezultatų pasireiškimo visose svarbiose įmonės veiklos srityse apimtį ir tendencijas.

1 lentelė. “Galimybių “ grupės kriterijų vertinimo skalė

Pokyčiai ir reikšmingiausi veiksmai	Pokyčių apimtis (paplitimas)	Vertinimas, %
<p>Kriterijų vertybės nepripažįstamos. Nėra arba silpni tobulinimo požymiai.</p>	<p>Nėra naudojimo požymių.</p>	<p>0</p>
<p>Kai kurie įrodymai, jog kriterijų vertybės pripažįstamos. Tobulinimo požymių yra kai kuriose veiklos srityse.</p>	<p>Taikoma iki ketvirčio svarbiausių procesų.</p>	<p>25</p>
<p>Yra įrodymų, jog kriterijų vertybės yra visuotinai pripažįstamos. Į veiklos tobulinimą žiūrima kaip į prevencinę sistemą.</p>	<p>Taikoma ir yra įrodymai iki pusės svarbiausių procesų.</p>	<p>50</p>
<p>Aiškiai įrodyta, jog kriterijų vertybės yra visuotinai pripažintos. Daugumoje veiklos sričių diegiamos gerinimo priemonės. Nustatomas pokyčių poreikis ir vertinamas jų efektyvumas.</p>	<p>Taikoma ir akivaizdūs įrodymai apima tris ketvirčius veiklos sričių.</p>	<p>75</p>
<p>Puikiai įrodyta, jog kriterijų vertybės yra visuotinai pripažintos ir į jas žiūrima kaip į sistemą. Labai aukštas “Nenutrūkstamo tobulinimo principo prioritetas”. Nustatomas pokyčių poreikis ir reguliariai vertinamas jų efektyvumas</p>	<p>Taikoma ir išsamiai įrodoma visose veiklos srityse.</p>	<p>100</p>

2 lentelė. “Rezultatų” grupės kriterijų vertinimo skalė

Pasiękti rezultatai	Rezultatų pasireiškimo apimtis ir tendencijos	Vertinimas, %
Rezultatai neįymūs arba jų visai nėra.	Rezultatai nepasireiškia arba pasireiškia tik kai kuriose srityse.	0
Dalis (kai kurie) rezultatų rodo teigiamas tendencijas ir (arba) patenkinamą veiklą. Įgyvendinama dalis savo organizacijos tikslų.	Rezultatai pasireiškia tik kai kuriose pagrindinėse įmonės veiklos srityse.	25
Nemažai rezultatų rodo teigiamas tendencijas ir (arba) nuolatinę gerą veiklą per paskutinius vienerius metus. Daugelyje sričių įgyvendinami savo organizacijos tikslai. Kai kurie pasiekimai geri lyginant su išorės organizacijomis. Dalis rezultatų sąlygoti efektyviu galimybių išnaudojimu ir pokyčių diegimu.	Rezultatai pasireiškia daugelyje pagrindinių įmonės veiklos sričių.	50
Daugelis rezultatų rodo teigiamas tendencijas ir (arba) nuolatinę tobulą veiklą vertinant paskutinius du metus. Daugumoje įgyvendina savo organizacijos tikslus. Įmonė viena iš geriausių daugelyje veiklos sričių. Daugelis rezultatų sąlygoti efektyviu galimybių išnaudojimu ir pokyčių diegimu.	Rezultatai pasireiškia daugumoje pagrindinių įmonės veiklos sričių.	75
Aiškios teigiamos tendencijos ir (arba) nuolatinė tobula veikla visose srityse vertinant paskutinius trejus metus. Puikiai įgyvendina įmonės tikslus. Įmonė geriausia daugelyje veiklos sričių. Dauguma rezultatų sąlygoti efektyviu galimybių išnaudojimu ir nenutrūkstamu veiklos tobulinimu. Teigiami požymiai, kad iškovotos lyderio pozicijos bus išlaikytos ateityje.	Rezultatai pasireiškia visose pagrindinėse įmonės veiklos srityse.	100

3.2. Vidinio vertinimo ataskaitos užpildymas.

Ataskaitos pildytojai surenka informaciją apie ataskaitiniais metais įmonėje įdiegtas veiklos tobulinimo priemones (pokyčius), jų apimtis (paplitimą) bei efektyvumą. Patys reikšmingiausi patobulinimai (pokyčiai), suderinus juos su įmonės vadovybe, surašomi į "Galimybių" kriterijų dalių lentelės. Jei kurio nors kriterijaus dalies srityje ataskaitiniu laikotarpiu pokyčių nedaryta, tai lentelėje trumpai paaiškinti kodėl toje srityje veiklos tobulinti nereikėjo (pavyzdys – 1 a subkriterijaus lentelėje).

"Rezultatų" srityje pateikiama informacija apie kriterijų dalis charakterizuojančius veiklos aspektus, kurie nurodyti pridedamose formose. Jei įmonė nekaupia informacijos pagal pateiktus klausimus, ji į juos ir neatsako. Tačiau gali pateikti kriterijų dalis apibūdinančias papildomas charakteristikas, jei jos svarbios įmonės veiklos specifikai.

Kriterijų tobulinimo sričių pavyzdžiai pateikti 3 priede.

3.3. "Galimybių" vertinimas.

Klausimyno pildytojas, išanalizavęs kriterijaus dalies aprašymą, įvertina įmonės pastangas tobulinti šios srities veiklą, nustato jų atitikimą tobulumo reikalavimams (1 lentelė) ir rezultatą įrašo į pirmąjį klausimyno stulpelį. Po to nustato pokyčių paplitimą, įvertina ir rezultatą užrašo trečiame stulpelyje. Bendras įvertinimas gaunamas skaičiuojant šių dviejų įvertinimų aritmetinį vidurkį.

Kriterijaus dalies įvertinimas procentais gaunamas skaičiuojant bendrųjų įvertinimų aritmetinį vidurkį. Šis skaičius įrašomas langelyje "Kriterijaus dalies įvertinimas". Tas pats skaičius įrašomas į atitinkamą langelį 2 priede pateiktoje "Kiekybinio įvertinimo lentelėje".

3.4. "Rezultatų" vertinimas.

"Rezultatų" vertinimo tvarka yra tokia pat, kaip ir vertinant "galimybes". Atskirai vertinami tiek "pasiekti rezultatai", tiek jų "apimtis ir tendencijos". Bendri įvertinimai gaunami, skaičiuojant šių dviejų įvertinimų aritmetinius vidurkius. Kriterijaus dalies įvertinimas procentais gaunamas skaičiuojant bendrųjų įvertinimų aritmetinį vidurkį, kuris įrašomas langelyje "Kriterijaus dalies įvertinimas" bei "Kiekybinio įvertinimo lentelėje".

3.5. Galutinis vertinimas.

Antrame vertinimo etape skaičiuojamas galutinis įvertinimas, pildant Kiekybinio įvertinimo lentelę, pateiktą 2 priede. Užpildomi lentelės langeliai (remiantis įvertinimais, suteiktais aprašant kiekvieną kriterijaus dalį), pažymėti 1a, 1b, ... , 9b. Įrašytos reikšmės dauginamos iš kriterijaus dalies koeficiento ir gaunamos reikšmės sumuojamos ir įrašomos į "Įvertinimo" langelius (kiekvienam kriterijui atskirai). Tokiu būdu apskaičiuojamas kiekvieno kriterijaus įvertinimas procentais.

Kiekvieno kriterijaus balai yra dauginami iš kriterijaus įvertinimo procentinės reikšmės ir tokiu būdu kriterijui suteikiamas balas.

Susumavus visų kriterijų įvertinimus balais gaunama galutinė įmonės įvertinimo balų suma. Tai ir yra skaičius, pagal kurį yra vertinamas konkurso dalyvis.

PASTABA. Pagal Nacionalinio kokybės prizo konkurso Nuostatų 15 punktą pateikiamose Vidinio vertinimo ataskaitose (1 priedas) įmonė neturi pildyti įvertinimo skilčių ir neturi pateikti kiekybinio įvertinimo lentelės (2 priedas).

4. TERMINAI IR APIBRĖŽIMAI

KOKYBĖ

Kokybė – tai objekto turimų charakteristikų visumos atitiktis reikalavimams laipsnis

VISUOTINĖ KOKYBĖS VADYBA

Į kokybę orientuotas organizacijos vadovavimo būdas, pagrįstas visų jos narių dalyvavimu, siekiant ilgalaikės sėkmės tenkinant klientą ir naudoti visiems savo organizacijos nariams bei visuomenei.

LYDERIAI

Žmonės, kurie koordinuoja ir derina interesus visų šalių, turinčių kapitalo dalį organizacijoje, įskaitant ir vykdomosios valdžios komandą, visus kitus vadybininkus ir asmenis, užimančius komandos lyderio poziciją arba kuriems yra pavestas lyderio vaidmuo.

INFORMACINIAI IŠTEKLIAI

Verslo bei techniniai duomenys ir kita informacija bet kokioje formoje ir priemonėje, atkuriančioje informaciją ir padarančioje ją prieinama.

MEDŽIAGOS

Fiziniai objektai ir visos galimos jų formos, įskaitant žaliavų atsargas, gatavus produktus ir perdirbamas medžiagas.

MISIJA

Tai – organizacijos tikslas. Tai reiškia tiek “kas yra mūsų verslas ar funkcija?” tiek “kodėl mūsų verslas ar funkcija egzistuoja?”. Bet koks tikslas susijęs su organizacijos egzistavimo prielaidomis.

PARAMETRAS

Matuojamoji arba kiekybinė charakteristika ar požymis.

PARTNERYSTĖ

Ilgalaikiai darbiniai santykiai tarp dviejų ir daugiau šalių.

DARBUOTOJAI

Visi organizacijoje įdarbinti individai, įskaitant dirbančius pilną ir nepilną darbo dieną, laikinai arba pagal sutartis dirbančius asmenis.

POLITIKA IR STRATEGIJA

Aukščiausios vadovybės oficialiai išreikšti organizacijos misija, vizijos tikslai bei kryptys.

PROCESAI

Procesas - tai tarpusavyje susijusių išteklių ir veiksmų visuma, kuria pertvarkomas gavinys. Išteklių gali būti personalas, lėšos, įrengimai, medžiagos, prietaisai, priemonės ir metodai.

VERTĖS

Poreikiai ir lūkesčiai, kurie parodo, kaip bendrauja organizacijos žmonės ir kuo pagrįsti visi verslo santykiai.

TIEKĖJAS

Organizacija, tiekianti produktą klientui.

OBJEKTYVUS ĮRODYMAS

Informacija, kurios teisingumas gali būti įrodytas, pagrįsta faktais ir gauta stebint, matuojant, bandant arba kitais būdais.

LOGISTIKA

Produktų (žaliavų, gatavų bei tarpinių produktų) ir informacijos srautų valdymas.

PRODUKTAS

Veiksmų ar procesų rezultatas.

Pastaba. Produktas gali apimti paslaugą, techninį produktą, perdirbamasias medžiagas, intelektualinį produktą ar jų derinius.

NEATITIKTIS

Nustatyto reikalavimo neatitikimas.

PREVENCINIS VEIKSMAS

Veiksmas, atliekamas siekiant pašalinti galimų neatitikties, defekto ar kito nepageidaujamo įvykio priežastis ir sutrukdyti joms atsirasti.

PASTABA. Kokybės terminai ir apibrėžimai pateikti standarte LST EN ISO 9000:2001.

Duomenys apie įmonę:

Pavadinimas.....
Adresas.....
Tel.: Faksas:
Įmonės rūšis.....
Veiklos pobūdis.....
Darbuotojų skaičius.....
Užsienio kapitalo dalis, %.....
Įmonės kodas.....
Įmonės registracijos Nr. ir data.....

**VIDINIO VERTINIMO ATASKAITA
(FORMA)**

Įsipareigojame laikytis Nacionalinio kokybės prizo konkurso nuostatų tvarkos ir sąlygų bei pripažįstame, kad Kokybės tarybos sprendimas yra galutinis. Patvirtiname, kad visa informacija, pateikta Vidinio vertinimo ataskaitoje bei kituose konkurso dokumentuose yra teisinga.

Įmonės vadovas
(parašas, vardas, pavardė, pareigos)

Asmuo kontaktams
(vardas, pavardė, pareigos)

Tel.: Faks.:

El. paštas:

**ATASKAITA
KRITERIJŲ “GALIMYBĖS”
SRITYJE**

I kriterijus. VADOVŲ VEIKLA

Vadovų veikla propaguojant ir skatinant visuotinės kokybės vadybos įgyvendinimą įmonėje.

1a. Vadovų veiksmai asmeniniu pavyzdžiu propaguojant ir įgyvendinant visuotinę kokybės vadybą

Ataskaitiniais metais įgyvendinti pokyčiai*	Į kokius “Rezultatų” kriterijus įtakojama: 6;7;8;9;	Apimtis (paplitimas)	Bendras įvertinimas

Įvertinimas
 %

Įvertinimas
 %

Kriterijaus dalies įvertinimas

Informacija: viešai neskelbtina

neslapta

* Ši pastaba visiems galimybių kriterijams: Jei esminių pokyčių nedaryta – trumpai paaiškinti priežastis: pvz. – šio subkriterijaus reikalavimų vykdymo lygis tenkina įmonės poreikius ir pakeitimai buvo nereikalingi.

I kriterijus. VADOVŲ VEIKLA

Vadovų veikla propaguojant ir skatinant visuotinės kokybės vadybos įgyvendinimą įmonėje.

1b. Vadovų veiksmai skatinant įmonės veiklos procesų tobulinimą ir darbuotojų tobulinimąsi

Ataskaitiniais metais įgyvendinti pokyčiai*	Į kokius “Rezultatų” kriterijus įtakojama: 6;7;8;9;	Apimtis (paplitimas)	Bendras įvertinimas

Įvertinimas
 %

Įvertinimas
 %

Kriterijaus dalies įvertinimas

Informacija: viešai neskelbtina

neslapta

I kriterijus. VADOVŲ VEIKLA

Vadovų veikla propaguojant ir skatinant visuotinės kokybės vadybos įgyvendinimą įmonėje.

1c. Vadovų veiksmai bendraujant su klientais, tiekėjais ir kitomis įmonėmis, profesinėmis, visuomeninėmis bei kitomis organizacijomis

Ataskaitiniais metais įgyvendinti pokyčiai*	Į kokius "Rezultatų" kriterijus įtakojama: 6;7;8;9;	Apimtis (paplitimas)	Bendras įvertinimas

Įvertinimas
 %

Įvertinimas
 %

Kriterijaus dalies įvertinimas

Informacija: viešai neskelbtina

neslapta

I kriterijus. VADOVŲ VEIKLA

Vadovų veikla propaguojant ir skatinant visuotinės kokybės vadybos įgyvendinimą įmonėje.

1d. Vadovų veiksmai pripažįstant ir įvertinant turinčias įtakos įmonės veiklai žmonių pastangas bei pasiekimus tiek įmonėje, tiek už jos ribų

Ataskaitiniais metais įgyvendinti pokyčiai*	Į kokius “Rezultatų” kriterijus įtakojama: 6;7;8;9;	Apimtis (paplitimas)	Bendras įvertinimas

Įvertinimas
 %

Įvertinimas
 %

Kriterijaus dalies įvertinimas

Informacija: viešai neskelbtina

neslapta

II kriterijus. **POLITIKA IR STRATEGIJA**

Įmonės politikos bei strategijos parengimas ir įgyvendinimas pagal visuotinės kokybės vadybos nuostatas.

2a. Tinkamos ir išsamios informacijos panaudojimas rengiant politiką ir strategiją

Ataskaitiniais metais įgyvendinti pokyčiai*	Į kokius “Rezultatų” kriterijus įtakojama: 6;7;8;9;	Apimtis (paplitimas)	Bendras įvertinimas

Įvertinimas
 %

Įvertinimas
 %

Kriterijaus dalies įvertinimas

Informacija: viešai neskelbtina

neslapta

II kriterijus. POLITIKA IR STRATEGIJA
Įmonės politikos bei strategijos parengimas ir įgyvendinimas pagal visuotinės kokybės vadybos nuostatas.

2b. Politikos ir strategijos parengimas

Ataskaitiniais metais įgyvendinti pokyčiai*	Į kokius “Rezultatų” kriterijus įtakojama: 6;7;8;9;	Apimtis (paplitimas)	Bendras įvertinimas

Įvertinimas
 %

Įvertinimas
 %

Kriterijaus dalies įvertinimas

Informacija: viešai neskelbtina

neslapta

II kriterijus. **POLITIKA IR STRATEGIJA**

Įmonės politikos bei strategijos parengimas ir įgyvendinimas pagal visuotinės kokybės vadybos nuostatas.

2c. Politikos ir strategijos skleidimas, aiškinimas ir įgyvendinimas

Ataskaitiniais metais įgyvendinti pokyčiai*	Į kokius "Rezultatų" kriterijus įtakojama: 6;7;8;9;	Apimtis (paplitimas)	Bendras įvertinimas

Įvertinimas
 %

Įvertinimas
 %

Kriterijaus dalies įvertinimas

Informacija: viešai neskelbtina

neslapta

II kriterijus. **POLITIKA IR STRATEGIJA**

Įmonės politikos bei strategijos parengimas ir įgyvendinimas pagal visuotinės kokybės vadybos nuostatas.

2d. Politikos ir strategijos reguliarus atnaujinimas ir tobulinimas

Ataskaitiniais metais įgyvendinti pokyčiai*	Į kokius “Rezultatų” kriterijus įtakojama: 6;7;8;9;	Apimtis (paplitimas)	Bendras įvertinimas

Įvertinimas
 %

Įvertinimas
 %

Kriterijaus dalies įvertinimas

Informacija: viešai neskelbtina

neslapta

III kriterijus. **PERSONALO VADYBA**
Personalo galimybių atskleidimas ir panaudojimas

3a. **Personalo organizavimas ir valdymas**

Ataskaitiniais metais įgyvendinti pokyčiai*	Į kokius “Rezultatų” kriterijus įtakojama: 6;7;8;9;	Apimtis (paplitimas)	Bendras įvertinimas

Įvertinimas

%

Įvertinimas

%

Kriterijaus dalies įvertinimas

Informacija: viešai neskelbtina

neslapta

III kriterijus. **PERSONALO VADYBA**
Personalo galimybių atskleidimas ir panaudojimas

3b. Darbuotojų kompetencijos didinimas

Ataskaitiniais metais įgyvendinti pokyčiai*	Į kokius “Rezultatų” kriterijus įtakojama: 6;7;8;9;	Apimtis (paplitimas)	Bendras įvertinimas

Įvertinimas

%

Įvertinimas

%

Kriterijaus dalies įvertinimas

Informacija: viešai neskelbtina

neslapta

III kriterijus. **PERSONALO VADYBA**
Personalo galimybių atskleidimas ir panaudojimas

3c. Darbuotojų ir įmonės tikslų analizė ir derinimas

Ataskaitiniais metais įgyvendinti pokyčiai*	Į kokius “Rezultatų” kriterijus įtakojama: 6;7;8;9;	Apimtis (paplitimas)	Bendras įvertinimas

Įvertinimas

%

Įvertinimas

%

Kriterijaus dalies įvertinimas

Informacija: viešai neskelbtina

neslapta

III kriterijus. **PERSONALO VADYBA**
Personalo galimybių atskleidimas ir panaudojimas

3d. Darbuotojų įtraukimas į įmonės veiklos tobulinimą, įgaliojimų jiems suteikimas ir nuopelnų pripažinimas

Ataskaitiniais metais įgyvendinti pokyčiai*	Į kokius “Rezultatų” kriterijus įtakojama: 6;7;8;9;	Apimtis (paplitimas)	Bendras įvertinimas

Įvertinimas
 %

Įvertinimas
 %

Kriterijaus dalies įvertinimas

Informacija: viešai neskelbtina

neslapta

III kriterijus. **PERSONALO VADYBA**
Personalo galimybių atskleidimas ir panaudojimas

3e. **Veiksmingas įmonės ir darbuotojų tarpusavio bendravimas**

Ataskaitiniais metais įgyvendinti pokyčiai*	Į kokius “Rezultatų” kriterijus įtakojama: 6;7;8;9;	Apimtis (paplitimas)	Bendras įvertinimas

Įvertinimas

%

Įvertinimas

%

Kriterijaus dalies įvertinimas

Informacija: viešai neskelbtina

neslapta

III kriterijus. **PERSONALO VADYBA**
Personalo galimybių atskleidimas ir panaudojimas

3f. Rūpinimasis darbuotojais

Ataskaitiniais metais įgyvendinti pokyčiai*	Į kokius “Rezultatų” kriterijus įtakojama: 6;7;8;9;	Apimtis (paplitimas)	Bendras įvertinimas

Įvertinimas

%

Įvertinimas

%

Kriterijaus dalies įvertinimas

Informacija: viešai neskelbtina

neslapta

IV kriterijus. IŠTEKLIŲ VALDYMAS

Įmonės finansinių, informacinių, materialinių, technologinių ir kitų išteklių efektyvus tvarkymas ir naudojimas

4a. Finansinių išteklių valdymas

Ataskaitiniais metais įgyvendinti pokyčiai*	Į kokius “Rezultatų” kriterijus įtakojama: 6;7;8;9;	Apimtis (paplitimas)	Bendras įvertinimas

Įvertinimas

 %

Įvertinimas

 %

Kriterijaus dalies įvertinimas

Informacija: viešai neskelbtina

neslapta

IV kriterijus. IŠTEKLIŲ VALDYMAS

Įmonės finansinių, informacinių, materialinių, technologinių ir kitų išteklių efektyvus tvarkymas ir naudojimas

4b. Informacinių išteklių valdymas

Ataskaitiniais metais įgyvendinti pokyčiai*	Į kokius "Rezultatų" kriterijus įtakojama: 6;7;8;9;	Apimtis (paplitimas)	Bendras įvertinimas

Įvertinimas
 %

Įvertinimas
 %

Kriterijaus dalies įvertinimas

Informacija: viešai neskelbtina

neslapta

IV kriterijus. IŠTEKLIŲ VALDYMAS

Įmonės finansinių, informacinių, materialinių, technologinių ir kitų išteklių efektyvus tvarkymas ir naudojimas

4c. Santykių su tiekėjais plėtojimas ir efektyvus žaliavų valdymas

Ataskaitiniais metais įgyvendinti pokyčiai*	Į kokius "Rezultatų" kriterijus įtakojama: 6;7;8;9;	Apimtis (paplitimas)	Bendras įvertinimas

Įvertinimas
 %

Įvertinimas
 %

Kriterijaus dalies įvertinimas

Informacija: viešai neskelbtina

neslapta

IV kriterijus. IŠTEKLIŲ VALDYMAS

Įmonės finansinių, informacinių, materialinių, technologinių ir kitų išteklių efektyvus tvarkymas ir naudojimas

4d. Pastatų, įrangos ir kito turto valdymas

Ataskaitiniais metais įgyvendinti pokyčiai*	Į kokius "Rezultatų" kriterijus įtakojama: 6;7;8;9;	Apimtis (paplitimas)	Bendras įvertinimas

Įvertinimas
 %

Įvertinimas
 %

Kriterijaus dalies įvertinimas

Informacija: viešai neskelbtina

neslapta

IV kriterijus. IŠTEKLIŲ VALDYMAS

Įmonės finansinių, informacinių, materialinių, technologinių ir kitų išteklių efektyvus tvarkymas ir naudojimas

4e. Technologijų ir intelektualinės nuosavybės valdymas

Ataskaitiniais metais įgyvendinti pokyčiai*	Į kokius "Rezultatų" kriterijus įtakojama: 6;7;8;9;	Apimtis (paplitimas)	Bendras įvertinimas

Įvertinimas
 %

Įvertinimas
 %

Kriterijaus dalies įvertinimas

Informacija: viešai neskelbtina

neslapta

V kriterijus. PROCESŲ VALDYMAS
 Procesų įmonėje aprašymas ir valdymas

5a. Verslo sėkmei svarbiausių procesų vertinimas

Ataskaitiniais metais įgyvendinti pokyčiai*	Į kokius “Rezultatų” kriterijus įtakojama: 6;7;8;9;	Apimtis (paplitimas)	Bendras įvertinimas

Įvertinimas

 %

Įvertinimas

 %

Kriterijaus dalies įvertinimas

Informacija: viešai neskelbtina

neslapta

V kriterijus. PROCESŲ VALDYMAS
 Procesų įmonėje aprašymas ir valdymas

5b. Sisteminio požiūrio taikymas procesų valdyme

Ataskaitiniais metais įgyvendinti pokyčiai*	Į kokius “Rezultatų” kriterijus įtakojama: 6;7;8;9;	Apimtis (paplitimas)	Bendras įvertinimas

Įvertinimas
 %

Įvertinimas
 %

Kriterijaus dalies įvertinimas

Informacija: viešai neskelbtina

neslapta

V kriterijus. PROCESŲ VALDYMAS
Procesų įmonėje aprašymas ir valdymas

5c. Procesų analizė ir jų tobulinimo tikslų nustatymas

Ataskaitiniais metais įgyvendinti pokyčiai*	Į kokius “Rezultatų” kriterijus įtakojama: 6;7;8;9;	Apimtis (paplitimas)	Bendras įvertinimas

Įvertinimas

%

Įvertinimas

%

Kriterijaus dalies įvertinimas

Informacija: viešai neskelbtina

neslapta

V kriterijus. PROCESŲ VALDYMAS
Procesų įmonėje aprašymas ir valdymas

5d. Procesų tobulinimas naudojant inovacijas ir kūrybišką darbą

Ataskaitiniais metais įgyvendinti pokyčiai*	Į kokius “Rezultatų” kriterijus įtakojama: 6;7;8;9;	Apimtis (paplitimas)	Bendras įvertinimas

Įvertinimas
 %

Įvertinimas
 %

Kriterijaus dalies įvertinimas

Informacija: viešai neskelbtina

neslapta

V kriterijus. PROCESŲ VALDYMAS
Procesų įmonėje aprašymas ir valdymas

5e. Naujų procesų įdiegimas ir efektyvumo įvertinimas

Ataskaitiniais metais įgyvendinti pokyčiai*	Į kokius “Rezultatų” kriterijus įtakojama: 6;7;8;9;	Apimtis (paplitimas)	Bendras įvertinimas

Įvertinimas
 %

Įvertinimas
 %

Kriterijaus dalies įvertinimas

Informacija: viešai neskelbtina

neslapta

**ATASKAITA
KRITERIJŲ ‘REZULTATAI’ SRITYJE**

VI kriterijus. KLIENTŲ POREIKIŲ PATENKINIMAS
Įmonės pasiekimai tenkinant klientų poreikius bei lūkesčius

6a. Klientų požiūris į įmonę, jos gaminius, paslaugas ir bendravimą su klientais

Eil. Nr.	Vertinimo aspektai (Pastaba: galima papildyti kitais įmonei svarbiais aspektais)	Matavimo vienetas	Pasiekti rezultatai, metai (Pakanka nurodyti tik sistemingai kaupiamus)				Reikšmingiausio konkurento ir šakos rezultatai	Apimtis ir tendencijos	Bendras įvertinimas
			2006 Ataskaita	2007 Ataskaita	2008 <u>Planas</u> Faktas	2009 <u>Planas</u>			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	Vartotojų požiūrio į įmonę tyrimo formos: <ul style="list-style-type: none"> - prašoma užpildyti anketą - gaunama atsiliepimų vartotojų iniciatyva: <ul style="list-style-type: none"> - reklamacijų (dėl kokybės, aptarnavimo ir t.t.) - padėkų - personalo surenkama žodinė informacija 	% nuo visų vartotojų sk. rekl.sk./m padėkų sk./m registruotų įrašų sk./m							
2.	Atsižvelgta į reklamacinius pasiūlymus ir įgyvendinta patobulinimų	patob.sk./m							
3.	Gauta apdovanojimų už produktus (paslaugas): <ul style="list-style-type: none"> - regioninių - šalies - pasaulinių 	apd.sk./m							

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.	Reklamos organizavimas: - internetinio puslapio informacija - leidiniai apie įmonę ir produktus - publikacijos spaudoje - teleradio laidos - renginiai vartotojams	pakank./bus gerinama vnt./m publ.sk./m laidų sk./m reng.sk./m							
5.	Pristatant savo produkciją (paslaugas) dalyvauta parodose	parodų pavadinimai							
6.	Darbo kultūros plėtra įmonėje - atestuota darbo vietų - numatyta tobulinti darbo vietų	darbo vietų sk.							
7.	Bendravimo su įmone patogumas (informavimo būdai, operatyvumas, logistinis lygis ir t.t.): - patenkinamas - geras - labai geras	% nuo apkl.							
8.	Darbuotojų mokymas elgesio taisyklių su vartotojais	apmokyta žm./metus							
9.	Su klientais bendraujančio personalo kompetenciją vartotojai vertina (apklausos duomenys): - patenkinamai - gerai - labai gerai	% nuo apkl. kl.sk.							

1	2	3	4	5	5	7	8	9	10
10.	Vartotojų požiūrį teigiamai įtakoja efektyvios vadybos sistemos: ISO 9001 ISO 14001 OHSAS 18001 SA 8000 kitos	įdiegimo metai							
11.	Įmonės papildymai								

Įvertinimas

 %

Įvertinimas

 %

Kriterijaus dalies įvertinimas

Informacija: viešai neskelbtina

neslapta

6 b. Įmonės veiklos rodikliai, susiję su klientų poreikių patenkinimu

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	Įmonės produktus (paslaugas) naudojančiosios vartotojai - viso t.tarpe: - vietiniame regione - šalyje - užsienyje	žmonių/orga nizacijų sk.							
2.	Vartotojų lojalumas, t.y. naudoja įmonės produktus (paslaugas) nuolat	% nuo visų klientų sk.							
3.	Produktų (paslaugų) charakteristika lyginant su konkurentais: - naujumas - kokybė - kaina - ekologija - energinis naudingumas	geresnės/ lygios /atsilieka							
4.	Laiku įgyvendintos sutartys su vartotojais	% nuo visų sutarčių sk.							
5.	Produktų (paslaugų) garantinė priežiūra: - terminai - laikas reaguoti į reklamaciją	mėn.,dienes							
6.	Investicijos produktų (paslaugų): - kokybės tobulinimui - aptarnavimui po pardavimo gerinti - naujų savybių kūrimui	tūkst.Lt/m							
7.	Sutartys su vartotojais ilgalaikiam produkcijos (paslaugų) tiekimui	sut.sk.							
8.	Bendri projektai su vartotojais	proj.sk.							

9.	Įmonės papildymai								
----	-------------------	--	--	--	--	--	--	--	--

Įvertinimas

 %

Įvertinimas

 %

Kriterijaus dalies įvertinimas

Informacija: viešai neskelbtina

neslapta

VII kriterijus. DARBUOTOJŲ POREIKIŲ PATENKINIMAS
Įmonės pasiekimai tenkinant darbuotojų poreikius bei lūkesčius

7a. Darbuotojų požiūris į įmonę

Eil. Nr.	Vertinimo aspektai (Pastaba: galima papildyti kitais įmonei svarbiais aspektais)	Matavimo vienetas	Pasiiekti rezultatai, metai (Pakanka nurodyti tik sistemingai kaupiamus)				Reikšmingiausio konkurento ir šakos rezultatai	Apimtis ir tendencijos	Bendras įvertinimas
			2006 Ataskaita	2007 Ataskaita	2008 <u>Planas</u> Faktas	2009 <u>Planas</u>			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	<p>Darbuotojų požiūris ir poreikiai tiriami:</p> <ul style="list-style-type: none"> - apklausos anketomis - vadovų pokalbiai su pavaldiniais įvertinant metų rezultatus ir perspektyvas - siūlymai, pageidavimai, skundai 	<p><u>apkl. sk./m</u> <u>apkl.darb.%</u> nuo visų</p> <p>daromi dalinai bus daromi</p> <p>gauta pageid./metus</p>							
2.	<p>Pagal apklausų duomenis nustatyta:</p> <ul style="list-style-type: none"> - patenkintų įmonės valdymu - patenkintų darbu įmonėje - patenkintų atlyginimu ir skatinimu - patenkintų galimybėmis reikštis ir būti pripažintiems - patenkintų informacijos pateikimu 	<p>% nuo visų darb.sk.</p>							

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.	Darbuotojų atrinkimą, priėmimą, darbo organizavimą, kvalifikacijos kėlimą ir kt. klausimus reglamentuoja Kokybės vadybos procedūra "Personalias". Personalo vadyba vertinama: <ul style="list-style-type: none"> • patenkinamai • gerai • labai gerai 	% nuo visų d.sk.							
4.	Darbuotojų atlyginimo ir motyvacijos nuostatai (Vadovybės patvirtinti ir reguliariai tobulinami)	yra/nėra							
5.	Profesijunginė organizacija	<u>yra/nėra</u> narių sk.							
6.	Kūrybinių darbo grupių skaičius	<u>grupių sk.</u> dalyvių sk.							
7.	Savininkų (akcininkų) skaičius	<u>darbuotojų</u> nedarbuotojų							
8.	Pravesta bendrų susirinkimų	<u>susirink. sk.</u> dalyvių sk.							
9.	Įmonės papildymai								
10.	“								

Įvertinimas

%

Įvertinimas

%

Kriterijaus dalies įvertinimas

Informacija: viešai neskelbtina

neslapta

7b. Įmonės veiklos rodikliai, susiję su darbuotojų poreikių ir lūkesčių patenkinimu

1	2	3	4	5	6	7	8	9	11
1.	Darbuotojų - viso t.sk. darbininkų	žmonių sk.							
2.	Vieno darbuotojo atlyginimo vidurkis: t.sk. - darbininko - padalinių vadovo - vadybos personalo - vadovų (direktoriaus ir pavaduotojų)	Lt/mėn.							
3.	Vieno darbuotojo išdirbis								
4.	Kvalifikacijos kėlimui skirta lėšų – viso: t.sk. - darbininkams - valdymo personalui Apmokyta darbuotojų viso t.sk. darbininkų Darbuotojų kvalifikacijos atitikimas nustatytiems reikalavimams: - padalinių vadovų - vadybos/ekonomikos specialistų - darbininkų	Lt Lt/1 darbin. Lt/ 1 darbuot. žmonių sk. žmonių sk.. atitinka % nuo visų							
5.	Darbuotojų kaita: - darbininkų - vadybos personalo	proc.							
6.	Suteikta finansinė pagalba – viso iš jų - gydymui - nelaimės atveju - kitiems poreikiams	Lt							

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7.	Nelaimingi atsitikimai iš jų - sunkūs - mirtini	n.at.sk./m							
8.	Prarasta d/d dėl ligos	d/d per metus							
9.	Iškelta į aukštesnes pareigas – viso t.sk. iš darbininkų	darbuot.sk.							
10.	Personalo pasiūlymai ir skundai: - gauta - įgyvendinta pasiūlymų	sk/metus							
11.	Paskatinta (pinigai, padėkos ir kt.) - viso t.sk. darbininkų	darb.sk.							
12.	Darbuotojų metų nominacijų rinkimai: - geriausias idėjų generatorius - geriausias inžinierius - geriausias pardavėjas - geriausias brigadininkas - geriausias remontininkas - geriausias darbininkas	<u>renkami</u> nerenkami							
13.	Darbuotojai, turintys asmeninius karjeros planus	<u>žm.sk.</u> % nuo visų							
14.									

Įvertinimas

Įvertinimas

%

%

Kriterijaus dalies įvertinimas

Informacija: viešai neskelbtina

neslapta

VIII kriterijus. POVEIKIS VISUOMENEI
Visuomenės ekonominių, socialinių, aplinkosaugos ir kitų poreikių bei lūkesčių tenkinimas.

8a. Visuomenės požiūris į įmonę

Eil. Nr.	Vertinimo aspektai (Pastaba: galima papildyti kitais įmonei svarbiais aspektais)	Matavimo vienetas	Pasiiekti rezultatai, metai (Pakanka nurodyti tik sistemingai kaupiamus)				Reikšmingiausio konkurento ir šakos rezultatai	Apimtis ir tendencijos	Bendras įvertinimas
			2006 Atas- kaita	2007 Atas- kaita	2008 <u>Planas</u> Faktas	2009 <u>Planas</u>			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	Įmonės veikla sudaro nepatogumų (apklausos duomenys): - aplinkiniams žmonėms - kaimyninėms organizacijoms	% nuo apklaustų							
2.	Įmonė savo veiklą organizuoja pagal standartų reikalavimus: - ISO 9001 - ISO 14001 - OHSAS 18001 - SA 8000 - kiti (t.sk. įmonės parengti)	įdiegimo metai išvardinti							
3.	Gauta įmonėje apdovanojimų – viso t.sk. - vietinės valdžios institucijų - šalies - užsienio	apdov.sk..							
4.	Valstybės institucijų nuobaudos – viso t.sk. už - -	nuob.sk., nuob. pavad.							
5.	Įmonės vardas visuomenėje asocijuojasi su tokiais vertybėmis (išvardinti)	vertybių apibūd.							

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6.	Publikacijos, kuriose minėta įmonė t.sk. - pozityvių - kritinių	publik.sk.							
7.	Įmonė vykdo aktyvią socialinę - ekonominę politiką, kurią charakterizuoja 8 ir 9 kriterijų duomenys								
8.	Įmonės papildymai								
9.									
10.									

Įvertinimas

 %

Įvertinimas

 %

Kriterijaus dalies įvertinimas

Informacija: viešai neskelbtina

neslapta

8b. Įmonės veiklos rodikliai, įvertinantys įmonės poveikį visuomenei

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	Produkcijos (paslaugų) svarba šalies ekonomikai: - naujumas - unikalumas - rinkos dalis	apibūdinti							
2.	Sumokėta mokesčių - viso	tūkst.Lt							
3.	Skirta lėšų labdarai t.sk. reikmėms: - sveikatos - kultūros - sporto - mokymo - mokslo	tūkst.Lt							
4.	Sukurta (sumažinta) darbo vietų	darb.v.sk.							
5.	Įdarbinta neįgalių žmonių	žm.sk.							
6.	Organizuota renginių visuomenei (išvardinti)	reng.sk.							
7.	Įmonės veiklos poveikio įvertinimas: • nuotekų sistema • oro tarša • atliekos • energijos sąnaudos	atit.teis. reik./ neatit.teis. reik.							
8.	Produkcijos (paslaugų) atitikimas ES reikalavimams	atitink./ neatitinka							
9.	Inicijuoti ir įgyvendinti projektai aplinkinių žmonių gyvenimui gerinti:	bendra kaina Lt							

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10.	Dalyvavimas valdžios ir visuomeninių institucijų veikloje: - vietinių - šalies - ES	Taip/ne							
11.	Įmonė yra narė tokių asociacijų								
12.	Informacijos apie įmonę teikimas visuomenei: - publikacijos apie įmonę ir jos žmones - dalyvavimas televizijos ir radijo laidose - konferencijose - priimta ekskursijų įmonėje	sk.							
13.	Įmonės papildymai								

Įvertinimas

 %

Įvertinimas

 %

Kriterijaus dalies įvertinimas

Informacija: viešai neskelbtina

neslapta

IX kriterijus. VERSLO REZULTATAI

Įmonės pasiekimai įgyvendinant planuotus verslo tikslus ir tenkinant kiekvieno su įmone susijusio asmens finansinius ar kitokius interesus bei lūkesčius.

9a. Finansiniai įmonės darbo rodikliai

Eil. Nr.	Vertinimo aspektai (Pastaba: galima papildyti kitais įmonei svarbiais aspektais)	Matavimo vienetas	Pasiiekti rezultatai, metai (Pakanka nurodyti tik sistemingai kaupiamus)				Reikšmingiausio konkurento ir šakos rezultatai	Apimtis ir tendencijos	Bendras įvertinimas
			2006 Ataskaita	2007 Ataskaita	2008 <u>Planas</u> Faktas	2009 <u>Planas</u>			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	Metų pajamos – viso t.sk. pagal pagrindines verslo sritis _____ _____ _____	mln.Lt							
2.	Eksportuota produkcijos	mln. Lt							
3.	Sąnaudos t.sk. - produkcijos (paslaugų) savikaina - darbuotojų išlaikymo	mln.Lt							
4.	Veiklos rezultatas prieš apmokestinimą								
5.	Pelno mokestis								
6.	Grynasis veiklos rezultatas								
7.	Rentabilumas	%							
8.	Akcijos kaina rinkoje (metų pabaigoje)	Lt							
9.	Rinkos dalis	%							
10.	Akcininkų skaičius	žmonių							
11.	Išmokėta dividendų	mln.Lt							
12.	Nuosavas kapitalas	mln.Lt							
13.	Akcininkų patenkinimo lygis	pat.% nuo visų							

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14.	Išlaidos: <ul style="list-style-type: none"> - kokybės užtikrinimui - darbuotojų saugai ir sveikatai - aplinkosaugai - darbuotojų mokymui - naujų produktų kūrimui - gamybos technologijų tobulinimui - rinkodarai ir reklamai 	mln. lt							
15.	Numatyta įsisavinti naujas verslo sritis	pavad.							
16.	Įmonės papildymai								

Įvertinimas

 %

Įvertinimas

 %

Kriterijaus dalies įvertinimas

Informacija: viešai neskelbtina

neslapta

9b. Papildomi įmonės veiklos įvertinimo rodikliai

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	Investicijos – viso t.sk. pagal sritis	mln.Lt							
2.	Išlaidos brokui taisyti	mln.Lt							
3.	Įsiskolinimai – viso t.sk.kam:	mln.Lt							
4.	Kompiuterizuotų darbo vietų skaičius	vnt.							
5.	Programinė įranga	pavad.							
6.	Techninės įrangos amžius	metai							
7.	Pagrindinių procesų tikslų rodikliai (procesų pavadinimas)	tikslų nėra; įvykdyta; neįvykdyt a							
8.	Įmonės papildymai								
9.									

Įvertinimas

Įvertinimas

□ %

□ %

Kriterijaus dalies įvertinimas

Informacija: viešai neskelbtina

neslapta

3 priedas. **KRITERIJŲ TOBULINIMO SRIČIŲ PAVYZDŽIAI**

I. "GALIMYBIŲ" KRITERIJŲ DALIS (1-5)

CHARAKTERIZUOJANČIŲ VEIKLŲ PAVYZDŽIAI

1 kriterijus. **VADOVŲ VEIKLA**

Vadovų veikla propaguojant ir skatinant visuotinės kokybės vadybos įgyvendinimą įmonėje

1a. **Vadovų veiksmai asmeniniu pavyzdžiu propaguojant ir įgyvendinant visuotinę kokybės vadybą:**

- propaguoti aiškiai suformuluotus ir visuotine kokybės vadyba paremtus įmonės tikslus;
- rodyti asmeninį pavyzdį, įgyvendinant įmonės tikslus ir lūkesčius;
- mokyti kitus ir mokytis patiems;
- sudaryti įmonės darbuotojams galimybę kreiptis į juos ir reaguoti į darbuotojų nuomonę;
- aktyviai dalyvauti visoje kokybės gerinimo veikloje;
- analizuoti ir gerinti savo vadovavimo efektyvumą.

1b. **Vadovų veiksmai skatinant įmonės veiklos procesų tobulinimą ir darbuotojų tobulinimąsi:**

- nustatyti įmonės veiklos procesų tobulinimo ir darbuotojų tobulinimosi prioritetus;
- skirti išteklius mokymuisi, mokymosi sąlygoms sudaryti ir įmonės veiklos procesams gerinti;
- sudaryti sąlygas darbuotojams dalyvauti įmonės veiklos procesų gerinime;
- vertinti ir remti įmonės veiklos procesų tobulinimą ir darbuotojų dalyvavimą procesų tobulinime.

1c. **Vadovų veiksmai bendraujant su klientais, tiekėjais ir kitomis įmonėmis, profesinėmis, visuomeninėmis bei kitomis organizacijomis:**

- išsiaiškinti klientų, tiekėjų ir kitų su įmonės veikla susijusių įmonių ir organizacijų poreikius, įvertinti ir reaguoti į juos;
- kurti ir palaikyti partnerystės ryšius;
- inicijuoti ir sudaryti sąlygas bendrų projektų kūrimui ir įgyvendinimui;
- aktyviai dalyvauti įvairiose organizacijose, konferencijose, seminaruose ir kt.;
- remti visuotinę kokybės vadybą už įmonės ribų, bendraujant su savo klientais, partneriais, kitomis gamybinėmis ir visuomeninėmis organizacijomis.

1d. **Vadovų veiksmai pripažįstant ir įvertinant turinčias įtakos įmonės veiklai žmonių pastangas bei pasiekimus tiek įmonėje, tiek už jos ribų:**

- laiku ir tinkamai pripažinti bei įvertinti kiekvieno įmonės darbuotojo, grupių, padalinių pastangas ir pasiekimus;
- laiku ir tinkamai pripažinti bei įvertinti kitų su įmonės veikla susijusių organizacijų (tiekėjų, klientų, mokslo bei mokymo įstaigų ir kt.) darbuotojų pastangas ir pasiekimus.

2 kriterijus. **POLITIKA IR STRATEGIJA**

Įmonės politikos bei strategijos parengimas ir įgyvendinimas pagal visuotinės kokybės vadybos nuostatas.

2a. **Tinkamos ir išsamios informacijos panaudojimas rengiant politiką ir strategiją.**

Galėtų būti aprašoma, kaip įmonė naudoja informaciją apie:

- klientus ir tiekėjus;
- įmonės darbuotojus;
- įmonės aplinką (esamą vietą, infrastruktūrą, taip pat darbo, paslaugų, gaminių ir kitas rinkas), visuomenę, kitas gamybos bei paslaugų įmones;
- akcininkus;
- vidinius veiklos rodiklius (pvz., darbo našumo, kokybės, ekonominius ir kt.);
- kitų įmonių geriausią praktiką ("benchmarking");
- konkurentus ir geriausias giminingas įmones;
- socialinius, teisinius ir aplinkos apsaugos klausimus;
- ekonominius ir demografinius rodiklius;
- naujas technologijas.

2b. **Politikos ir strategijos parengimas.**

Galėtų būti aprašoma, kaip įmonė:

- apibrėžia savo tikslus, misiją ir viziją;

- formuoja ir remdamasi reikiama informacija, derina savo politiką ir strategiją su įmonės tikslais, misija ir vizija;
- reaguoja į ilgalaikius ir trumpalaikius vidaus ir išorės poveikius;
- derina visų įmonės veikla suinteresuotų šalių poreikius ir lūkesčius;
- nustato savo esamus ir ateities konkurencinius pranašumus;
- įvertina ir perteikia visuotinės kokybės vadybos nuostatas savo politikoje ir strategijoje.

2c. Politikos ir strategijos skleidimas, aiškinimas ir įgyvendinimas.

Galėtų būti aprašoma, kaip įmonė:

- skleidžia politiką ir strategiją įmonėje ir už jos ribų;
- išaiškina politiką ir strategiją savo darbuotojams;
- naudoja politiką ir strategiją kaip veiklos planavimo pagrindą, nustatant įmonės tikslus;
- analizuoja, vertina, derina planus ir nustato prioritetus;
- įvertina, ar darbuotojai žino ir supranta įmonės politiką ir strategiją;
- kuria struktūras politikos ir strategijos įgyvendinimui.

2d. Politikos ir strategijos reguliarus atnaujinimas ir tobulinimas.

Galėtų būti aprašoma, kaip įmonė:

- vertina esamos politikos ir strategijos efektyvumą;
- analizuoja ir tobulina savo politiką bei strategiją, ar laiku tai daro.

3 kriterijus. PERSONALO VADYBA

Personalo galimybių atskleidimas ir panaudojimas.

3a. Personalo organizavimas ir valdymas.

Galėtų būti aprašoma, kaip įmonė:

- derina darbuotojų poreikio nustatymo ir įdarbinimo planus su įmonės politika ir strategija;
- rengia darbuotojų apklausas bei panaudoja apklausų rezultatus;
- laiduoja teisingumą įdarbindama ir atleisdama iš darbo;
- taiko darbo organizavimo bei personalo valdymo naujoves siekdama pagerinti darbo efektyvumą.

3b. Darbuotojų kompetencijos didinimas.

Galėtų būti aprašoma, kaip įmonė:

- nustato ir sieja darbuotojų kompetenciją su jų poreikiais;
- valdo įdarbinimo ir karjeros procesus;
- rengia darbuotojų mokymo planus ir juos įgyvendina;
- analizuoja mokymo efektyvumą;
- skatina darbuotojus tobulėti, dalijantis darbo patirtimi;
- ugdo darbo grupėse įgūdžius;
- skatina tęstinį mokymą, o prireikus rūpinasi perkvalifikavimu.

3c. Darbuotojų ir įmonės tikslų analizė ir derinimas.

Galėtų būti aprašoma, kaip įmonė:

- derina individualius darbuotojų ir darbo grupių uždavinius su įmonės tikslais;
- analizuoja ir koreguoja individualius darbuotojų ir darbo grupių uždavinius;
- įvertina darbuotojų darbą ir padeda jiems gerinti savo veiklos efektyvumą.

3d. Darbuotojų įtraukimas į įmonės veiklos tobulinimą, įgaliojimų jiems suteikimas ir nuopelnų pripažinimas.

Galėtų būti aprašoma, kaip įmonė:

- skatina bei remia darbuotojų bei darbo grupių dalyvavimą įmonės veiklos tobulinimo procese;
- skatina darbuotojus įsitraukti į įmonės veiklos tobulinimą organizuojant konferencijas ir kitokius renginius įmonėje;
- suteikia darbuotojams įgaliojimus imtis savarankiškų veiksmų ir vertina jų efektyvumą;
- kuria nuopelnų pripažinimo sistemą, stengiasi palaikyti darbuotojų įsitraukimo į įmonės veiklos tobulinimą ir didesnių įgaliojimų darbuotojams suteikimo procesus.

3e. Veiksmingas įmonės ir darbuotojų tarpusavio bendravimas.

Galėtų būti aprašoma, kaip įmonė:

- nustato tarpusavio bendravimo poreikį;
- dalijasi informacija ir bendrauja su savo darbuotojais;
- įvertina ir didina bendravimo veiksmingumą;
- kuria “iš viršaus į apačią”, “iš apačios į viršų” ir “horizontalų” bendravimo būdus.

3f. Rūpinimasis darbuotojais.

Galėtų būti aprašoma, kaip įmonė:

- valdo finansus įmonės politikos ir strategijos įgyvendinimui;
- analizuoja ir tobulina finansinę strategiją bei esamą tvarką;
- gerina finansinius rodiklius (pinigų srautas, pelningumas, išlaidos ir marža, turtas, apyvartinis kapitalas, akcijų vertė ir kt.);
- įvertina investicijų būtinumą ir efektyvumą;
- įvertina ir valdo rizikos veiksnius.

4 kriterijus. IŠTEKLIŲ VALDYMAS.

Įmonės finansinių, informacinių, materialinių, technologinių ir kitų išteklių efektyvus tvarkymas ir naudojimas.

4a. Finansinių išteklių valdymas.

Galėtų būti aprašoma, kaip įmonė:

- valdo finansus įmonės politikos ir strategijos įgyvendinimui;
- analizuoja ir tobulina finansinę strategiją bei esamą tvarką;
- gerina finansinius rodiklius (pinigų srautas, pelningumas, išlaidos ir marža, turtas, apyvartinis kapitalas, akcijų vertė ir kt.);
- įvertina investicijų būtinumą ir efektyvumą;
- įvertina ir valdo rizikos veiksnius.

4b. Informacinių išteklių valdymas.

Galėtų būti aprašoma, kaip įmonė:

- leidžia įgaliotiems vartotojams naudotis reikiama informacija;
- analizuoja ir valdo informaciją, įgyvendindama politiką ir strategiją;
- laiduoja ir didina informacijos tikslumą ir saugumą.

4c. Santykių su tiekėjais plėtojimas ir efektyvus žaliavų valdymas.

Galėtų būti aprašoma, kaip įmonė:

- plėtoja santykius su tiekėjais, derindama tai su politika ir strategija;
- skatina tiekėjus tiekti produktus, duodančius didžiausią naudą įmonei;
- gerina tiekimo grandinę (tiekėjas – gamintojas – klientas);
- optimizuoja medžiagų apyvartą (“just in time”);
- mažina žaliavų ir energetinių išteklių sąnaudas;
- mažina atliekas ir jas perdirba;
- išsaugo gamtinius neatkuriamus išteklius;
- mažina bet koki neigiamą savo produktų ir paslaugų poveikį šalies ir pasaulio mastu.

4d. Pastatų, įrangos ir kito turto valdymas.

Galėtų būti aprašoma, kaip įmonė:

- optimizuoja turto dydį ir struktūrą, derindama tai su savo politika ir strategija;
- prižiūri ir utilizuoja nusidėvėjusį turtą, siekdama padidinti bendrą jo efektyvumą;
- atsižvelgia į gamybos priemonių poveikį visuomenei ir darbuotojams (įvertinant sveikatą ir saugą);
- tausoja ir išsaugo turtą.

4e. Technologijų ir intelektualinės nuosavybės valdymas.

Galėtų būti aprašoma, kaip įmonė:

- efektyviai diegia ir panaudoja turimą technologiją;
- nustato poreikį, suranda ir įvertina alternatyvias bei naujas technologijas, jų poveikį verslui, suderina tai su įmonės politika ir strategija;

- naudoja tinkamas procesų gerinimo technologijas, informacines ir kitas sistemas;
- naudoja ir tausoja intelektualinę nuosavybę.

5 kriterijus. **PROCESŲ VALDYMAS.**

Procesų įmonėje aprašymas ir valdymas.

5a. **Verslo sėkmei svarbiausių procesų vertinimas.**

Galėtų būti aprašoma, kaip įmonė:

- apibrėžia ir nustato verslo sėkmei svarbiausius procesus (pvz., marketingas, projektavimas, gamyba, priežiūra ir kiti, kur tinka);
- įvertina svarbiausių procesų poveikį verslui.

5b. **Sisteminio požiūrio taikymas procesų valdyme.**

Galėtų būti aprašoma, kaip įmonė:

- nustato atsakingus už procesus ir jų valdymą darbuotojus;
- nustato reikalavimus procesams ir prižiūri, kaip vykdomi tie reikalavimai;
- naudoja procesų našumo vertinimo metodus procesų valdyme;
- procesų valdyme taiko vadybos (pvz., aplinkos apsaugos, kokybės, kaip ISO 9000 ir kt.) standart
- sprendžia vadybos, procesų valdymo ir kitų sistemų tarpusavio sąveikos problemas įmonėje ir su įmonės partneriais.

5c. **Procesų analizė ir jų tobulinimo tikslų nustatymas.**

Galėtų būti aprašoma, kaip įmonė:

- nustato procesų kokybės gerinimo metodų prioritetus;
- naudoja informaciją iš darbuotojų, klientų, tiekėjų, kitų suinteresuotų šalių, konkurentų ir visuomenės, apibrėždama procesų tobulinimo prioritetus bei tikslus;
- sieja esamus našumo rodiklius ir tobulinimo tikslus su anksčiau pasiektais rezultatais;
- nustato procesų tobulinimo tikslus, suderintus su įmonės politika ir strategija.

5d. **Procesų tobulinimas naudojant inovacijas ir kūrybišką darbą.**

Galėtų būti aprašoma, kaip įmonė:

- realizuoja darbuotojų kūrybiškumą bei talentą gerinant procesų kokybę;
- ieško, kuria ir panaudoja naujus projektus, technologijas ir pažangius gamybos metodus;
- keičia organizacines struktūras, skatindama inovacijas ir darbuotojų kūrybiškumą;
- naudoja grįžtamąjį ryšį iš klientų ir tiekėjų bei kitų suinteresuotų šalių, siekdama skatinti inovacijas ir kūrybiškumą valdant procesus.

5e. **Naujų procesų įdiegimas ir efektyvumo įvertinimas.**

Galėtų būti aprašoma, kaip įmonė:

- taiko tinkamus naujų procesų įgyvendinimo metodus;
- valdo naujų ar pakeistų procesų įgyvendinimo eigą (veiksmus);
- skleidžia įmonėje informaciją apie procesų pakeitimus;
- praktiškai moko žmones prieš keisdama procesus;
- analizuoja procesų pakeitimų efektyvumą.

II. “REZULTATŲ” KRITERIJAI (6-9)

“REZULTATŲ” KRITERIJŲ DALIS

CHARAKTERIZUOJANČIŲ VEIKLŲ ASPEKTAI NURODYTI PRIDEDAMOSE FORMOSE

(1 priedas). Čia žiniai pateikiami ir kiti galimi įmonės rezultatus charakterizuojantys veiklos aspektai.

6 kriterijus. **KLIENTŲ POREIKIŲ PATENKINIMAS.**

Įmonės pasiekimai tenkinant klientų poreikius bei lūkesčius.

Įvertinant savo įmonę, turi būti aprašomi jos pasiekimai, tenkinant išorės klientų poreikius ir lūkesčius. Tai turi parodyti pateikiami rezultatai, tendencijos, tikslai ir palyginimas su konkurentais ar geriausiomis giminingomis įmonėmis.

6a. **Klientų požiūris į įmonę, jos gaminius, paslaugas ir bendravimą su klientais.**

Galėtų būti aprašomos sritys, rodančios klientų požiūrį į įmonę (pvz., iš klientų apklausos, tikslinių grupių, marketingo organizacijų vertinimų ir kt.) ir sietinos su:

- bendruoju įmonės įvaizdžiu:
 - prieinamumu (pvz. lengva rasti įmonę, jos padalinius, reikiamus darbuotojus ir pan.),
 - bendravimu,
 - lankstumu,
 - aktyviu elgesiu,
 - reagavimu į kliento poreikį.
- įmonės produktais ir paslaugomis :
 - atitikimu kokybės reikalavimams,
 - pateikimu klientams,
 - dizainu,
 - saugumu aplinkai, žmogui
 - naujoviškumu,
 - priimtina kaina,
 - patikimumu.
- realizacija ir teikiama pagalba po pardavimo:
 - darbuotojų sugebėjimais ir elgesiu,
 - klientams teikiama informacija ir techniniais dokumentais,
 - elgesiu dėl skundų,
 - mokymais apie produktą ir jo vartojimą,
 - realizacijos laiku,
 - technine pagalba,
 - suteikiamomis garantijomis,
- klientų lojalumu:
 - ketinimu vėl pirkti,
 - noru pirkti kitus įmonės gaminius ir naudotis paslaugomis,
 - noru rekomenduoti įmonę kitiems.

6b. Įmonės veiklos rodikliai, susiję su klientų poreikių patenkinimu.

Galėtų būti aptariami įmonės veiklos šioje srityje rodikliai, stengiantis suprasti, nuspėti ir pagerinti išorės klientų lojalumą ir pasitenkinimą :

- bendrasis įmonės įvaizdis :
 - premijos ir apdovanojimai, narystė įvairiose organizacijose,
 - spaudos palankumas.
- produktai ir paslaugos :
 - konkurencingumas,
 - defektų, klaidų ir neatitikčių dalis bendroje produkcijos apimtyje,
 - garantiniai išsipareigojimai,
 - logistiniai rodikliai (pvz. žaliavų, tarpinių bei galutinių produktų sandėliavimas, transportavimas, informacijos srautų valdymas),
 - skundų, reklamacijų skaičius ir reakcija į juos,
 - produkto gyvavimo ciklas,
 - savalaikis gaminių ir paslaugų teikimas rinkai.
- realizacija ir parama po pardavimo:
 - kliento praktinio mokymo poreikis,
 - įmonės reakcijos į nusiskundimus laikas.
- lojalumas :
 - klientų struktūra,
 - santykių ilgalaikiškumas,
 - efektyvios rekomendacijos,
 - užsakymų dažnis ir dydis,

- naujos ar prarastos įmonės veiklos sritys.

7 kriterijus. **DARBUOTOJŲ POREIKIŲ PATENKINIMAS.**

Įmonės pasiekimai tenkinant darbuotojų poreikius bei lūkesčius.

Įvertinant savo įmonę, turi būti aprašomas jos darbas tenkinant darbuotojų poreikius ir lūkesčius. Tai parodoma pateikiant rezultatus, kryptis, tikslus ir palyginimus su konkurentais ar geriausiomis giminingomis įmonėmis.

7a. Darbuotojų požiūris į įmonę.

Galėtų būti aprašomas darbuotojų požiūris į įmonę (pvz., iš asmeninės apklausos, pasirinktų darbuotojų grupių apklausos, marketingo organizacijų vertinimų ir pan.), siejant su šiais veiksniais:

- darbuotojų motyvacija :
 - karjeros siekimu,
 - bendravimu,
 - įgaliojimų suteikimu,
 - lygiomis galimybėmis, siekiant asmeninių tikslų ir tenkinant asmeninius poreikius,
 - įsitraukimu į problemų sprendimą,
 - lyderiavimu,
 - galimybe mokytis ir siekti asmeninių tikslų,
 - pripažinimu įmonėje,
 - tikslų nustatymu ir įvertinimu,
 - įmonės misija, vizija, politika ir strategija,
 - praktiniu mokymu ir švietimu.
- poreikių ir lūkesčių patenkinimu :
 - įmonės administravimu,
 - įdarbinimo sąlygomis,
 - darbo sąlygomis ir darbuotojams teikiamomis paslaugomis,
 - sveikatos ir saugos sąlygomis,
 - premijomis ir kitais paskatinimais,
 - santykiais su darbuotojais,
 - dalyvavimu įmonės vadyboje,
 - įmonės aplinkos apsaugos politika ir poveikiu žmonėms bei aplinkai,
 - įmonės įtaka visuomenei,
 - darbo aplinka (psichologine, ergonomine ir kt.).

7b. Įmonės veiklos rodikliai, susiję su darbuotojų poreikių ir lūkesčių patenkinimu.

Galėtų būti apibūdinami efektyvumo rodikliai, naudojami įmonėje, norint suprasti, nustatyti ir pagerinti su įmonės veikla susijusių žmonių pasitenkinimą ir dalyvavimą tobulinimo veikloje:

- motyvacija ir dalyvavimas tobulinimo veikloje:
 - įsitraukimas į produktų ir procesų gerinimo grupes,
 - įsitraukimas į racionalių pasiūlymų įgyvendinimo programas,
 - mokymo ir tobulinimo projektai,
 - darbo efektyvumo įvertinimas darbo grupėse,
 - darbuotojų dalyvavimo apklausose duomenys.
- pasitenkinimas :
 - neatvykimai į darbą ir ligos,
 - nelaimingų atsitikimų skaičius,
 - skriauda,
 - įdarbinimo tendencijos,
 - kadru kaita,
 - išnaudojimas,
 - įmonės suteikiamų papildomų sąlygų panaudojimas (rekreacijos ir kt.).
- įmonės darbuotojų aptarnavimas :

- administracijos darbo kokybė,
- bendravimo efektyvumas,
- reakcijos į paklausimus greitis,
- tobulinimosi įvertinimas.

8 kriterijus. **POVEIKIS VISUOMENEI**

Visuomenės ekonominių, socialinių, aplinkosaugos ir kitų poreikių bei lūkesčių tenkinimas.

Turi būti aprašoma koki lygį pasiekė įmonė, tenkindama vietinės, nacionalinės ir tarptautinės bendrijos (kas labiau tinka) poreikius bei lūkesčius plačiąja prasme. Tai apima ir įmonės požiūrį į gyvenimo kokybę, aplinką ir pasaulinių išteklių išsaugojimą, įmonės efektyvumo vertinimo suvokimą, taip pat santykius su valstybinėmis valdžios ir valdymo institucijomis, turinčiomis poveikį įmonės verslui.

8a. Visuomenės požiūris į įmonę.

Galėtų būti aprašomos sritys, rodančios, kaip visuomenė suvokia įmonę (pvz., iš apklausos, ataskaitų, susirinkimų, susitikimų su visuomenės bei valstybinių institucijų atstovais ir pan.):

- pilietinių pareigų vykdymas:
 - visuomenei svarbios informacijos atskleidimas,
 - lygių galimybių suteikimo praktika,
 - poveikis vietos ir nacionalinei ekonomikai,
 - santykiai su valstybinėmis valdžios ir valdymo institucijomis;
- įsitraukimas į visuomeninių organizacijų veiklą:
 - įsitraukimas į visuomenės švietimo ir praktinio mokymo veiklą,
 - medicinos ir kitų paslaugų suteikimas,
 - sporto ir laisvalaikio renginių rėmimas,
 - savanoriškas darbas ir filantropinė veikla;
- veikla, mažinanti įmonės ir (arba) jos produktų daromą moralinę bei materialinę žalą, pavyzdžiui:
 - sveikatos rizikos veiksniai ir nelaimingi atsitikimai,
 - triukšmas,
 - rizikos veiksniai (produkto sauga),
 - tarša ir toksiškumas;
- skelbimas visuomenei apie veiklą, padedančią tausoti ir išsaugoti išteklius :
 - ekologiškesnių transportavimo būdų ir metodų pasirinkimas,
 - ekologinis poveikis,
 - atliekų ir pakuočių racionalus vartojimas arba jų atsisakymas,
 - žaliavų ir kitų gavybių pakeitimas, (pvz. saugesnėmis, ekologiškesnėmis ir pan.),
 - energijos, grynųjų ir perdirbamųjų medžiagų vartojimas.
- gautos premijos, garbės vardai ir kt.

8b. Įmonės veiklos rodikliai, vertinantys įmonės poveikį visuomenei.

Galėtų būti apibūdinami rodikliai, naudojami įmonėje, susiję su 8a punkte pateiktais kriterijais, taip pat ir kiti rodikliai, padedantys suprasti, įvertinti, prognozuoti ir pagerinti visuomenės pasitenkinimą bei dalyvavimą įmonės tobulinimo veikloje:

- užimtumo lygio valdymas,
- tarimasis su valstybinėmis valdžios ir valdymo institucijomis dėl šių klausimų:
 - produktų bei kokybės sistemų sertifikacija,
 - produktų ir paslaugų kainų nuolaidų sistema,
 - importas ir (arba) eksportas,
 - rodiklių, įvertinančių įmonės poveikį visuomenei, planavimas,
 - produkto gamybos arba realizavimo apribojimai.
- vadybos sistemų (pvz., aplinkos apsaugos, kokybės ir kt.) panaudojimas;
- visuomenės interesų integravimas į įmonės veiklą, siekiant pagerinti klientų, žmonių ir akcininkų pasitenkinimą.

9 kriterijus. **VERSLO REZULTATAI**

Įmonės pasiekimai įgyvendinant planuotus verslo tikslus ir tenkinant kiekvieno su įmone susijusio asmens finansinius ar kitokius interesus bei lūkesčius.

Įvertinant savo įmonę, turi būti aprašomi įmonės veiklos rezultatai, tendencijos, kryptys, palyginimai su geriausiomis giminingomis įmonėmis.

9a. Finansiniai įmonės darbo rodikliai.

Gali būti pateikiama informacija apie:

- pelno ir nuostolio elementus, įskaitant:
 - bendrąjį pelną,
 - grynąjį pelną,
 - pardavimus;
- balanso elementus:
 - ilgalaikes paskolas,
 - akcininkų nuosavybę,
 - turtą,
 - apyvartinį kapitalą;
- pinigų srautus:
 - investicinės veiklos,
 - finansinės veiklos;
 - pagrindinės įmonės veiklos;
- kitus svarbius rodiklius :
 - kapitalo grąžą,
 - grynojo turto grąžos normą,
 - įmonės kreditingumą,
 - įmonės aktyvų įvertinimas ilgame laikotarpyje (įvertinant diskontuotą esamą vertę).

PASTABA. Keletas išvardintų reikšmių gali būti išreikštos absoliučiais dydžiais arba santykiniais dydžiais, susijusiais su įmonės kapitalu ar darbuotojų skaičiumi.

9b. Papildomi įmonės veiklos įvertinimo rodikliai.

Gali būti pateikiama papildoma informacija apie:

- bendrą įmonės padėties rinkoje įvertinimą;
- svarbiausius procesus:
 - produkcijos gyvavimo ciklo laiką,
 - produkcijos brandą,
 - defektų dalį bendroje produkcijos apimtyje,
 - patekimo į rinką laiką;
- informaciją (vidinę ir išorinę):
 - prieinamumą,
 - svarbumą (paskirstymą pagal svarbą),
 - savalaikiškumą;
- tiekėjus ir žaliavas:
 - bendrą įvertinimą,
 - defektų procentą,
 - atsargų apyvartumą,
 - žaliavų kainą,
 - žaliavų ir energetinių išteklių panaudojimo efektyvumą,
 - žaliavų pristatymo laiką;
- turtą:
 - amortizaciją (nematerialiam turtui – licenzijoms, autorinėms teisėms, leidimams, kompiuterinėms programoms ir kt.)

- nusidėvėjimą (materialiam turtui),
- priežiūros išlaidas,
- turto išnaudojimo lygį;
- technologiją:
 - inovacijas,
 - patentus,
 - atskaitymus patentų savininkams.

2 priedas. KIEKYBINIO ĮVERTINIMO LENTELĖ

Galimybių kriterijai

1.

Kriterijų numeriai	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%
Kriterijų dalys	1a	<input type="text"/> x 0.25 = <input type="text"/>	2a	<input type="text"/> x 0.25 = <input type="text"/>	3a	<input type="text"/> x 0.166 = <input type="text"/>	4a	<input type="text"/> x 0.2 = <input type="text"/>	5a	<input type="text"/> x 0.2 = <input type="text"/>
Kriterijų dalys	1b	<input type="text"/> x 0.25 = <input type="text"/>	2b	<input type="text"/> x 0.25 = <input type="text"/>	3b	<input type="text"/> x 0.166 = <input type="text"/>	4b	<input type="text"/> x 0.2 = <input type="text"/>	5b	<input type="text"/> x 0.2 = <input type="text"/>
Kriterijų dalys	1c	<input type="text"/> x 0.25 = <input type="text"/>	2c	<input type="text"/> x 0.25 = <input type="text"/>	3c	<input type="text"/> x 0.166 = <input type="text"/>	4c	<input type="text"/> x 0.2 = <input type="text"/>	5c	<input type="text"/> x 0.2 = <input type="text"/>
Kriterijų dalys	1d	<input type="text"/> x 0.25 = <input type="text"/>	2d	<input type="text"/> x 0.25 = <input type="text"/>	3d	<input type="text"/> x 0.166 = <input type="text"/>	4d	<input type="text"/> x 0.2 = <input type="text"/>	5d	<input type="text"/> x 0.2 = <input type="text"/>
Kriterijų dalys					3e	<input type="text"/> x 0.166 = <input type="text"/>	4e	<input type="text"/> x 0.2 = <input type="text"/>	5e	<input type="text"/> x 0.2 = <input type="text"/>
Kriterijų dalys					3f	<input type="text"/> x 0.166 = <input type="text"/>				
Įvertinimas, %	<hr/> <input type="text"/>		<hr/> <input type="text"/>		<hr/> <input type="text"/>		<hr/> <input type="text"/>		<hr/> <input type="text"/>	

2.

Rezultatų kriterijai

Kriterijų numeriai	6	%	7	%	8	%	9	%
Kriterijų dalys	6a	<input type="text"/> x 0.75 = <input type="text"/>	7a	<input type="text"/> x 0.75 = <input type="text"/>	8a	<input type="text"/> x 0.25 = <input type="text"/>	9a	<input type="text"/> x 0.50 = <input type="text"/>
Kriterijų dalys	6b	<input type="text"/> x 0.25 = <input type="text"/>	7b	<input type="text"/> x 0.25 = <input type="text"/>	8b	<input type="text"/> x 0.75 = <input type="text"/>	9b	<input type="text"/> x 0.50 = <input type="text"/>
Įvertinimas, %	<hr/> <input type="text"/>		<hr/> <input type="text"/>		<hr/> <input type="text"/>		<hr/> <input type="text"/>	

3.

Balų sumos skaičiavimas

Kriterijai	Balai		Įvertinimas, %	=	Suteikti balai
1 Vadovų veikla	100	x	<input type="text"/>	=	<input type="text"/>
2 Politika ir strategija	80	x	<input type="text"/>	=	<input type="text"/>
3 Personalo vadyba	90	x	<input type="text"/>	=	<input type="text"/>
4 Išteklių valdymas	90	x	<input type="text"/>	=	<input type="text"/>
5 Procesų valdymas	140	x	<input type="text"/>	=	<input type="text"/>
6 Klientų patenkinimas	200	x	<input type="text"/>	=	<input type="text"/>
7 Darbuotojų patenkinimas	90	x	<input type="text"/>	=	<input type="text"/>
8 Poveikis visuomenei	60	x	<input type="text"/>	=	<input type="text"/>
9 Verslo rezultatai	150	x	<input type="text"/>	=	<input type="text"/>
					<hr/> <input type="text"/>
				Balų suma	<input type="text"/>

