

Министерство образования и науки Российской Федерации
Филиал федерального государственного автономного
образовательного учреждения высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет
(Национальный исследовательский университет)»
в г. Миассе
Факультет «Машиностроительный»
Кафедра «Техническая механика и естественные науки»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой
_____ Е.Н. Слесарев
_____ 2018 г.

Подготовка и проведение
самооценки организации
ООО «РемонтСервисМонтаж»

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ–27.03.02.2018.236.00.00 ВКР

Консультанты:
Экономическая часть,
старший преподаватель
_____ Н.С. Комарова
_____ 2018 г.

Руководитель проекта,
директор
ООО «РемонтСервисМонтаж»
_____ А.В. Кузовихин
_____ 2018 г.

Безопасность жизнедеятельности,
старший преподаватель
_____ Е.С. Шапранова
_____ 2018 г.

Автор проекта
студент группы МиМС-576
_____ Д.А. Осипов
_____ 2018 г.

Нормоконтролер,
старший преподаватель
_____ Л.Н. Бережко
_____ 2018 г.

Миасс 2018

АННОТАЦИЯ

Осипов Д.А. Подготовка и проведение самооценки организации ООО «РемонтСервисМонтаж». – Миасс: ЮУрГУ, МиМС-546, 2018, – 109 с., библиографический список – 20 наименований, 2 приложения, 17 слайдов.

Данная дипломная работа выполнена с целью подготовки к проведению самооценки организации ООО «РемонтСервисМонтаж»

В первом разделе дипломной работы рассматриваются теоретические основы самооценки деятельности организации, цели и задачи, методы и процессы проведения самооценки.

Во втором разделе исследование возможностей применения самооценки в деятельности предприятия ООО «РемонтСервисМонтаж», характеристика существующей системы оценки деятельности предприятия.

В третьем разделе описывается экономическая часть, расчет заработной платы работника ООО «РемонтСервисМонтаж» в г. Миассе при проведении самооценки деятельности предприятия.

В четвертом разделе безопасность жизнедеятельности рассмотрены требования охраны труда для сотрудников при работе на персональном компьютере.

					<i>27.03.02.2018.236.00.00 ВКР</i>			
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ документа</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>				
Разработал	Осипов Д.А.				Подготовка и проведение самооценки организации ООО «РемонтСервисМонтаж» предприятия	<i>Литера</i>	<i>Лист</i>	<i>Листов</i>
Проверил	Кузовихин А.В.						6	109
Рецензент								
Н. контр.	Бережко Л.Н.							
Утв.	Слесарев Е.Н.							

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	9
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ САМООЦЕНКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ.....	13
1.1 Содержание, цель и задачи самооценки деятельности организации	13
1.2 Принципы, методы и процесс проведения самооценки деятельности организации.....	19
1.3 Модели самооценки деятельности организации.....	36
2 ИССЛЕДОВАНИЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ПРИМЕНЕНИЯ САМООЦЕНКИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «РЕМОНТ СЕРВИС МОНТАЖ».....	53
2.1 Характеристика существующей системы оценки деятельности предприятия	53
2.2 Выбор и обоснование модели самооценки деятельности предприятия.....	55
2.3 Разработка механизма проведения самооценки деятельности предприятия	66
2.4 Реализация проекта по применению самооценки в ООО «РЕМОНТ СЕРВИС МОНТАЖ»	74
2.5 Рекомендации по улучшению деятельности ООО «РЕМОНТ СЕРВИС МОНТАЖ» по результатам проведенной самооценки.....	81
3 ЭКОНОМИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ.....	88
3.1 Материалы и ПККИ	88
3.2 Расчет заработной платы работника ООО «РЕМОНТ СЕРВИС МОНТАЖ» в г. Миассе при проведении самооценки	89
3.3 Отчисления на социальные нужды.....	90

									Лист
									7
Изм.	Лист	№ Документа	Подпись	Дат	ЮУрГУ-27.03.02.2017.236.00.00 ВКР				

3.4 Накладные расходы.....	91
3.5 Структура цены	91
3.6 Экономическая эффективность самооценки деятельности предприятия	92
4 БЕЗОПАСНОСТЬ ЖИЗНЕДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	95
4.1 Инструкция по охране труда при работе на персональном компьютере.....	95
4.2 Общие требования безопасности	95
4.3 Требования безопасности перед началом работы.....	97
4.4 Требования безопасности во время работы	98
4.5 Требования безопасности в аварийных ситуациях	99
4.6 Требования безопасности по окончании работ	99
<i>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</i>	101
<i>БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК</i>	103

ВВЕДЕНИЕ

Деятельность любой организации направлена на создание новой ценности для потребителя. Создание и улучшение качества продукции - это в итоге добавление ценности для людей, а значит, улучшение качества жизни, что в свою очередь, порождает новые потребности и ожидания в отношении продукции и инициирует инновации и улучшение качества. Улучшение качества жизни включает, естественно, сохранение или улучшение окружающей среды.

Улучшение названных объектов предполагает использование различных методов, одним из которых является самооценка. Цель самооценки заключается в предоставлении организации рекомендаций, основанных на фактах, касающихся областей применения ресурсов для улучшения ее деятельности. Именно опираясь на результаты самооценки – предприятие может наметить и реализовать дальнейшие шаги на пути к улучшению.

Важнейшими преимуществами применения самооценки являются получение объективных оценок, основанных на фактах; использование комплекса критериев оценки, широко распространенных в различных странах; внедрение различных инициатив персонала в повседневную деятельность организации; появление возможности распространения лучшего опыта внутри организации, признания достижений отдельных работников и подразделений; использование полученных результатов для совершенствования деятельности организации.

Таким образом, изучение содержания, методов, моделей и процесса самооценки деятельности организации является одним из шагов на пути к осознанию необходимости активного применения инструментов управления качеством в практике деятельности российских предприятий и организаций.

Проблемы непрерывного совершенствования деятельности любой организации находятся в центре внимания теории и практики менеджмента на протяжении многих десятилетий. При этом каждый новый этап развития управленческой мысли выдвигает свои взгляды, подходы, концепции,

									Лист
									9
Изм.	Лист	№ Документа	Подпись	Дат	ЮУрГУ-27.03.02.2017.236.00.00 ВКР				

нацеленные на достижение наиболее значительных успехов в этой области. Среди авторов, рассматривавших самооценку как самостоятельный объект исследования, можно назвать Конти Т., Конка М.Г., Галеева В.И., Дворук Т.Ю., Салимову Т.А., Маслова Д., Бирюкову Л.И.

Разработка эффективного механизма самооценки деятельности организации, по-прежнему является важной задачей для предприятий. Актуальность исследования определяется его новизной и значимостью практического применения в определении перспектив применения самооценки в деятельности организации на примере ООО «РЕМОНТ СЕРВИС МОНТАЖ».

Изучение этой проблематики необходимо как в фундаментально-экономических (собственно научных), так и в прикладных целях (развития регионального и федерального рынка продукции), совершенствованию стратегической системы управления конкурентоспособностью производства, управленческих, финансовых, маркетинговых, договорных, общественно-экономических и других механизмов системы производственного развития предприятия ООО «РЕМОНТ СЕРВИС МОНТАЖ».

Данный дипломный проект посвящен исследованию самооценки деятельности организации (предприятия), описанию и анализу методов, а также выбору модели самооценки деятельности организации на примере ООО «РЕМОНТ СЕРВИС МОНТАЖ», определению на основе полученных данных и сделанных выводов, практических рекомендаций по улучшению деятельности организации и разработке механизма проведения самооценки.

Целью данной работы является описание и анализ методов, проблем и перспектив применения самооценки в деятельности организации, а также выбор модели самооценки деятельности организации на примере ООО «РЕМОНТ СЕРВИС МОНТАЖ» и определение на основе полученных данных и сделанных выводов, практических рекомендаций по улучшению деятельности организации и разработке механизма проведения самооценки.

					<i>ЮУрГУ-27.03.02.2017.236.00.00 ВКР</i>	<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ Документа</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дат</i>		<i>10</i>

Важно реализовать также следующие задачи дипломного проекта:

- ознакомиться с современными концепциями самооценочных стратегий управления производством на предприятии;
- рассмотреть достоинства и недостатки различных методов самооценки применительно к предприятию;
- сделать предварительный выбор самооценочной стратегии предприятия, исходя из специфики его деятельности; очертить области планирования, критические с точки зрения их влияния на финансовый результат деятельности предприятия;
- на основе выбранных методов самооценки сформулировать предварительные требования к применению самооценки в системе инструментов совершенствования деятельности на данном предприятии.

Методы дипломного исследования: статистический, аналитический описательный, сравнительный, экономико-сопоставительный.

Методологическую базу и теоретическую основу дипломного исследования составляют разработки и труды известных отечественных и зарубежных специалистов по актуальным проблемам применения самооценки в системе инструментов совершенствования деятельности на предприятии, управления производственной стратегией предприятия, конкурентоспособностью предприятия, а также действующие методические и экономико-нормативные материалы практического характера по актуальным вопросам управления качеством производства в целом.

Предметом исследования в данной дипломной работе являются проблемы проявления самооценки и ее реализация в системе инструментов совершенствования деятельности организации на примере ООО «РЕМОНТ СЕРВИС МОНТАЖ» как одного из важнейших механизмов рыночного регулирования экономической жизни.

Объектом данного исследования является организация ООО «РЕМОНТ СЕРВИС МОНТАЖ», созданная в марте 2015 г. лицами, имеющими

									Лист
									11
Изм.	Лист	№ Документа	Подпись	Дат	ЮУрГУ-27.03.02.2017.236.00.00 ВКР				

многолетний опыт работы в профильной отрасли по предоставлению услуг по монтажу и сервисному обслуживанию промышленного оборудования.

Информационной базой исследования являются экономические монографии по проблемам применения самооценки в системе инструментов совершенствования деятельности организации, формирования производственной стратегии предприятия, управления конкурентоспособностью производства, статистические сборники, нормативно-правовые акты, периодическая печать и публицистика по проблеме, различные экономические журналы и сборники, посвященные вопросам управления и формирования самооценки предприятия.

					<i>ЮУрГУ-27.03.02.2017.236.00.00 ВКР</i>	Лист
						12
Изм.	Лист	№ Документа	Подпись	Дат		

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ САМООЦЕНКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Содержание, цель и задачи самооценки деятельности организации

Термин «самооценка» впервые появился в психологии. Возник термин в связи с изучением теории личности человека. С психологической точки зрения самооценка – это оценка личностью самой себя, своих возможностей, качеств и места среди других людей [13]. Самооценка личности может быть адекватной и неадекватной. Адекватная самооценка позволяет субъекту относиться к себе критически, правильно соотнести свои силы с задачами разной трудности и с требованиями окружающих. Неадекватная (завышенная или заниженная) самооценка препятствует выполнению указанных функций. Из этого следует, что адекватная самооценка является необходимым условием формирования личности.

Самооценка возникает под влиянием оценок окружающих и на основе оценки человеком результатов своей деятельности. На ранних ступенях развития ребенка исключительно большую роль в формировании самооценки играют оценки окружающих, поскольку анализ собственной деятельности ему еще малодоступен. Положительные оценки со стороны взрослых являются важным условием сохранения ребенком эмоционального благополучия. В дальнейшем, по мере накопления опыта, все большее значение в поведении человека начинает приобретать оценка результатов собственной деятельности. Постоянно формирующаяся устойчивая самооценка в известной мере эмансипируется от оценок окружающих, становится самостоятельным регулятором поведения ребенка. Иногда возникает расхождение между самооценкой и оценками со стороны окружающих. Если эти оценки выше самооценки, то расхождение между ними может стать фактором, стимулирующим развитие личности, когда человек стремится достигнуть уровня оценки окружающих. При некоторых

									Лист
									13
Изм.	Лист	№ Документа	Подпись	Дат	ЮУрГУ-27.03.02.2017.236.00.00 ВКР				

условиях расхождения между самооценкой и оценками окружающих приводят к острому внутриличностному конфликту и эффекту неадекватности.

Интерес к "самооценке деятельности организации" вырос с момента введения премии М. Болдриджа в 1987 г. и Европейской премии за качество в 1991 г. Появившись первоначально как ответ на вызовы, бросаемые национальными и региональными премиями за качество, самооценка затем расширила свои границы. В последние годы самооценка стала признанным средством совершенствования деятельности организаций. Передовые компании сегодня проводят самооценку не только с целью участия в конкурсах на соискание национальных и международных премий в области качества, но и для непрерывного улучшения характеристики своего бизнеса.

Современные воззрения на менеджмент качества, в концентрированном виде, выраженные в TQM и отраженные в стандартах ИСО серии 9000, определяют самооценку как важнейший инструмент непрерывного улучшения деятельности организации. Самооценку активно начали применять уже после выхода в 1987 г. первой версии стандартов ИСО 9000. Масштабы деятельности по самооценке увеличились в связи с массовым внедрением систем менеджмента качества по стандартам ИСО 9000 версии 2000 г. и проведением различных конкурсов на соискание премий по качеству. ГОСТ Р ИСО 9004 содержит следующее определение самооценки: «Самооценка — это всестороннее оценивание, итогом которого является мнение или суждение о результативности и эффективности организации и уровне зрелости системы менеджмента качества» [5]. Несмотря на наличие определения, зафиксированного в стандарте, до настоящего времени не существует единого подхода к определению сущности, механизма реализации, а также реакции организации на результаты самооценки. В целом же можно выделить следующие группы подходов, сложившиеся к содержанию категории "самооценка деятельности организации", приведенные в таблице 1.

					<i>ЮУрГУ-27.03.02.2017.236.00.00 ВКР</i>	<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ Документа</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дат</i>		14

Таблица 1 – Подходы к содержанию категории «самооценка деятельности организации»

Автор	Содержание категории «самооценка деятельности организации»
Галеев В. И., Дворук Т. Ю.	Вид сопоставительного анализа деятельности организации в сравнении с какой-либо моделью, эталоном
Андерсен Б.	Метод, предназначенный для оценивания уровня показателей организации и ее процессов со стороны самой организации
Цугель Т. М.	Процесс, посредством которого организация выносит суждение о степени совершенства собственной деятельности относительно установленных критериев
Конка М. Г.	Постоянное средство выявления скрытых, незаметно подкрадывающихся организационных напряжений, с одной стороны, и важный элемент выработки инновационных планов и получения конкретных решений по снятию напряжений – с другой
Конти Т.	Анализ способности организации решать свои основные задачи и достигать своих целей, в частности ее возможности сохранять и повышать конкурентоспособность при изменении внешних условий
Шайнберг С.	Процесс, имеющий философскую подоплеку, которая заключается в том, что оценка должна осуществляться по собственному побуждению самой организацией, а не внешними экспертами

Продолжение таблицы 1

Автор	Содержание категории «самооценка деятельности организации»
ГОСТ Р ИСО 9004: 2001.	Всестороннее оценивание, итогом которого является мнение или суждение о результативности и эффективности организации и уровне зрелости системы менеджмента качества
Европейский фонд менеджмента качества (ЕРОМ)	Всесторонний, систематический и регулярный обзор направлений и результатов организации в соответствии с моделью делового совершенства. Процесс самооценки позволяет организации ясно увидеть свои сильные стороны и области, где можно ввести улучшения, интегрировать полученные результаты в планируемую деятельность по улучшению, которая в дальнейшем подвергается мониторингу достигнутого прогресса
Рекомендации по самооценке деятельности организации на соответствие критериям Премии Правительства РФ в области качества	Периодический анализ фактического состояния работы по качеству и ее результатов

Самооценка организации является всесторонним и систематическим анализом деятельности организации и результатов по отношению к системе менеджмента качества или модели совершенства (модели премии по качеству).

Она может дать общее представление о деятельности организации и степени развития системы менеджмента качества, а также может помочь определить организации области, нуждающиеся в улучшении и приоритеты.

Прежде чем определить цель и задачи самооценки деятельности организации, необходимо выявить основные причины ее проведения. Эти причины исследовались Европейским фондом управления качеством в Великобритании [20]. Наиболее важной причиной, побуждающей организации различных сфер деятельности начинать самооценку, является необходимость «получения стимула для постоянного совершенствования». 80 % респондентов оценили по шкале значимости эту причину на уровне от 4 до 5 (шкала от 1 до 5, где 5 — максимальное значение). Высокий уровень значимости был присвоен и такой причине, как "определение областей деятельности, в которых необходимо ввести улучшения". Немногие респонденты сочли, что участие в конкурсе или стремление к завоеванию национальной или международной премии качества является очень важной причиной для проведения самооценки. Почти четверть всех опрошенных заявили, что «наличие конкурентов, применяющих самооценку», не является важной причиной для начала ее проведения [5]. Большинство организаций-респондентов считает, что «рост осознания необходимости внедрения положений TQM в организации», «стимулирование усилий персонала по внедрению этих положений», а также "рост обязательств высшего руководства, связанных с внедрением положений TOM" являются значимыми причинами для того, чтобы приступить к самооценке [7]. Таким образом, все названные причины могут выступать в качестве целей самооценки. Однако главными из них являются определение сильных сторон деятельности организации, а также областей, где необходимо ввести улучшения и за счет этого поднять деятельность на более высокий уровень (то есть создать основу для постоянного совершенствования деятельности организации). В ГОСТ Р ИСО 9004 определено, что цель самооценки заключается в предоставлении организации рекомендаций, основанных на фактах, касающихся областей применения ресурсов для улучшения ее деятельности [5]. Самооценка может

									Лист
									17
Изм.	Лист	№ Документа	Подпись	Дат	ЮУрГУ-27.03.02.2017.236.00.00 ВКР				

быть полезной при измерении достижений в сравнении с целями, а также для повторной оценки постоянного соответствия этим целям. Достижение данной цели требует решения целого комплекса задач, важнейшими из которых являются следующие:

- выбор модели и методов проведения самооценки деятельности организации;
- обучение персонала фундаментальным подходам и прикладным методам в области менеджмента качества;
- активное, заинтересованное участие руководства организации в проведении самооценки;
- создание команды и определение ответственных за проведение самооценки;
- объединение различных инициатив по совершенствованию деятельности организации в конкретные операции (в том числе в рамках самооценки);
- принятие обоснованных управленческих решений по результатам самооценки.

Таким образом, самооценка организации – это тщательное оценивание, проводимое по инициативе руководства организации, итогом которого является мнение о зрелости системы менеджмента. Она может использоваться организацией для сравнения своей деятельности с лучшими достижениями внешних организаций и показателями мирового уровня по данному виду деятельности. Самооценку можно рассматривать как управленческий процесс, распространяющийся на все внутренние системы организации, регулярно и систематически возобновляемый с целью проверки и оценки деятельности, постоянного совершенствования деятельности организации и удовлетворения явных и скрытых потребностей клиента.

					<i>ЮУрГУ-27.03.02.2017.236.00.00 ВКР</i>	<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ Документа</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дат</i>		18

1.2 Принципы, методы и процесс проведения самооценки деятельности организации

Самооценка деятельности организации зародилась как метод постоянного совершенствования в рамках концепции TQM, следовательно, базируется на тех же принципах, что и названная концепция. Реализация данных принципов в процессе самооценки деятельности организации отражена в таблице 2. При этом не следует считать этот перечень ни исчерпывающим, ни неизменным. Принципы будут меняться по мере того, как будут развиваться и улучшать свою деятельность организации, стремящиеся к совершенству. Однако все принципы, реализуемые в процессе самооценки, должны базироваться на гуманистическом подходе, сущность которого заключается в том, что процесс самооценки должен постоянно акцентировать внимание на том, как себя чувствуют все его участники, насколько персонал мотивирован, заинтересован в проведении самооценки, на что он жалуется или чему сопротивляется.

Следует отметить, что на основе принципов менеджмента качества выделяются критерии, в соответствии с которыми осуществляется самооценка предприятия. Таким образом, самооценка организаций, направлена на анализ результатов деятельности и существующих подходов к менеджменту. Она является основой при выработке стратегии организации в условиях стремительных изменений внешней среды.

					<i>ЮУрГУ-27.03.02.2017.236.00.00 ВКР</i>	<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ Документа</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дат</i>		<i>19</i>

Таблица 2 – Реализация принципов TQM в рамках самооценки деятельности организации

Принцип	Реализация принципа в рамках самооценки деятельности организации
1. Ориентация на потребителя	Цель проведения самооценки деятельности организации в конечном счете связана с увеличением конкурентоспособности организации и удовлетворенности ее потребителей. Большинство моделей, на основе которых проводится самооценка деятельности организации, в качестве наиболее значимого содержат критерий "удовлетворенность потребителей", что позволяет осознать значение управления взаимоотношениями с ними
2. Лидерство руководства и последовательность в достижении целей	Руководство организации должно быть инициатором, организатором и активным участником проведения самооценки, а также должно принимать обоснованные решения по ее результатам
3. Принятие решений, основанное на фактах	Результаты самооценки представляют объективные количественные и качественные характеристики, отражающие сильные стороны деятельности организации и области, где можно ввести улучшения. На основе результатов самооценки деятельности организации должны быть приняты и реализованы эффективные управленческие решения. Процесс самооценки выстраивается исходя из реально существующих фактов в организации, определяя, что является фактом, а что надеждами, либо что желаемое принимается за действительное

Продолжение таблицы 2

Принцип	Реализация принципа в рамках самооценки деятельности организации
4.Процессный подход	В ходе самооценки акцент делается на оценку и улучшение процессов деятельности в организации (например, процесса принятия решений)
5.Системный подход	Направления работы при самооценке и ее результаты играют определенную роль для организации как системы в целом, а также для составляющих ее процессов и уровней системы (в данном случае речь идет об уровне индивида, рабочих групп, подразделений организации)
6.Вовлечение персонала	Данный принцип реализуется путем обучения персонала методам самооценки деятельности организации; привлечения сотрудников к выбору модели, методов и механизма самооценки; создания рабочих групп, ответственных за ее проведение по различным группам критериев. Тем самым осуществляется вовлечение персонала в процесс совершенствования деятельности организации
7.Постоянное улучшение	Постоянное совершенствование деятельности достигается в том числе и путем систематического осуществления процесса самооценки. Прежде всего собираются данные, которые затем анализируются, после чего результаты расставляются по приоритетности для проведения последующего улучшения
8.Развитие партнерства	Самооценка позволяет выявить те области партнерских отношений, которые требуют дальнейшего развития и совершенствования; партнеры могут быть заинтересованы в результатах самооценки

Для большинства компаний самооценка позволяет выявить широкий диапазон областей деятельности, по которым возможно дальнейшее совершенствование, начиная от проблем, требующих стратегического решения, и заканчивая специфическими оперативными задачами.

Объектом самооценки может являться как вся компания, так и некоторые направления деятельности компании, одно из подразделений компании. В конечном счете, непосредственная реализация процедуры самооценки будет зависеть от общей культуры компании и от ее организационной структуры. В настоящее время, в Европе широко применяются несколько различных методов самооценки.

Можно рассмотреть шесть различных методов:

- метод моделирования конкурса;
- метод формуляров;
- метод матричных диаграмм;
- метод рабочей встречи;
- метод анкетирования;
- метод равного участия.

Однако необходимо помнить, что какой бы метод не использовался, целью проведения самооценки является непрерывное совершенствование деятельности компании.

Метод моделирования конкурса предполагает подготовку полномасштабного текстового документа на основании выбранной модели управления качеством (рисунок 1). Использование данного метода требует наличия команды опытных экспертов. Для самооценки одного из подразделений компании можно привлекать сотрудников других подразделений или филиалов этой же компании. В случае, когда оценивается компания в целом, желательно привлекать независимых экспертов из других компаний.

Процесс необходимо повторять ежегодно, добиваясь непрерывного совершенствования деятельности. Важно отметить, что в целом метод

					<i>ЮУрГУ-27.03.02.2017.236.00.00 ВКР</i>	<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ Документа</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дат</i>		22

моделирования конкурса обеспечивает всесторонний анализ деятельности компании и высокую точность получаемых результатов.



Рисунок 1 – Общая схема метода моделирования конкурса

Применение метода формуляров предполагает использование типовых проформ, с помощью которых можно сократить общий объем работ, связанных с самооценкой. Как правило, для каждой из составляющих частей критерия отводят отдельную страницу-формуляр. В верхней части формуляра может приводиться описание составляющей критерия, немного ниже — области деятельности, к которым обращен данный критерий. Остальная часть страницы разбивается на разделы, в которых указываются сильные стороны, области деятельности, требующие совершенствования, и факты, на основании которых были сделаны выводы.

Документ подготавливается отдельными сотрудниками компании или группами сотрудников, после чего опытные эксперты производят подсчет баллов. Зачастую для проверки результатов самооценки привлекается группа экспертов из других организаций.

Если компания достаточно большая и состоит из нескольких подразделений, то можно сопоставить формуляры, полученные из различных подразделений, и определить сильные стороны и области, требующие совершенствования, для компании в целом. На основании полученных результатов текущая стратегия компании может быть пересмотрена и разработан широкомасштабный план мероприятий по совершенствованию деятельности. Важно помнить, что описанный метод необходимо применять систематически, добиваясь непрерывного совершенствования деятельности компании.

Метод матричных диаграмм предполагает заполнение специальной матрицы, в которой приводятся результаты, достигнутые компанией с точки зрения критериев выбранной модели управления качеством. За каждый результат начисляется определенное количество баллов, обычно по шкале от 0 до 10. Хотя каждая компания по-своему уникальна и сталкивается с присущими ей одной проблемами, использование матричных диаграмм помогает оцениванию критерия на практике и обеспечивает простое и быстрое средство оценки достигнутого прогресса. Этот метод применяется на любом уровне компании, он может осуществляться либо руководством компании, либо группой отобранных

рабочая встреча проводится в течение одного дня или полутора дней. Выбор критериев зависит от множества факторов, в том числе от выбранной руководством компании модели управления качеством.

Сразу после окончания рабочей встречи считается целесообразным переходить к этапу планирования действий. Метод предполагает, что руководители назначают конкретную дату, когда они соберутся для согласования плана действий. Обычно отдельные руководители берут на себя ответственность за подготовку решений по конкретным областям деятельности, входящим в сферу их компетенции, а также подготавливают ряд конкретных предложений, которые будут представлены на рабочей встрече по согласованию плана действий. Необходимо организовать работу таким образом, чтобы анализ прогресса, достигнутого в результате выполнения действий по результатам самооценки, осуществлялся во время традиционного обсуждения дел в компании (например, на планерках), а не выглядел специфическим мероприятием. Как и в случае использования других методов, метод рабочей встречи желательно применять систематически.

Метод анкетирования является одним из наименее ресурсоемких, и при наличии разработанного и проверенного вопросника самооценка может быть осуществлена довольно быстро. Этот метод очень удобен для определения мнений сотрудников компании и может применяться одновременно с методом рабочей встречи, обеспечивая более сбалансированную оценку ситуации. Существует огромное количество разнообразных анкет. Они содержат исчерпывающий список вопросов, с помощью которых можно проанализировать реальное положение дел на предприятии. Анкеты могут быть взяты из известных изданий по экономике и менеджменту либо же разработаны внутри самой компании.

Этот метод сравним с методом моделирования конкурса с точки зрения полноты предоставляемой информации, затрат времени и ресурсов. Его отличительной особенностью является то обстоятельство, что он обеспечивает подразделению, осуществляющему самооценку, абсолютную свободу в

									Лист
									27
Изм.	Лист	№ Документа	Подпись	Дат	ЮУрГУ-27.03.02.2017.236.00.00 ВКР				

подготовке документов, на основании которых осуществляется анализ. Предполагает активное взаимодействие администрации подразделения с опытными экспертами из числа управляющих, не являющихся сотрудниками данного подразделения. Они должны помочь подразделению объективно разобраться в своей деятельности, но при этом в их обязанности не входит вынесение какого-либо суждения, предоставление совета или консультации. Комбинирование усилий администрации с посещением компании независимыми экспертами в состоянии обеспечить высокую точность подсчета баллов и учет различных мнений, высокую степень ответственности подразделения и всестороннее функциональное изучение ситуации экспертами.

Для реализации метода равного участия требуется несколько этапов.

После принятия решения о проведении самооценки организуется рабочее совещание с участием представителей администрации, во время которого члены команды ближе знакомятся с процедурой самооценки, распределяют роли и ответственность, собирают некоторые исходные показатели в соответствии с моделью управления качеством. Затем самым тщательным образом собираются данные о подразделении, необходимые для самооценки в соответствии с моделью управления качеством. Этот этап может заключаться в обычном сборе и сортировке различных документов или же он может потребовать существенных усилий всего подразделения по подготовке документа, аналогичного заявке на участие в конкурсе качества. Для получения необходимой информации можно разослать конфиденциальный вопросник случайно отобранным сотрудникам подразделения. После этого собранные данные анализируются командой опытных экспертов, которые встречаются накануне посещения подразделения и подготавливают план проведения экспертизы. На следующем этапе команда экспертов посещает подразделение. В первый день они встречаются с администрацией и пытаются получить представление о политике, стратегии и основных методах работы подразделения, а также о достигаемых результатах. На второй день эксперты встречаются с небольшими группами управляющего персонала высшего и

										Лист
										28
Изм.	Лист	№ Документа	Подпись	Дат	ЮУрГУ-27.03.02.2017.236.00.00 ВКР					

среднего уровней и пытаются определить процессы, которые в состоянии повысить эффективность методов, используемых в подразделении. На третий день эксперты активно обмениваются мнениями со случайным образом отобранными группами сотрудников и пытаются выяснить их мнение о перспективах развития подразделения.

Результатом посещения подразделения является "Диаграмма данных" подразделения, выраженная в терминах позитивной или негативной информации. Основное преимущество данного подхода заключается в том, что он позволяет всесторонне оценить деятельность подразделения, и в этом оценивании участвуют все его части.

Далее эксперты в течение дня самостоятельно анализируют "Диаграмму данных" с точки зрения выбранной ими модели управления качеством для развития бизнеса. Вскоре после посещения подразделения эксперты встречаются с администрацией для обсуждения заключения. На основании заключения разрабатывается план мероприятий, направленных на дальнейшее совершенствование работы подразделения и решения принимаются администрацией подразделения без непосредственного участия экспертов.

Метод равного участия обеспечивает участие в процессе самооценки не только сотрудников подразделения, но и их коллег из других отделов компании. Это позволяет осуществить обмен опытом и более всесторонне исследовать критерии, как со стороны экспертов, так и со стороны администрации компании. Ещё одним преимуществом этого метода является тот факт, что данный метод обеспечивает исчерпывающий список сильных сторон и областей деятельности, требующих дальнейшего совершенствования.

Процесс самооценки необходимо систематически повторять, причем время между повторениями должно быть достаточным для внесения необходимых изменений. Для достижения максимальной отдачи, как, впрочем, и в случае использования других методов, необходимо заручиться одобрением высшего руководства компании. Это одобрение может быть гарантировано в том случае,

									Лист
									29
Изм.	Лист	№ Документа	Подпись	Дат	ЮУрГУ-27.03.02.2017.236.00.00 ВКР				

Продолжение таблицы 3

Методы	Достоинства	Недостатки
Метод анкетирования	При наличии разработанного и проверенного опросника самооценка может быть осуществлена довольно быстро	Не всякий сотрудник компании в состоянии правильно понять смысл вопросов. Анализ анкет позволяет понять, что думают люди, но не разъясняет, почему они придерживаются данной точки зрения; не формируется список сильных областей деятельности, требующих дальнейшего совершенствования; точность результатов зависит от качества задаваемых вопросов.

Таким образом, изучив основные методы самооценки деятельности организации, мы можем сделать вывод, что невозможно разработать какой-то единственный метод и успешно применять его на всех уровнях и для всех компаний. Каждой компании нужно выбирать свой метод, который будет учитывать имеющиеся возможности и потребности необходимые для получения наибольшей отдачи от проведения самооценки. Однако следует отметить, что выбор подхода и метода зависит в первую очередь, от целей проведения

самооценки, имеющихся ресурсов, размера организации, сферы деятельности. Организация может выбирать комбинации тех или иных методов самооценки.

Процесс установления целей и поиска возможностей улучшения должен быть постоянным, при этом следует использовать наблюдения аудита (проверки) и заключения по его результатам, анализ данных, анализ со стороны руководства и другие средства. Этот процесс обычно ведет к корректирующим или предупреждающим действиям.

Под термином "процесс самооценки организации" мы понимаем совокупность мероприятий, направленных на изучение состояния и возможностей компании. Большое значение имеет выявление как положительных, так и отрицательных сторон функционирования организации. Он позволяет компании лучше осознать свои сильные стороны и определить те области своей деятельности, совершенствование которых может привести к продвижению в бизнесе. Одним из основных моментов процесса самооценки является определение критериев оценки.

При внедрении процесса самооценки в организации список критериев может быть подобран произвольно, в зависимости от менеджмента компании и от желания руководства импровизировать и экспериментировать. Сотрудники компании должны пройти предварительное обучение, в результате которого они смогут понять важность и необходимость этой процедуры. После того как обучение проведено, следует создать инициативную группу из ключевых сотрудников организации. Их задача - выбрать критерии оценки, определить значимость каждого критерия, разработать план и общую систему проведения самооценки. Далее на базе инициативной группы необходимо создать рабочие группы, которые будут непосредственно оценивать деятельность организации по выбранным критериям. В рабочие группы могут входить как сотрудники инициативной группы, так и линейные менеджеры. Принцип их выбора прост: рабочие группы составляют профессионалы, которые хорошо знакомы с работой организации.

										Лист
										32
Изм.	Лист	№ Документа	Подпись	Дат	<i>ЮУрГУ-27.03.02.2017.236.00.00 ВКР</i>					

Процесс самооценки предполагает выполнение определенной последовательности действий, однако, как и любой другой процесс, он имеет свои входы и выходы (рисунок 2) [19, с. 22]. Источниками информации для проведения самооценки могут выступать миссия и цели организации; данные о результатах деятельности в различных областях; сведения о результатах деятельности конкурентов; критерии модели Премии Правительства РФ в области качества. Результатами данного процесса должны стать предложения по улучшению деятельности, определение целей улучшений и встраивание их в процесс планирования. В конечном счете, непосредственная реализация процесса самооценки будет зависеть от общей культуры компании и от ее организационной структуры.



Рисунок 2 – Схема процесса самооценки

Процесс самооценки осуществляется в несколько этапов. На первом этапе проведения самооценки необходимо ответить на следующие вопросы:

- какие из установленных сильных сторон компании необходимо поддерживать в дальнейшем для достижения максимального эффекта?

- какие из установленных сильных сторон компании необходимо развивать дополнительно?

- какие из областей деятельности, требующих дальнейшего развития, мы не станем развивать дальше, так как они не являются важнейшими с точки зрения нашего бизнеса?

- какие из областей деятельности, требующих дальнейшего развития, мы действительно намерены развивать, как задачи первостепенной важности?

- как мы собираемся контролировать прогресс, достигаемый в результате осуществляемых мероприятий?

					<i>ЮУрГУ-27.03.02.2017.236.00.00 ВКР</i>	Лист
						34
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ Документа</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дат</i>		



Рисунок 3 - Основные этапы проведения самооценки

Результатом самооценки является целенаправленное планирование мероприятий, строгое выполнение которых приводит к достижению реального прогресса. При проведении повторной самооценки вместо подготовки нового отчета можно внести произошедшие изменения в предыдущий отчет и после этого проводить экспертную оценку. Самооценка может осуществляться как для

всей компании, так и для некоторого направления деятельности компании, для одного из подразделений компании.

1.3 Модели самооценки деятельности организации

Самооценка деятельности организации, как правило, проводится в сравнении с какой-либо моделью, выбранной в качестве эталона. В настоящее время существует достаточно много моделей самооценки деятельности организаций по различным, заранее определенным критериям. На наш взгляд, все модели можно классифицировать в зависимости от двух основных признаков: сферы распространения и целей проведения самооценки (рисунок 4).

Как видно из рисунка, в зависимости от сферы распространения можно выделить следующие модели самооценки деятельности организации.

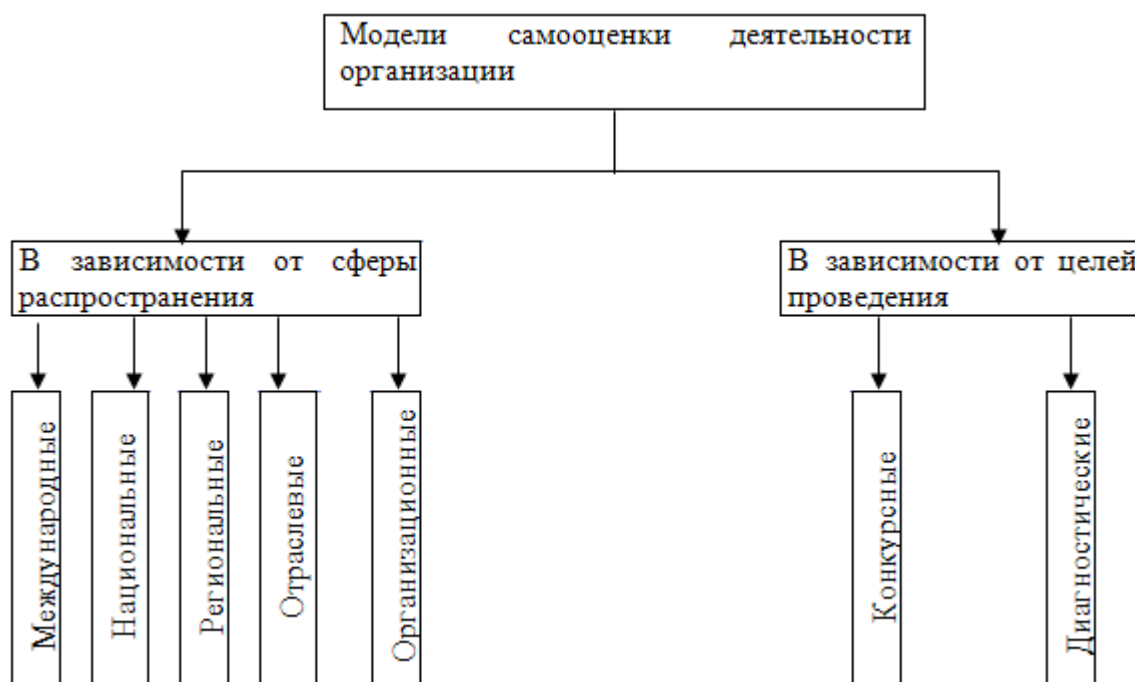


Рисунок 4 - Классификация моделей самооценки деятельности организации

Международные – модели самооценки деятельности организации, признанные в качестве приоритетных на международном уровне и активно применяемые в значительном количестве стран. Например, модель совершенства, которая является основой для создания большинства

национальных моделей стран Европы, активно используется организациями различных стран мира [4].

Европейский фонд менеджмента качества (EFQM) был создан с целью пропаганды передовых технологий менеджмента в Европе. Организованный в 1988 г, он объединил усилия наиболее успешных компаний по распространению последних достижений в менеджменте. В результате в 1991 была разработана Модель делового совершенства EFQM, на основе которой в 1992 году была присуждена первая Европейская премия по качеству. В 2001 г. была введена новая схема признания успехов организаций в применении Модели, известная как «Уровни Совершенства». Схема предназначена для оценки степени зрелости организаций, применяющих Модель EFQM и находящихся на различных уровнях пути к Совершенству. Она позволяет:

- обозначить ясные вехи на пути к совершенству;
- максимизировать число организаций, применяющих фундаментальные концепции и принципы модели совершенства EFQM;
- предоставить организациям практические инструменты и услуги для содействия их улучшению;
- обеспечить обоснованное и авторитетное для всех европейских стран признание организаций при участии EFQM и национальных партнерских организаций.

Организации любого размера, структуры и зрелости, функционирующей в любой области, для успешной деятельности необходимо установить подходящую модель менеджмента. Модель совершенства EFQM является практическим инструментом, который организация может использовать в различных направлениях:

- как структуру своей системы менеджмента;
- как инструмент для самооценки путем определения своего места на пути к совершенству, который помогает понять недостатки и затем побуждать к решениям;

									Лист
									37
Изм.	Лист	№ Документа	Подпись	Дат	ЮУрГУ-27.03.02.2017.236.00.00 ВКР				

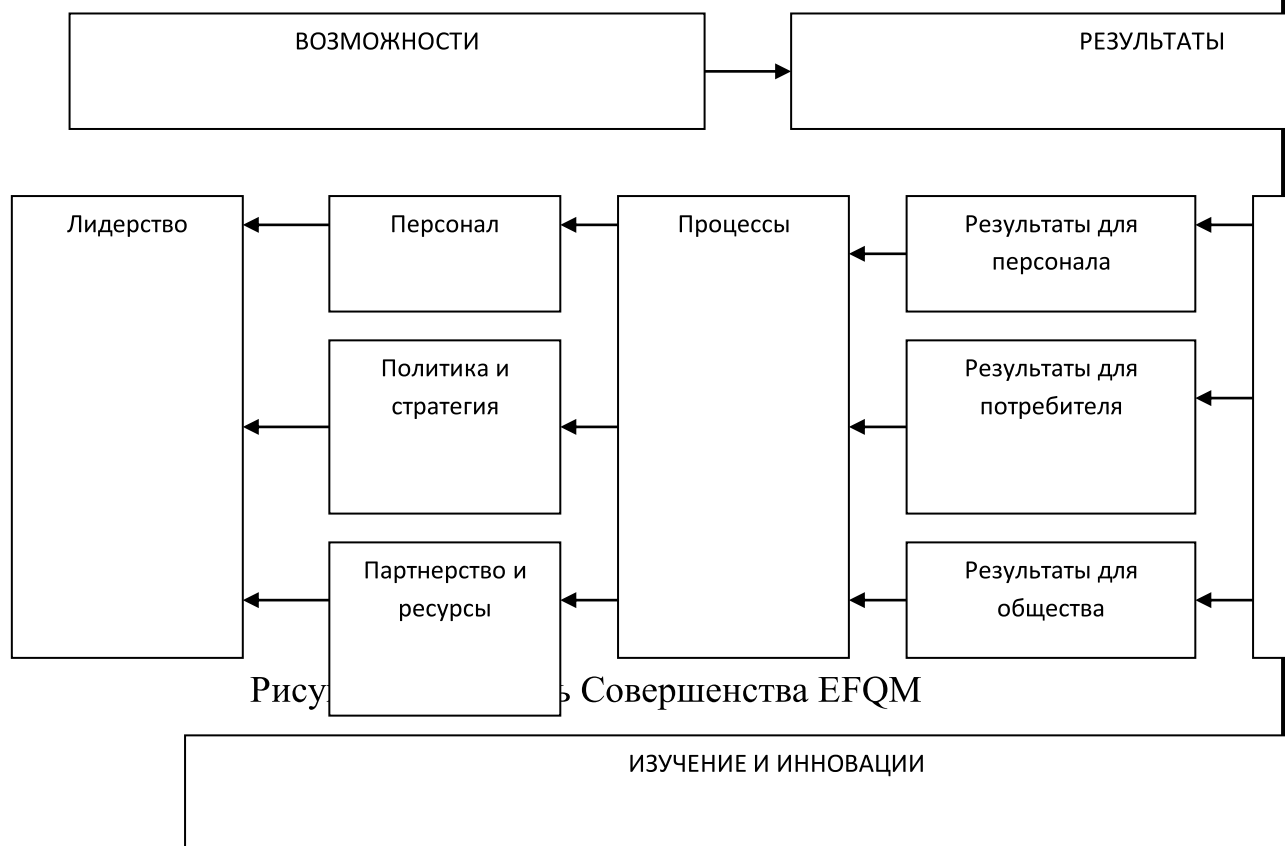
- как систему для разработки и реализации инициатив по улучшению деятельности;
- как основу для общего языка и способа мышления, применяемого на всех уровнях организации.

Модель признает множество подходов к достижению стабильного Совершенства организации и сама постоянно пересматривается и улучшается. Модель, в первую очередь, определяется Концепцией Совершенства, сформулированной в следующих фундаментальных принципах:

- ориентация на результат;
- фокусирование на клиента;
- лидерство и постоянство цели;
- управление процессами и фактами;
- вовлечение и развитие человеческих ресурсов;
- непрерывное обучение, инновации и улучшения;
- развитие партнерских отношений;
- общественная ответственность.

Модель совершенства EFQM – это схема, базирующаяся на 9 критериях (рисунок 5). Пять из них составляют группу «Возможности» и четыре – «Результаты». Критерии «Возможности» охватывают то, как действует организация. Критерии «Результаты» охватывают достижения организации. «Результаты» вытекают из «Возможностей», и «Возможности» улучшаются при достижении «Результатов».

					<i>ЮУрГУ-27.03.02.2017.236.00.00 ВКР</i>	<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ Документа</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дат</i>		38



Модель, признающая, что существует множество подходов для достижения устойчивого совершенства и множество аспектов их реализации, основывается на следующих условиях: отличные результаты по отношению к Деятельности, Потребителям, Персоналу и Обществу достигаются посредством Лидерства, направляющего Политику и Стратегию, которые реализуются через Персонал, Процессы, Партнерские отношения и Ресурсы.

Стрелки подчеркивают динамичность Модели. Они показывают, что инновации и обучение способствуют улучшению «Возможностей», что влечет за собой улучшение «Результатов». Девять блоков Модели, показанных выше, представляют критерии оценки продвижения организации к совершенству. Каждый из девяти критериев имеет свою весомость в общей оценке. Для детализации того, как формируется показатель по критерию, каждый критерий включает несколько составляющих критерия. Эти составляющие содержат ряд вопросов, которые должны быть рассмотрены в ходе оценки. Наконец, каждой составляющей критерия соответствуют определенные баллы. Подсчитывать количество баллов необязательно, они скорее служат для объяснения весомости составляющей критерия.

В основе модели лежит логика RADAR состоящая из следующих элементов:

- results- результаты;
- approach – подход;
- deployment – развертывание;
- assessment – оценка;
- review - анализ и пересмотр.

Логика основана на том, что организации необходимо:

- определить целевые результаты реализации политики и стратегии. Эти результаты охватывают деятельность организации (финансовую и функциональную) и ее восприятие заинтересованными сторонами;

- планировать и развивать ряд обоснованных подходов, чтобы достичь сейчас и в будущем требуемых результатов;

- систематически развертывать подходы, чтобы гарантировать полное осуществление;

- оценивать и пересматривать подходы на основе мониторинга и анализа достигнутых результатов и проводимого обучения. В заключение определить, спланировать и осуществить необходимые улучшения.

При использовании модели в организации элементы логики RADAR (подход, развертывание, оценка и пересмотр) должны соотноситься с критериями «Возможности», а элементы результаты - с критериями группы «Результаты». Результаты, подход, развертывание, оценка и пересмотр являются элементами RADAR. Они должны применяться к каждому критерию модели.

Модель М. Болдриджа, первоначально разработанная как национальная в США, в настоящее время уже переросла рамки национальной модели и активно применяется более чем в 20 странах, включая Австралию, Бразилию, Канаду, Индию (рисунок 6) [4]. Премии по качеству призваны, в первую очередь, стимулировать стремление к лидерству, основанному на внедрении принципов TQM. Кроме того, они предоставляют возможность проведения самооценки для определения целей по совершенствованию деятельности предприятия.

					<i>ЮУрГУ-27.03.02.2017.236.00.00 ВКР</i>	Лист
Изм.	Лист	№ Документа	Подпись	Дат		40

Критерии «Ориентация на рынок и удовлетворенность потребителей» рассматриваются как основополагающая цель предприятия.

Необходимо отметить, что модель премии М. Болдриджа постоянно модернизируется. Данный процесс начинается с совершенствования критериев премии на основе изучения состояния дел в бизнесе, образовании и здравоохранении с целью исследования основных проблем и последующего улучшения деятельности. Критерии, которые предполагается применять в следующем году, и все изменения процесса оценки соискателей направляются членам жюри, оценщикам и другим заинтересованным лицам, чтобы понять, в правильном ли направлении идет работа. На основе высказанных замечаний разрабатывается окончательный вариант новых критериев [10]

Национальные модели — модели самооценки деятельности организации, признанные в качестве приоритетных в том или ином государстве и служащие основой для создания региональных и отраслевых моделей. Национальные модели в различных вариантах используются более чем в 60 странах мира при проведении конкурсов на соискание национальных премий в области качества [20]. Они служат эталоном для сравнения деятельности организаций. Примерами таких моделей могут служить модель Японской национальной премии в области качества — премия У.Э. Деминга, Премия Правительства РФ в области качества [1].

Премия им. У.Э. Деминга является одной из старейших и самых престижных в мире, она сыграла выдающуюся роль в развитии качества в Японии, способствующая активизации работ в области качества во многих компаниях. Причем огромную пользу принесли оценка и рекомендации конкурсного жюри премии и самооценка деятельности компаний. Оценка деятельности компаний — участников конкурса премии им. У.Э. Деминга проводится по 100-балльной шкале, при этом рассматривается 48 показателей, объединенных по 6 критериям. Структура модели премии им. Э. Деминга представлена на рисунке 7

Премия Правительства РФ в области качества вручается с 1997 года. В основе российской премии лежат модель и критерии модели совершенства.

									Лист
									42
Изм.	Лист	№ Документа	Подпись	Дат	ЮУрГУ-27.03.02.2017.236.00.00 ВКР				

Организаторы, Госстандарт России и ВНИИС, считают основной задачей конкурса – вывести качество менеджмента на принципиально новый более высокий и современный уровень, что позволило бы российским предприятиям успешно конкурировать не только на российском, но и на мировом рынке.

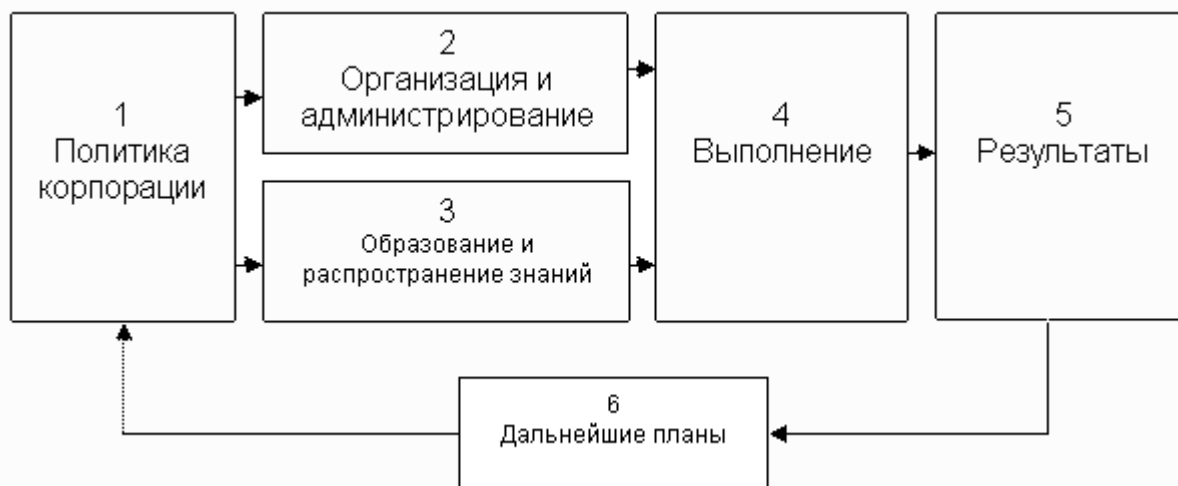


Рисунок 7 – Структура модели премии им. У.Э. Деминга

Премия Российского правительства по качеству предлагает простой способ самооценки, позволяющий определить, в какой точке на пути к совершенству находится организация (рисунок 8)

Она включает две группы критериев:

- первая группа критериев характеризует, как организация добивается результатов в области качества, что делается для этого («возможности»);
- вторая группа критериев характеризует, что достигнуто («результаты»).

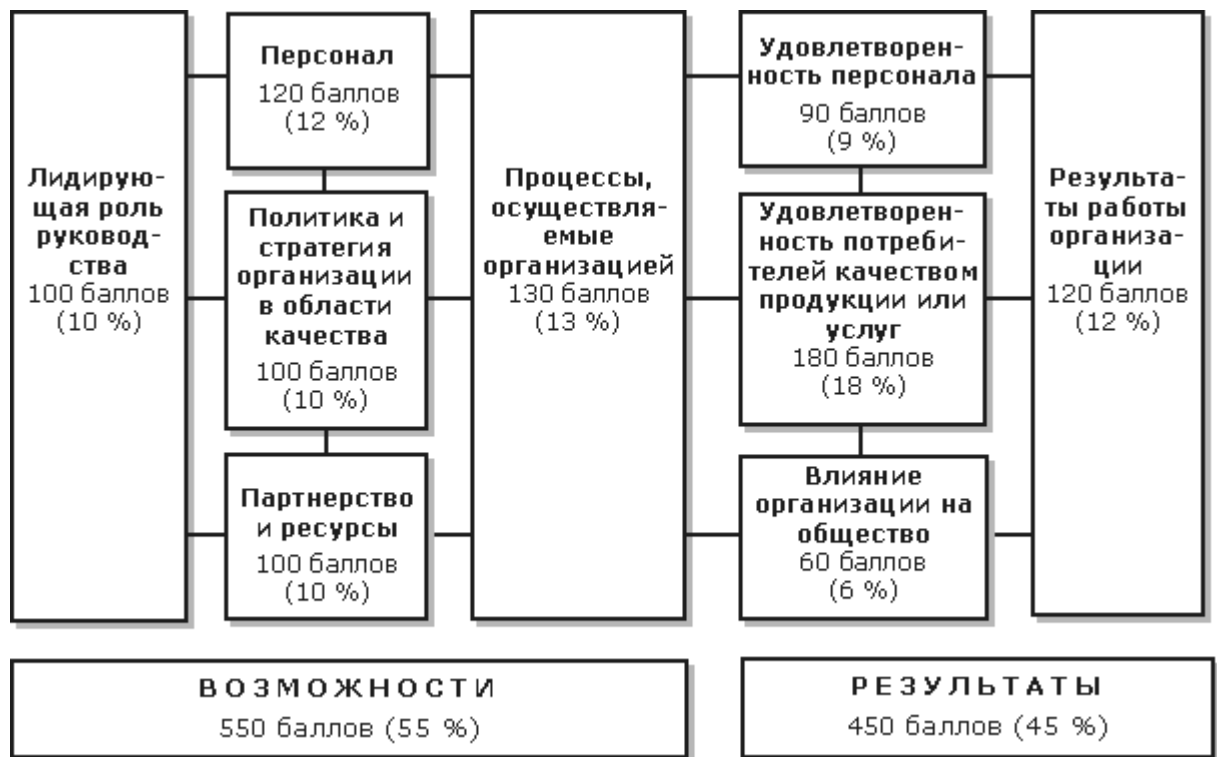


Рисунок 8 – Критерии Премии Правительства РФ в области качества

Первая группа включает в себя следующие критерии:

- критерий 1: Лидирующая роль руководства

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

- критерий 2: Политика и стратегия организации в области качества

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

- критерий 3: Персонал

Как организация управляет персоналом, развивает и использует его знания и потенциал на индивидуальном уровне, на уровне групп и всей организации;

как она планирует виды деятельности в целях претворения в жизнь политики и стратегии, а также в целях эффективной реализации своих процессов;

- критерий 4: Партнерство и ресурсы

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

- критерий 5: Процессы осуществляемые организацией

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

Вторая группа включает критерии:

- критерий 6: Удовлетворённость потребителей качеством продукции и услуг. Результаты, которых добилась организация в отношении удовлетворения интересов внешних потребителей;

- критерий 7: Удовлетворённость персонала

Результаты, которых добилась организация в отношении удовлетворения своего персонала;

- критерий 8: Влияние организации на общество

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

- критерий 9: Результаты работы организации

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

Региональные и отраслевые модели самооценки деятельности организации — это модели, которые активно применяются в том или ином регионе либо в конкретной отрасли. И те и другие модели, как правило, базируются на соответствующей национальной модели. Например, в США — конкурсы в штатах (их модели базируются на модели премии М. Болдриджа), в России —

									Лист
									45
Изм.	Лист	№ Документа	Подпись	Дат	ЮУрГУ-27.03.02.2017.236.00.00 ВКР				

множество региональных конкурсов в области качества, большинство из которых базируется на модели конкурса на соискание Премии Правительства РФ в области качества.

Кроме этого применяются различные отраслевые модели самооценки деятельности организации, не связанные с моделью Премии Правительства РФ в области качества, а направленные на оценку отдельных проектов, программ, видов деятельности; аттестацию и аккредитацию образовательного учреждения. Существуют модели самооценки деятельности организации, связанные с участием в тех или иных конкурсах и отражающие отраслевую специфику (например, модели самооценки для участия в программе-конкурсе "100 лучших товаров России" для различных номинаций).

Организационная модель самооценки деятельности организации — модель, разрабатываемая для конкретной организации. Этот вид модели может базироваться на одной из перечисленных выше, может представлять собой их сочетание, а может быть полностью разработан в самой организации с учетом специфики ее деятельности, масштабов и целей проведения самооценки.

Конкурсные модели самооценки применяются, если организации соревнуются за премию по качеству, планируют эту деятельность в будущем либо считают, что можно получить надежные результаты самооценки, используя критерии премии по качеству. Однако этим организациям следует иметь в виду риски, связанные с ограниченной ролью и престижем премий и невозможностью с их помощью избежать возникновения подобных рисков в будущем [8, с. 12].

Если организация при проведении самооценки преследует цели выявить сильные и слабые стороны деятельности относительно поставленных задач, планировать необходимые улучшения и нововведения в соответствии со своими возможностями, использовать полученные оценки в процессах стратегического и оперативного планирования, то в данном случае речь идет о применении диагностических моделей. Как правило, это модели, разработанные самой организацией, либо существующие конкурсные модели, адаптированные к условиям ее деятельности. Однако в настоящее время уже существуют попытки

									Лист
									46
Изм.	Лист	№ Документа	Подпись	Дат	ЮУрГУ-27.03.02.2017.236.00.00 ВКР				

разработки такого типа моделей, которые со временем стали бы носить распространенный характер. К ним, на наш взгляд, можно отнести модель самооценки деятельности организации, содержащуюся в ГОСТ Р ИСО 9004, а также модель, разработанную Т. Конти.

Особенности метода самооценки по ГОСТ Р ИСО 9004 таковы, что он может:

- применяться ко всей системе менеджмента качества или ее части, или к любому процессу;
- применяться к организации в целом или ее части;
- быть быстро осуществлен внутренними средствами;
- быть осуществлен многопрофильной группой или одним работником организации при поддержке высшего руководства;
- сформировать входные данные для всестороннего процесса самооценки системы менеджмента;
- определить и облегчить расстановку приоритетов возможностей для улучшения;
- способствовать развитию системы менеджмента качества в направлении уровня мирового класса.

Метод оценки, изложенный в стандарте ИСО 9004, предназначен для оценивания уровней развития системы менеджмента качества по каждому основному разделу стандарта (посредством балльной шкалы от 1 до 5):

- уровень 1 — нет формализованного подхода (систематический подход к проблемам отсутствует, нет результатов или они слабые);
- уровень 2 — подход, основанный на реакции на проблемы (наличие минимальных данных о результатах улучшения);
- уровень 3 — устоявшийся формализованный системный подход (системный процессный подход, систематические улучшения на ранней стадии);
- уровень 4 — акцент на постоянное улучшение (хорошие результаты и устойчивые тенденции улучшения);

					<i>ЮУрГУ-27.03.02.2017.236.00.00 ВКР</i>	<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ Документа</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дат</i>		47

- уровень 5 — лучшие показатели в классе деятельности (сильно интегрированный процесс улучшения).

В стандарте ГОСТ Р ИСО 9004 приведены типичные вопросы для самооценки в соответствии с разделами стандарта. Каждой организации предлагается разработать свой список вопросов, которые соответствуют ее потребностям.

Тито Конти — консультант по менеджменту, организационным структурам и качеству, член Международной академии качества, бывший президент Европейской организации по качеству. Он также является одним из организаторов Европейского фонда менеджмента качества (EFQM) и главным идеологом разработки концепции модели Европейской премии по качеству. В своей книге "Самооценка в организациях" Тито Конти предложил модифицировать имеющуюся Европейскую модель с учетом современных требований и потребностей. Автор утверждает, что Европейская модель нуждается в изменении, чтобы соответствовать новейшим разработкам [8]. Предлагаемая модель представляет собой концептуальное развитие Европейской модели – она базируется на том же подходе и не является критической альтернативой Европейской модели (рисунок 9).



Рисунок 9 - Общий вид модели Тито Конти

Разработанный Тито Конти подход самооценки организации предназначен для:

премии от других премий и конкурсов по качеству, существующих в странах мирового сообщества. Национальные и региональные премии по качеству — это оценочные системы;

- наличие двух групп критериев в модели премии, по которым осуществляется оценка участников: возможности (усилия организации в области управления качеством и совершенствования деятельности) и результаты использования этих возможностей. Причем соотношение между группами критериев в моделях практически всех премий приблизительно равно;

- используемые методы оценки в отличие от оценки системы качества при сертификации носят более гибкий характер;

- примерно одинаковая процедура организации проведения конкурсов на соискание премий в области качества, включающая: заочную оценку по материалам, представленным на конкурс (самооценку); принятие решения о выходе на следующий этап; обследование конкурсантов на местах; повторное, окончательное рассмотрение оценки жюри; принятие решения о победителях; награждение победителей.

Подводя итоги изученному материалу можно сделать следующие выводы по данной главе.

Развитие самооценки организации нами рассматривается в соответствии с генезисом развития менеджмента качества. Первый этап — это соответствие требованиям. Для этого этапа характерны модели первого поколения, применяемые для самооценки организации до 1980 г., например, модель премии Э. Деминга. Второй этап — соответствие затратам. Это премии по моделям, разработанные после 1980 г., — основные премии, которые в настоящее время используются во всем мире, например, премия США им. Малкольма Болдриджа (МВА), Европейская премия по качеству (EFQM) и Премия Правительства РФ в области качества. Японскую премию в области качества можно рассматривать, как переходную между вторым и третьим этапами. Третий этап — соответствие потребностям. Этому этапу отвечает подход к самооценке, разработанный Т. Конти и Г. Канджи. Четвертый этап — развитие скрытых потребностей. На

									Лист
									50
Изм.	Лист	№ Документа	Подпись	Дат	ЮУрГУ-27.03.02.2017.236.00.00 ВКР				

- исследование самооценки организации на основе международных и национальных премий;
- определение признаков развития, исторической преемственности, тенденций и закономерностей развития;
- учет социально-экономических процессов происходящих в организации в процессе самооценки;
- опору на гуманистический подход.

					<i>ЮУрГУ-27.03.02.2017.236.00.00 ВКР</i>	<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ Документа</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дат</i>		52

2 ИССЛЕДОВАНИЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ПРИМЕНЕНИЯ САМООЦЕНКИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «РЕМОНТ СЕРВИС МОНТАЖ»

2.1 Характеристика существующей системы оценки деятельности предприятия

Данное исследование является необходимым и актуальным так как ООО «РЕМОНТ СЕРВИС МОНТАЖ» состоит в числе крупных предприятий в городе Миассе. В связи с изменениями во внешних и внутренних средах и приводят к изучению деятельности предприятия и его структурных подразделений.

Организация ООО «РЕМОНТ СЕРВИС МОНТАЖ» появилась в г. Миассе в марте 2015 года. Основными направлениями деятельности является проведение монтажа, шеф-монтажа и ремонта внутренних устройств реакторов риформинга, гидроочистки, гидрокрекинга, изомеризации, внутренних устройств колонных массообменных аппаратов, изготовленных как российскими, так и зарубежными производителями оборудования (РИФИНГ, SHELL, AXENS, JOHNSON, GTC). Предприятие обладает опытом проведения сварочных работ при монтаже ВКУ, снятия и установки крышек и люков аппаратов.

Организация имеет все необходимые доступы для выполнения работ на особо опасных объектах и входит в состав СРО.

Сотрудники ООО «РСМ» прошли необходимую аттестацию, в том числе имеют разрешение НАКС на проведение сварочных работ, и прошли обучение на право проведения контроля сварочных соединений (ВИК и ПВК).

Для проведения монтажных работ ООО «РСМ» имеет весь комплекс необходимо инструмента и оборудования, в том числе измерительного.

В ООО «Ремонт Сервис Монтаж» должностные лица, по основным направлениям деятельности, проводят различные виды анализа, с помощью которых возможно оценить внутренние и внешние факторы на предприятии.

										Лист
										53
Изм.	Лист	№ Документа	Подпись	Дат	ЮУрГУ-27.03.02.2017.236.00.00 ВКР					

Виды деятельности, оценка которых проводилась в организации:

- изготовление, ремонты и обслуживание;
- финансово-экономическая деятельность;
- маркетинговое-исследование;
- управление персоналом.

Производственная составная организации включает в себя механизмы взаимодействий основных направлений их деятельности и службы, которые выполняют определенные функции.

Требование заказчика которые предъявляются ООО «РЕМОНТ СЕРВИС МОНТАЖ» услуги по безопасности и охране окружающей среды выполняются в полном объеме. Отдельные требования к работам и услугам по монтажу, входят условия по безопасности и охране труда и природопользования, и оценка технического уровня, тех задание до его проверки должно направляться на согласование ген подрядчика и заказчика.

При проведении анализа оценивают возможности организации, с учетом состава и квалификации специалистов предприятия, имеющейся производственной системой, выполнить требуемое качество выполненных работ. Будет определена необходимость сотрудничества с другими организациями.

Методы производства основных работ разработаны с учетом гидрогеологических условий, технологии производства, конкретных особенностей строительной площадки, с учетом требований нормативных документов.

Ответственность за соблюдение природоохранного законодательства, вывоз отходов при проведении строительно-монтажных работ несёт Подрядчик.

Проведение ПЭК в ходе строительства предусматривает контроль уровней воздействия и состояния компонентов природной среды в ходе строительства промышленного объекта.

									Лист
									54
Изм.	Лист	№ Документа	Подпись	Дат	ЮУрГУ-27.03.02.2017.236.00.00 ВКР				

В ООО «Ремонт Сервис Монтаж» Осуществляется оперативный контроль за техническим обслуживанием, ремонтом и хранением оборудования, за обеспечением ООО «Ремонт Сервис Монтаж» всем необходимым оборудованием инструментом, а также за выполнением работ по техническому обслуживанию по графику, с ведением журнала и записями в нем.

С помощью процедуры качества входного контроля комплектующих изделий и матерьялов устанавливается порядок проведения работ. Входной контроль проводят с целью обеспечения производства и ремонта изделий, отвечающих требованиям действующей нормативно-технической документации.

Входной контроль осуществляется Заказчиком в соответствии с ГОСТ 24297–2013. Распаковку оборудования производить в присутствии представителя шефмонтажа.

В случае выявления несоответствий, должен быть оформлен акт и вызван специалист «шефмонтажа» для проведения соответствующего контроля.

Претензий по некомплектности мест с нарушенной упаковкой завод-изготовитель не принимает.

На этапе входного контроля проверяются в том числе:

- соответствие фактических условий хранения указанному в упаковочном листе коду хранения товара
- соответствие данных, указанных в упаковочном листе, и поставленной продукции;
- отсутствие внешних повреждений на оборудовании;
- соответствие идентификационных данных, указанных в сертификатах, паспортах, маркировке, на упаковке, бирке.

Заказчик обеспечивает условия хранения в соответствии с кодом (указывается на упаковке и в упаковочном листе) и несет ответственность за сохранность оборудования и материалов.

Перемещать изделие можно при помощи соответствующего подъёмного оборудования.

Необходимо соблюдать все правила транспортировки:

- грузозахватные приспособления необходимо крепить таким образом, чтобы исключить их смещение или соскальзывание;
- грузозахватные приспособления необходимо крепить таким образом, чтобы после монтажа изделия их можно было удалить;

					<i>ЮУрГУ-27.03.02.2017.236.00.00 ВКР</i>	<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ Документа</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дат</i>		55

- следует избегать раскачивания или опрокидывания изделия;
- допускается использование только имеющего допуск к работе подъемного оборудования, грузоподъемность которого как минимум соответствует весу изделия.

Весовые характеристики приводятся в упаковочных листах;

- необходимо учитывать центр тяжести изделия, а также зафиксировать изделие, чтобы предотвратить его опрокидывание или вращение.

Ненадлежащий способ крепления подъемных приспособлений может привести к повреждению изделия.

2.2 Выбор и обоснование модели самооценки деятельности ООО «Ремонт Сервис Монтаж»

Самооценка деятельности ООО «Ремонт Сервис Монтаж» осуществляется с определенной выбранной модели, эту модель мы выбираем в качестве эталона. Модель самооценки имеет набор критериев включающие и отражающие основные направления деятельности актуальные для построения конкурентоспособности ООО «Ремонт Сервис Монтаж» с прогрессивной системой управления. Существует множество видов моделей самооценки.

В ООО «РЕМОНТ СЕРВИС МОНТАЖ» была выбрана функциональная модель оценка менеджмента качества путем метода анкетирования персонала..

Вначале была проведена пробная самооценка на уровне структурного подразделения, затем она проводилась на уровне всего предприятия ООО «Ремонт Сервис Монтаж». Для каждого уровня был разработан свой метод который учитывал все имеющиеся цели, потребности и возможности диагностики. Выбранные варианты методов проведения самооценки для разных структурных подразделений ООО «Ремонт Сервис Монтаж» представлены в таблице 4.

									Лист
									56
Изм.	Лист	№ Документа	Подпись	Дат	ЮУрГУ-27.03.02.2017.236.00.00 ВКР				

Продолжение таблицы 5

Условия	Максимум	Оценка
2.2. Полномочия и распределение установленных зон ответственности	4	
2.3. Критерии создания саморазвивающегося предприятия	4	
2.4. Исполнение основных процессов	4	
2.5. Успешность продвижения и оснований новых ценностей для заказчиков	4	
3. Побуждения	20	
3.1. Преобладание и ценности предприятия	4	
3.2. Методы выбора профессиональной переподготовки	4	
3.3. Нуждаемость и ценности персонала	4	
3.4. Привлечение сотрудников в процесс преобразования	4	
3.5. Удовлетворенность сотрудников итогами своей работой	4	
4. Надзор	20	
4.1. Надзор качества на каждом этапе деятельности организации	4	
4.2. Оценка полученных итогов	4	
4.3. Анализ степени удовлетворения заказчика	4	
4.4. Подходящие применение ценностей	4	
4.5. Соотношение достигнутых результатов к поставленным целям	4	

Окончание таблицы 5

Критерий	Максимум	Оценка
5. Управление	20	
5.1. Управление четырьмя первыми критериями и их соединением	4	
5.2. Внутренние связи предприятия и их установления	4	
5.3. Разработка поведения при конфликтной ситуации	4	
5.4. Проверка анализ отклонений: Установка дальнейших действий	4	
5.5. Сбор информации	4	
Менеджмент и общая оценка	100	

В этом анализе, в каждой из 25 категорий есть пять вариантов оценки управленческой деятельности в предприятии ООО «Ремонт Сервис Монтаж» (таблица 6).

Таблица 6 – Даваемые варианты оценок в функциональной самооценке

Оценка, балл	Категории и состояние
0	процесс на предприятии не ведется
1	процесс выполняется непостоянно, или от случая к случаю
2	процесс выполняется не полностью, и зависит от внешних факторов
3	процесс выполняется всегда
4	процесс выполняется с максимальной эффективностью

Общий уровень развития системы управления предприятия определяется общей оценкой текущего состояния менеджмента. В рамках методологии функцио-нальной модели выделены пять уровней развития менеджмента предприятия (таблица 7).

Таблица 7 – Уровни развития менеджмента

Уровень	Оценка	Особенности обстановки менеджмента
I	(0~20)	В управлении отсутствует определенный план действий, цели и задачи не определены. Для развития организации необходимо провести мероприятия по улучшению деятельности.
II	(21~40)	Менеджмент на предприятии имеет перспективу дальнейшего развития. Управляющее звено организации должно определить и разработать план развития системы менеджмента качества.
III	(41~60)	В организации сформирована концепция менеджмента. Нужно обратить внимание на эффективность производства и повышение качества предоставляемых услуг.
IV	(61~80)	Неизменно ведется работа по улучшению качества менеджмента. Направление преобразований и улучшений надобно поддерживать в правильном направлении.
V	(81~100)	Итоги достигнутые по результатам управленческого функционирования являются наивысшими.

Применение функциональной модели поможет конкурентоспособность и улучшить экономические показатели предприятия ООО «Ремонт Сервис Монтаж». С помощью данной модели организация получает конкурентные преимущества и стабильное развитие. (таблица 8).

Таблица 8 – Итоги использования функциональной самооценки

Важнейшие элементы приложения	Полученные преимущества
Улучшение процесса	Четкое понимание , как реализовать ценности заказчика
Достижение целей предприятия	Осуществление основных задач и целей на основании имеющихся возможностей и выявления потенциала сильных сторон предприятия
Идеал и сопоставление основных результатов деятельности	Умение анализировать преобразование и уровень достижения поставленных целей
Осуществление оперативного плана на основе внутренней политике предприятия	Единство поставленных целей на предприятии которые осуществляют эффективную реализацию процесса
Совокупность всех активностей по совершенствованию в единый процесс	Согласованность и направленности видов деятельности в рамках системного подхода к принятию управленческих решений
Онтогенез командного функционирования деятельности	Становление и привлечение коллектива на основе общих интересов, корпоративной культуры

Критерии самооценки функциональной модели анализа менеджмента позволяет предприятию ООО «Ремонт Сервис Монтаж» получить объективную оценку всей деятельности и на основе полученных результатов исследования обозначить слабые и сильные стороны, ценности, направленные на развитие, а также внедрение новых технологий и совершенствование предприятия.

В основе данной модели метода самооценки применяется бальная система, что позволяет специалистам понимать результат своей деятельности и сравнивать показателями других предприятий, и принимать правильные решения в будущем при проведении повторной функциональной самооценки.

Функциональная модель самооценки применяется в особенности том, что анализ менеджмента производится не только руководителями предприятия, но и персоналом, кто непосредственно выполняет поручения. Для того чтоб получить объективные данные необходимо условие функциональной модели оценки организации, где проведение опроса и участие в опросе не меньше восьмидесяти процентов руководителей и пятидесяти процентов работников.

Анализ из 5 критериев и система управления в целом вычисляется исходя из средней оценки в организации:

$$I_{\text{средняя}} = I_{\text{рук}} + I_{\text{раб}} / 2, \quad (1)$$

где $I_{\text{рук}}$ – средняя оценка руководителей;

$I_{\text{раб}}$ – средняя оценка работников.

Значение 2 сторонней системы оценки заключается в возможностях определять, насколько соответствие представление высшим звеном о положении дел у организации мнению работников. Анализ высшего звена ($I_{\text{рук}}$) по каждому из 5 критериев и общая оценка сравниваются с соответствующей оценкой работников ($I_{\text{раб}}$) и вычисляется коэффициент объективность менеджмента (K_{AM}) по следующей формуле:

$$K_{\text{AM}} = I_{\text{рук}} - I_{\text{раб}} / 4, \quad (2)$$

где K_{AM} – коэффициент объективность менеджмента;

						Лист
						63
Изм.	Лист	№ Документа	Подпись	Дат	ЮУрГУ-27.03.02.2017.236.00.00 ВКР	

$I_{рук}$ – средняя оценка руководителей;

$I_{раб}$ – средняя оценка работников;

4 – максимально возможная оценка.

Оценка объективности коэффициента менеджмента в разных оценочных категориях можно проводить с помощью графика (рисунок 10).

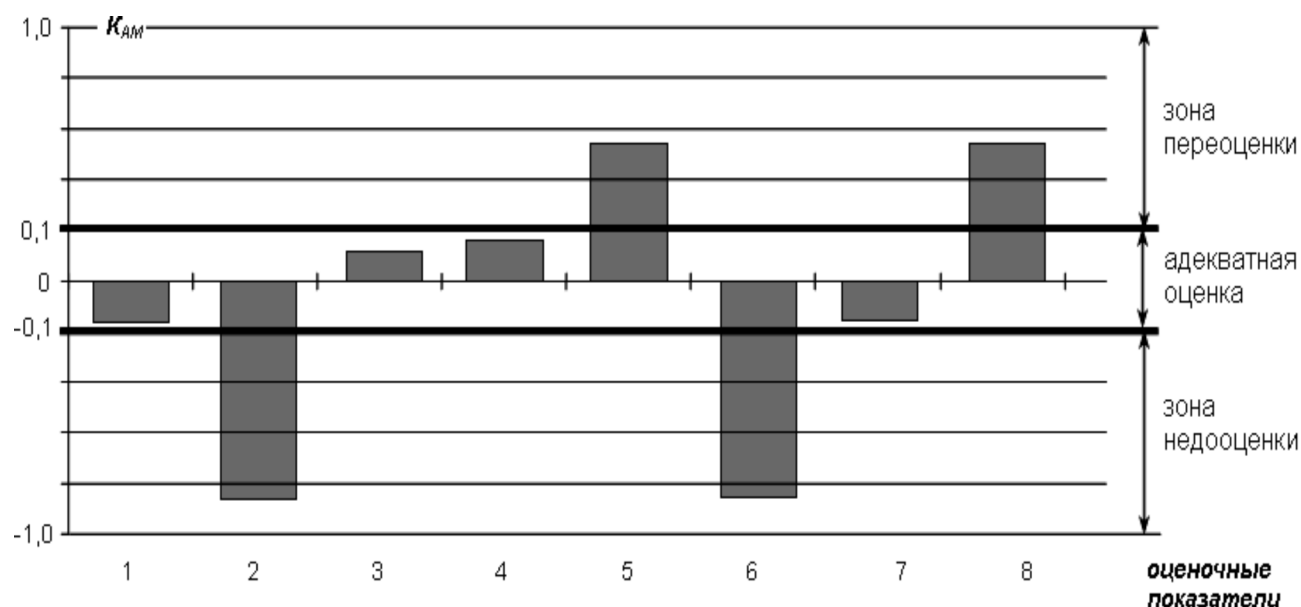


Рисунок 10 – Оценка коэффициента объективности менеджмента

Переоценка возможности разграничения менеджмента ($0,1 < 1$)

Данные разграничения переоценки отражают расхождения мнений руководства и сотрудников относительно ситуации в ООО «Ремонт Сервис Монтаж». Большинство принятых управленческих принимаемых решений могут столкнуться с непониманием работников разного рода, а улучшения в внедряемые руководством будут мало эффективны. Основными задачами менеджмента проявляются:

- причины несоответствий, оценка категорий и прослеживаются высокие расхождения в анализе;
- тесный контакт с работниками;
- установление степени удовлетворенности персонала;
- развитие корпоративной культуры.

Граница объективной оценки возможностей менеджмента ($-0,1 \leq 0 \leq 0,1$)

Показатели этой границы характеризуют объективное восприятие персоналом управленческих задач, руководитель и работники руководствуются теми принципами в деятельности и способствует благотворному развитию предприятия ООО «Ремонт Сервис Монтаж».

Разграничение возможности менеджмента (-1<-0,1)

Показатели границ недооценки отражают уровень лидерских качеств организации в ООО «Ремонт Сервис Монтаж». Осуществляют потенциальные возможности для преобразования системы управления на предприятии. Коллектив воспринимает свою деятельность организации более, чем руководство. Эту ситуацию можно использовать для регулирования управленческого процесса и активизации улучшения.

Важной составной частью оценки на основе функциональной модели самооценки приходится определение коэффициента согласия в у персонала ($K_{СК}$). По этому показателю рассчитан разброс оценок работников по следующей формуле:

$$K_{СК} = \frac{n \sum (I_{раб.i})^2 - (\sum I_{раб.i})^2}{n^2}, \quad (3)$$

где $K_{СК}$ – коэффициенты согласия у персонала;

n – число опрашиваемых сотрудников;

$I_{раб}$ – оценка сотрудников;

i – номер вопроса.

Оценка, которая получается дает нам возможности выявить общие точки полярности и мнений в персонале. Зона единства находится в рамках значения коэффициента согласия от 0 до 1. Персонал, который дал одинаковую оценку, имеет большой потенциал для проведения и принятия эффективных решений, так как данное направление равнозначно понимается всем персоналом. Данные, имеющиеся в зоне равнозначности, требуют немедленного решения причин разногласий, так как улучшение и продвижение преобразование не будут восприняты персоналом, и результативность изменений будет в лучшем случае

										Лист
										65
Изм.	Лист	№ Документа	Подпись	Дат	<i>ЮУрГУ-27.03.02.2017.236.00.00 ВКР</i>					

низкой, либо результаты будут вовсе низкими. С помощью функциональной модели самооценки можно получить информацию о сильных сторонах и сферах деятельности, требующих усовершенствования на предприятии. По результатам самооценки могут быть выявлены сферы по которым возможно дальнейшее преобразование начиная от проблем требующих непосредственных решений и заканчивая стратегическими оперативными задачами. Сама по себе процедура самооценки не приводит к позитивным изменениям.

К положительным результатам приводит самооценка только тогда, когда будет разработан и реализован план мероприятий по совершенствованию деятельности ООО «Ремонт Сервис Монтаж»

2.3 Разработка механизма проведения самооценки деятельности организации

Начало в ООО «Ремонт Сервис Монтаж» работ по разработке и внедрению системы менеджмента качества, также необходимость мониторинга деятельности привело к решению об использовании самооценки на предприятии. Из всего многообразия модели самооценки, было предложено выбрать руководству функциональную самооценку на основе разработанной анкеты.

При проведении самооценки функционирования ООО «Ремонт Сервис Монтаж» Было выделено несколько стадий.

Решение об использовании инструмента самооценки может быть обусловлено двумя причинами: началом в ООО «РЕМОНТ СЕРВИС МОНТАЖ» работ по разработке и внедрению системы менеджмента качества, а также необходимостью мониторинга деятельности предприятия.

Проанализировав содержание распространенных моделей самооценок, из всего их многообразия мы предлагаем руководству выбрать функциональную самооценку на основе разработанной анкеты.

При проведении самооценки деятельности ООО «РЕМОНТ СЕРВИС МОНТАЖ» данный процесс мы можем быть разбить на несколько стадий.

Последовательность данных стадий представлена в таблице 9.

									Лист
									66
Изм.	Лист	№ Документа	Подпись	Дат	ЮУрГУ-27.03.02.2017.236.00.00 ВКР				

Таблица 9 – Стадии проведения самооценки функционирования ООО «РЕМОНТ СЕРВИС МОНТАЖ»

Стадии	Значение стадий	Инициаторы
Подготовительная стадия проведения самооценки	1)Осуществление задачи о проведении самооценки назначение ответственного лица; 2)Оглашение данной информации до сотрудников ООО «РЕМОНТ СЕРВИС МОНТАЖ»; 3)Установление рабочей группы для проведения самооценки; 4)Применение методов и модели самооценки; 5)Подготовка коллектива к методам самооценки	Генеральный директор ООО «РЕМОНТ СЕРВИС МОНТАЖ», технический директор Генеральный директор ООО «РЕМОНТ СЕРВИС МОНТАЖ», технический директор, мастер-сборщик, мастер-установщик, контролер, бухгалтер Разработчик проекта - студент ЮУрГУ ММФ

Продолжение таблицы 9

Стадии	Значение стадий	Инициаторы
2 Основная стадия самооценки	1)сбор анкет; 2)оценка данных по критериям выбранной модели; 3)составление отчета; 4)рассмотрение свотчета и утверждение его.	Рабочая группа по проведению самооценки, разработчик проекта, генеральный директор ООО «РЕМОНТ СЕРВИС МОНТАЖ»
3 Заключительная стадия самооценки	1)анализ результатов проведенной самооценки на совещании; 2)установление значимых направлений совершенствования функционирования. 3)реализация плана действий по улучшению основных направлений деятельности. 4)надзор за осуществлением разработанного плана действий	Руководство ООО «РЕМОНТ СЕРВИС МОНТАЖ», Разработчик проекта

Решение о проведении самооценки применяться руководством ООО «Ремонт Сервис Монтаж». Цели самооценки ее роль в совершенствовании функционирования предприятия разъясняются сотрудникам.

Технического директора, имеющего квалификацию в области качества назначают руководителем проекта.

Рабочую группу будут составлять: прораб, инженер, контролер по качеству, главный бухгалтер.

Технический директор осуществит обучение всех членов группы методам самооценки.

На основной стадии осуществляется сбор данных, составление разделов отчета и оформление значимого отчета. Бланки анкет будут розданы для заполнения сотрудниками ООО «РЕМОНТ СЕРВИС МОНТАЖ». Работникам предприятия объясняется планирование заполнения бланков анкет. После оценки всех собранных анкет, обученные люди проработают результаты анкетирования по каждому из 9 критериев. На основании этих итогов нами будет построена диаграмма.

На заключительной стадии будут рассмотрены результаты проведенной самооценки. Совместно с руководством ООО «РЕМОНТ СЕРВИС МОНТАЖ», членами рабочей группы будут выявлены основные направления в совершенствовании функционирования предприятия с учетом имеющихся ресурсов. При этом будут учтены общие цели и принципы организации, а также влияние внешних факторов. Будет реализован план мероприятий по преобразованию функционированию организации. План мероприятий будет внедрен в работу на предприятии ООО «РЕМОНТ СЕРВИС МОНТАЖ».

Для улучшения управления качеством в ООО «РЕМОНТ СЕРВИС МОНТАЖ», руководством было принято решение о проведении самооценки путем метода анкетирования сотрудников организации. Основопологающей целью данного анкетирования находится выявление сильных сторон функционирования предприятия, а так же выявление сфер, где нужны преобразования и с помощью этого улучшить функционирование предприятия

										Лист
										69
Изм.	Лист	№ Документа	Подпись	Дат	ЮУрГУ-27.03.02.2017.236.00.00 ВКР					

на больший уровень и разработать стержень для системного преобразования функционирования ООО «РЕМОНТ СЕРВИС МОНТАЖ». Самооценка предприятия полагает сбор информации по условиям, которые входят в состав двух групп: достижения и возможностей. Для проведения направлений улучшения процесса управления качеством в ООО «РЕМОНТ СЕРВИС МОНТАЖ», мы предлагаем проведение самооценки персонала методом анкетирования в организации. Общей целью данного метода будет являться определение сильных сторон деятельности предприятия, а также той области, где нужно улучшить и за счет этого привести деятельность организации к более высоким показателям.

Главные условия представлены в соответствии с таблицей 10.

Таблица 10 – Условия модели функционирования организации

Условия модели	
Возможности	Результативность
1) Роль руководства. Лидерство	6) Удовлетворенность потребителей
2) Политика и Стратегия	7) Удовлетворенность персонала
3) Управление персоналом	8) Влияние предприятия на общество
4) Использование ресурсов	9) Результаты работы предприятия
5) Управление процессами	

Выявим содержание моделей.

Критерий 1. Роль руководства. Лидерство.

Содержание модели:

- та информация которая должна была нам показать, что руководители организации понимают его предназначение и правильную стратегию развития которая ведет к реализации проекта;
- как руководство развивает ценность и продвигает необходимые проекты;
- как руководство вовлечено в процесс и обеспечивает развитие и внедрение системы управления качества.

Критерий 2. Политика и Стратегия.

Содержание модели:

- представленная модель должна улучшить показатели на предприятии и выполнять свои функции. Реализовывать стратегию развития предприятия ООО «Ремонт Сервис Монтаж» с учетом ожиданий и требований и заинтересованности заказчика;
- как разрабатывать политику, планы, определять требования и потребности заказчика.

Критерий 3. Управление персоналом.

Содержание модели:

- данная информация формируется на предприятии и должна показать, как данное предприятие может управлять рабочим персоналом, при этом развивать и использовать его знания и умения всего предприятия;
- какие виды деятельности в дальнейших целях претворения в жизнь своей идеи стратегии, а также в целях эффективной реализации своих процессов.

Критерий 4. Применение ресурсов (финансовых, информационных, трудовых и других).

Содержание модели:

- доставленная информация должна нам показать, как это предприятие собирается управлять внутренними ресурсами и своими отношениями с

									Лист
									71
Изм.	Лист	№ Документа	Подпись	Дат	ЮУрГУ-27.03.02.2017.236.00.00 ВКР				

внешними компаньонами в целях претворения в жизнь своей политики и стратегии, а также в целях эффективной реализации своих процессов.

Критерий 5. Управление процессами.

Содержание модели:

- та информация которая нам предоставлена должна показать, как организация достигает цели, осуществляет менеджмент процессов и совершенствует их. В данном предприятии должны быть показаны подтверждения действенного управления в организации процессами, обеспечивающими выполнение запросов и потребностей предприятия.

Критерий 6. Удовлетворенность потребителей.

Содержание модели:

- данные итоги, достигнутые организацией в отношении удовлетворения интересов потребителей.

Критерий 7. Удовлетворенность персонала.

Содержание критерия:

- результаты, достигнутые предприятием в отношении работающих групп.

Критерий 8. Влияние организации на общество.

Содержание модели:

- представленные результаты должны продемонстрировать достижения организации в зоне отношений с окружающей средой и обществом.

Критерий 9. Результаты работы предприятия.

Содержание модели:

- доставленная информация демонстрирует продвижения организации в виде итогов, тенденций и целей в сравнении их с собственными планами и аналогичными показателями конкурентов или лучших предприятий.

									Лист
									72
Изм.	Лист	№ Документа	Подпись	Дат	ЮУрГУ-27.03.02.2017.236.00.00 ВКР				

Результаты самооценки должны служить исходными данными для стратегического планирования улучшений, которое включает в себя следующие этапы:

- анализ результатов самооценки и рассмотрение предложений по улучшению;
- выбор приоритетных направлений улучшений;
- стратегическое планирование на уровне всей организации;
- стратегическое планирование улучшений.

Используя диаграмму «паутина» обработанные результаты мы представили в наглядной форме. На основании данной наглядной модели все участники процесса самооценки ООО «РЕМОНТ СЕРВИС МОНТАЖ» могут представить себе состояние дел на предприятии в отношении установленных критериев самооценки. Диаграмма «паутина», изображенная на рисунке 3.1, представляет собой инструмент, предназначенный для сравнения достигнутого уровня оценки характеристик в организации с максимально возможным уровнем других организаций. На рисунке отражены результаты самооценки, полученные по ООО «РЕМОНТ СЕРВИС МОНТАЖ» в целом. Цифры от единицы до девяти соответствуют критериям модели. Как видно из рисунка, отклонения между показателями девяти критериев очень значительны. И в целом достигнутый уровень показателей далек от максимально возможного (13 баллов).

Наибольшую оценку по результатам самооценки получили критерии 9 (9 баллов) и 8 (6 баллов).

При этом средний уровень показателя по критерию 1 (5 баллов) свидетельствует о незначительной роли руководства в формировании и развитии миссии, целей в области качества, в обеспечении разработки, внедрении и постоянного совершенствования системы менеджмента качества.

На основе результатов опроса можно сделать следующие выводы: на предприятии существует система качества, работы по совершенствованию существующей системы качества инициирует технический директор.

										Лист
										75
Изм.	Лист	№ Документа	Подпись	Дат	ЮУрГУ-27.03.02.2017.236.00.00 ВКР					

Выявлено, что на предприятии отсутствует специализированная служба качества. Руководитель ООО «РЕМОНТ СЕРВИС МОНТАЖ» знаком с работами по совершенствованию системы качества, ежегодно участвует в семинарах, посвященных проблемам качества. Руководящий состав предприятия слабо владеет знаниями менеджмента качества.

В результате опроса выяснилось, что свободных финансовых средств в распоряжении предприятия по результатам последнего отчетного года не остается, но руководитель предприятия готов нести определенные затраты на качество.

Из анализа анкет можно сделать вывод, что высшее руководство предприятия осознает необходимость каких-либо улучшений деятельности предприятия, обладает некоторыми знаниями о принципах Всеобщего управления качеством (TQM).

					<i>ЮУрГУ-27.03.02.2017.236.00.00 ВКР</i>	<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ Документа</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дат</i>		76

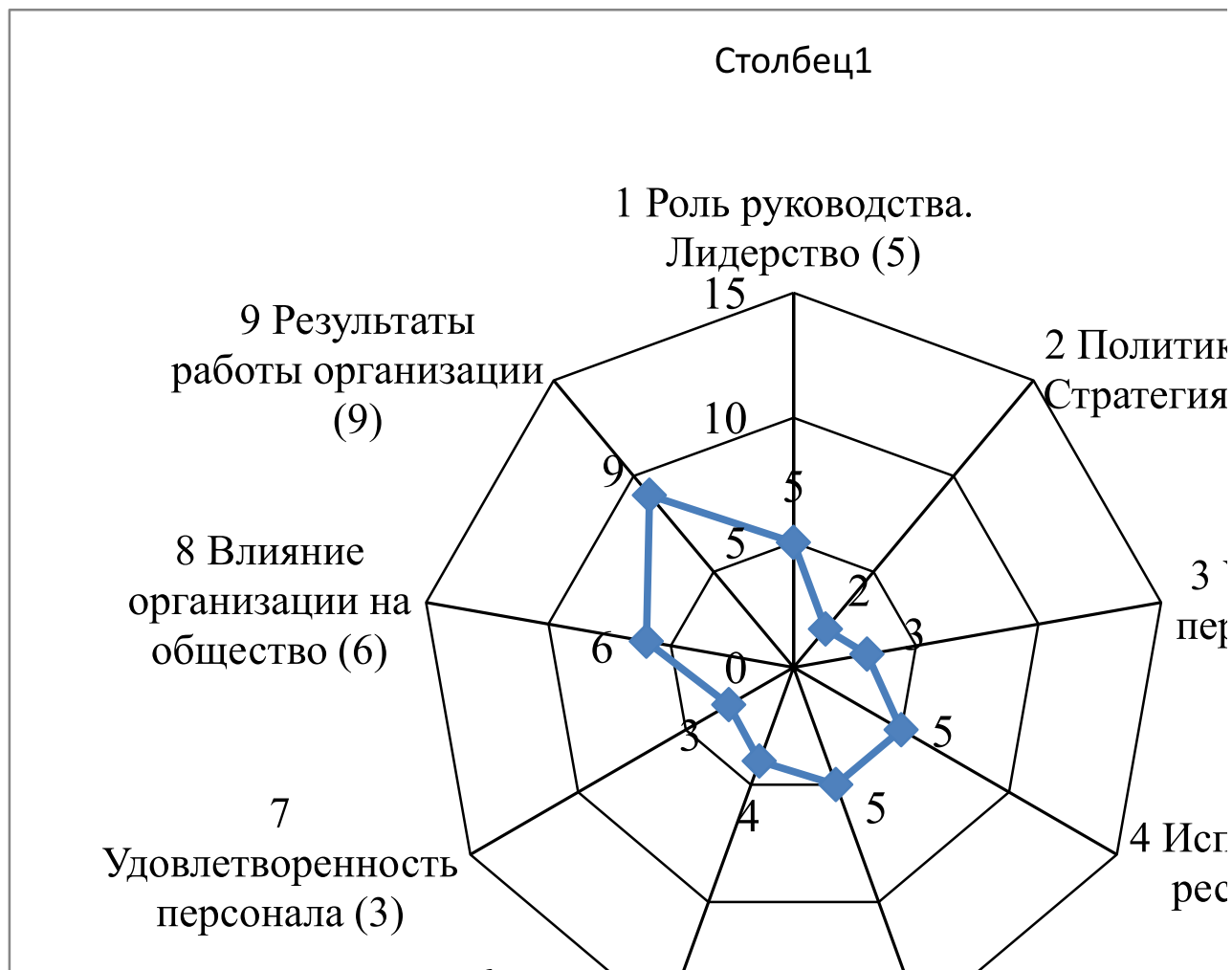


Рисунок 11 – Результаты самооценки ООО «РЕМОНТ СЕРВИС МОНТАЖ»

Высшее руководство в настоящий момент оценивает и выбирает различные методы улучшения деятельности предприятия (стандарты ИСО). На данный момент предприятие придерживается стратегической альтернативы ограниченный рост.

На низкий уровень показателя по критерию 2 (2 балла) повлияло то, что в ООО «РЕМОНТ СЕРВИС МОНТАЖ» не разработана политика и стратегия. С ней незнакомы как руководители предприятия, и естественно сотрудники.

Руководящее звено осознает необходимость определения целей для всего предприятия и для всех предприятий, но цели пока не определены.

В результате самооценки установлено, что ООО «РЕМОНТ СЕРВИС МОНТАЖ» не имеет четко сформулированной и документированной миссии, не также документированной политики в области качества.

По критерию 3 – Управление персоналом установлен уровень – 3 балла.

Руководство ООО «РЕМОНТ СЕРВИС МОНТАЖ» осознано необходимость установления двусторонней связи при передачи информации по горизонтали и по вертикали предприятия.

Осознается необходимость систематического выяснения мнения работников, но мнения и потребности работников учитываются от случая к случаю.

Отсутствует обратная связь, так как руководство предприятия не осознает ее важность.

По мнению сотрудников, на предприятии отсутствует система общих для всего персонала ценностных ориентиров и норм. Работники в распределении общего хозяйственного результата не участвуют, получают только фиксированную зарплату. На предприятии никому не предоставляются никакие социальные льготы.

Руководство перед принятием решений интересуется мнением подчиненных, но все решает само. Решения, касающиеся рабочего места работника согласовываются с ним очень редко. За работой рядовых исполнителей превалирует текущий контроль.

В течение последних трех лет не проводились опросы работников, выявляющие понимание ими производственных взаимосвязей на всем этапе создания добавочной стоимости предоставляемых услуг.

По выявлению удовлетворенности рабочими условиями труда и состоянием рабочего места проводились опросы среди рабочих и ИТР, и по их результатам принимались определенные, но не имеющие положительный результат, действия.

Проверки квалификации персонала не проводились в последнее время. Обучение, переподготовка на предприятии происходит в виде ротационных циклов, обмена опытом.

На предприятии преобладает форма материального стимулирования. Информация о делах предприятия доводится до работников в форме собрания всего

									Лист
									78
Изм.	Лист	№ Документа	Подпись	Дат	ЮУрГУ-27.03.02.2017.236.00.00 ВКР				

коллектива. Отсутствует внутрифирменная газета, не выпускаются листовки, справочники, брошюры. Четкой документированной кадровой политики на предприятии не существует. В последние годы были сделаны попытки изучить эффективность использования рабочего времени, но по результатам исследования не были предприняты никакие действия.

Критерий 4 – Использование ресурсов (финансовых, информационных, трудовых и других) – 5 баллов. На предприятии существует отношение к поставщикам как к партнерам и понимание необходимости установления с ними партнерских отношений для повышения качества продукции.

Установлен процесс выбора и отбора поставщиков, в том числе процесс проведения тендера среди альтернативных поставщиков.

Установлен процесс учета и использования материальных и нематериальных ресурсов. Существует широкое понимание ресурсов предприятия, отношение как к ресурсам – к информации, к технологиям, к ноу-хау и прочему. Проводится учет материального имущества предприятия: помещений, оборудования.

Критерий 5 – Управление процессами (5 баллов).

На анализируемом предприятии не выделены основные процессы, хотя осознана необходимость сфокусировать внимание на тех ключевых процессах, которые обеспечивают эффективность деятельности предприятия. Сформулированы и документально описаны функции и обязанности подразделений.

Установлено, что производительность труда на предприятии возросла, и ее рост произошел вследствие лучшего использования научно - технических факторов: автоматизации и механизации производства, совершенствование оборудования и технологии.

Критерий 6 – Удовлетворенность потребителей (4 балла).

При разработке новых предоставлений услуг приоритет отдается желанию удовлетворить потребителя, хотя оно и не выявлялось специальными исследованиями.

										Лист
										79
Изм.	Лист	№ Документа	Подпись	Дат	ЮУрГУ-27.03.02.2017.236.00.00 ВКР					

Претензии потребителей регистрируются и рассматриваются от случая к случаю. Имеется перечень потребителей, были попытки классификации групп потребителей.

Не проводятся исследовательские работы по изучению потребительского рынка, отсутствует маркетинговая служба.

По критерию 7 – Удовлетворенность персонала (3 балла).

Данный критерий тесно связан с критерием 3 и находится от него в прямой зависимости.

Критерий 8– Влияние организации на общество (6 баллов).

Установлена слабая система оповещения работников предприятия об областях деятельности, результаты которой могли бы оказывать влияние на общество в целом. На предприятии не в полной мере реализуются мероприятия, влияющие на общество. Но при этом на предприятии следуют правилам охране здоровья персонала, безопасности и реализован так называемый «соцпакет».

Директор ООО «РЕМОНТ СЕРВИС МОНТАЖ» готов нести затраты на охрану окружающей среды, но только если эта деятельность не будет убыточной для предприятия.

Критерий 9 – Результаты работы организации (9 баллов).

По мнению опрошенных сотрудников около 50% поставленных целей достигается предприятием, как финансовых так и нефинансовых. Достигнутые результаты деятельности предприятия сравниваются с установленными измеряемыми целями. Существует система измерения и контроля основных результатов деятельности предприятия.

По мнению 90% опрошенных результаты иногда хуже, иногда лучше ожиданий. Если результаты хуже ожиданий, то предприятие ищет причины и предпринимает действия исходя из выявленных результатов.

Руководство ООО «РЕМОНТ СЕРВИС МОНТАЖ» отказывается от привлечения внешних консультантов, так как уверены что со всеми проблемами могут справиться сами.

									Лист
									80
Изм.	Лист	№ Документа	Подпись	Дат	ЮУрГУ-27.03.02.2017.236.00.00 ВКР				

В результате вышесказанного можно сделать вывод, что наименьшие показатели выявленные в результате самооценки по критериям управление персоналом и удовлетворенность персонала. Эти критерии и будут являться приоритетными направлениями для улучшения деятельности ООО «РЕМОНТ СЕРВИС МОНТАЖ».

2.5 Рекомендации по улучшению деятельности ООО «РЕМОНТ СЕРВИС МОНТАЖ» по результатам проведенной самооценки

Краеугольным камнем современного подхода к управлению качеством является постоянное совершенствование деятельности организации, нацеленной на улучшение качества продукции и услуг.

С целью доведения полученной информации об итогах самооценки до высшего руководства ООО «РЕМОНТ СЕРВИС МОНТАЖ» было проведено совещание по рассмотрению полученных результатов. Цель совещания – найти консенсус в отношении стратегических улучшений. Предварительным условием его созыва является требование, чтобы результаты самооценки были приняты. На совещании руководством высшего и среднего звена были представлены результаты обследования. Результаты для руководства ООО «РЕМОНТ СЕРВИС МОНТАЖ» оказались неожиданные, противоречащие его представлениям о себе и положении дел в организации. Среди таких результатов можно назвать, например, снижение доверия потребителей, недостаточную мотивацию работников, их мнение о девальвации ценностей организации и неадекватном лидерстве, неудовлетворенность партнеров. В ходе совещания и обсуждения самооценки, результаты были приняты такими, какие они есть, хотя было решено, что в отдельных случаях могут потребоваться дополнительные исследования для проверки неполных или противоречивых данных. Так как результаты самооценки были приняты, то на наш взгляд, существующий в

									Лист
									81
Изм.	Лист	№ Документа	Подпись	Дат	ЮУрГУ-27.03.02.2017.236.00.00 ВКР				

организации стиль управления совместим с идеей непрерывного улучшения на основе результатов, и в частности с подходом к самооценке.

В ходе самооценки было обработано много информации, большую часть которой, по нашему мнению, следует использовать на том уровне, где она собрана. Директору ООО «РЕМОНТ СЕРВИС МОНТАЖ» из всего массива информации были отобраны лишь наиболее важные сводные данные и те проблемы, которые не могут быть разрешены на уровнях подразделений. К таким проблемам были отнесены: результаты неудовлетворенности персонала организацией труда и корпоративной культурой, а также сведения о низком уровне показателя по критерию лидерства и роли руководства в управлении качеством. Руководству ООО «РЕМОНТ СЕРВИС МОНТАЖ» были представлены исчерпывающие данные об имеющихся преимуществах или недостатках, необходимые для разработки планов улучшений в отдельных подразделениях, и выделены проблемы, требующие внимания высшего руководства.

После анализа результатов самооценки нами были предложены возможные пути улучшения на основании анализа осуществимости, необходимых затрат и ожидаемых выгод. Руководство признало за собой ответственность за стратегическое планирование улучшений. В результате рассмотренных предложений по улучшению деятельности предприятия появилось целый ряд целей по улучшению.

В результате анализа итогов самооценки в ООО «РЕМОНТ СЕРВИС МОНТАЖ» выявлено большое количество областей своей деятельности, где возможно ввести улучшения, начиная с проблем, требующих стратегических решений, и заканчивая конкретными задачами, решаемыми в оперативном порядке. Но ресурсы данного предприятия ограничены, поэтому нами после анализа результатов самооценки выявлено несколько приоритетных областей для улучшений. При выборе приоритетности направления улучшений в организации мы придерживались связи не только с результатами количественной оценки критерия, но и с действием определенных факторов.

										Лист
										82
Изм.	Лист	№ Документа	Подпись	Дат	ЮУрГУ-27.03.02.2017.236.00.00 ВКР					

К важнейшим факторам, повлиявшим на выбор приоритетных направлений совершенствования деятельности организации, мы отнесли следующие:

- вид бизнеса и особенности отрасли, в которой работает организация;
- состояние внешнего окружения: стабильно ли оно или подвержено частым изменениям, насколько предсказуемы эти изменения;
- характер целей, которые ставит перед собой организация, ценности, которыми руководствуются при принятии решений руководители;
- уровень риска: при выборе приоритетных направлений улучшения необходимо оценить фактор риска при реализации того или иного направления, определить тот уровень риска, который для организации будет являться допустимым в случае осуществления улучшений;
- опыт реализации деятельности по улучшению; этот фактор отражает психологическое восприятие проводимых улучшений, он может носить как позитивный, так и негативный характер. Результаты прошлой деятельности по улучшению влияют на психологию поведения руководства организации и ее персонала, сознательно или интуитивно находящихся под влиянием этого опыта, который позволяет, с одной стороны, избежать повторения прошлых ошибок, а с другой – ограничивает выбор;
- фактор времени играет важную роль при принятии решения о приоритетности того или иного направления улучшений;
- ограниченность ресурсов: при определении приоритетных областей для улучшений необходимо исходить из тех финансовых, информационных, технологических, материальных, человеческих, организационных возможностей, которыми обладает ООО «РЕМОНТ СЕРВИС МОНТАЖ».

Учитывая названные факторы, организация должна руководствоваться и количественными результатами, полученными в ходе самооценки. Поэтому первым этапом процесса использования результатов самооценки является определение тех важнейших областей, в которых необходимо ввести

										Лист
										83
Изм.	Лист	№ Документа	Подпись	Дат	ЮУрГУ-27.03.02.2017.236.00.00 ВКР					

улучше-ния. Определение приоритетности задач позволит сократить число планируе-мых мероприятий при том же уровне эффекта от них.

При определении приоритетных направлений усилий по совершенствованию мы предлагаем реализовать следующие принципы:

- концентрация усилий на нескольких наиболее важных направлениях обеспечивает более высокий уровень мотивации персонала, чем одновременное решение большого количества проблем;

- применение таких инструментов, как анализ диаграммы "паутина", помогает выявить области, которые важны для будущего существования предприятия и улучшения, которые приведут к лучшему результату.

Так как, по нашему мнению, наибольший шанс для претворения в жизнь будут иметь те мероприятия (после определения их приоритетности), которые включены в традиционно разрабатываемые планы мероприятий по совершенствованию организации, в том числе бизнес-планы, планы организационно-технических мероприятий, планы технического перевооружения, программы повышения качества. ООО «РЕМОНТ СЕРВИС МОНТАЖ» следует придерживаться такой тактики при реализации плана мероприятий по совершенствованию и при контроле его исполнения.

Проведенное исследование позволило выявить:

- потребности заинтересованных сторон;
- определить сильные направления деятельности предприятия;
- выявить деятельности для улучшения;
- установить достоинства и недостатки использованного подхода к самооценке.

Основным недостатком явилось отсутствие комплексного подхода к проведению исследования, непонимание некоторыми членами коллектива его необходимости.

					<i>ЮУрГУ-27.03.02.2017.236.00.00 ВКР</i>	Лист
Изм.	Лист	№ Документа	Подпись	Дат		84

В дальнейшем необходимо принять меры по преодолению данных негативных моментов и распространить метод на все направления деятельности ООО «РЕМОНТ СЕРВИС МОНТАЖ» и на всех заинтересованных сторон.

В процессе самооценки ООО «РЕМОНТ СЕРВИС МОНТАЖ» по составляющим критерия проводилась оценка на основе информации, полученной из различных источников (анкетирование, документация).

Собранная в результате проведения самооценки информация была обработана; обработанные результаты представлены в наглядной форме с использованием такого инструмента, как диаграмма «паутина».

К важнейшим факторам, которые повлияли на выбор таких направлений, помимо низкой количественной оценки были отнесены:

- специфика деятельности ООО «РЕМОНТ СЕРВИС МОНТАЖ» состояние внешней среды (наличие конкурентов на рынке, развитие партнерских отношений с поставщиками и потребителями и т.д.);

- ограниченность ресурсов.

Так, для ООО «РЕМОНТ СЕРВИС МОНТАЖ», независимо от влияния перечисленных факторов, низкая оценка по критерию, отражающему управление персоналом и удовлетворенность персонала, указывает приоритетное направление для улучшения деятельности.

По результатам самооценки и анализа названных факторов определены следующие приоритетные направления деятельности ООО «РЕМОНТ СЕРВИС МОНТАЖ»:

- формирование единой стратегии развития предприятия, политики в области качества;

- обеспечение высокого качества продукции в целях повышения удовлетворенности запросов потребителей;

- формирование корпоративной культуры на основе совмещения традиций и инноваций.

- создание эффективной системы мотивации и стимулирования на предприятии.

Самая главная роль в системе менеджмента качества предприятия принадлежит персоналу. Качество – это не только качество сотен и тысяч деталей, комплектующих, материалов, это и качество сотен и тысяч процессов создания изделий, а, значит, и качество сотен и тысяч людей. И все они должны быть вовлечены в систему менеджмента качества. Принудить человека работать качественно – бесполезно, не получается, результат отрицательный. Людей надо мотивировать к качественному труду и к участию в процессах постоянного улучшения. Рабочий должен чувствовать, что его цели совпадают с целями предприятия и должен отождествлять себя с ними.

Премировать надо не за качественную продукцию или работу, а за улучшение продукции, процессов. Только улучшение может стимулироваться. Выполнение стандартных требований не может быть предметом стимулирования.

На наш взгляд, помимо усовершенствования системы мотивации персонала с учетом новых подходов и тенденций, руководителям ООО «РЕМОНТ СЕРВИС МОНТАЖ» в процессе своего общения с персоналом, целесообразно периодически изучать мнение работающих, по различным аспектам их жизни производственной деятельности, используя и проводя, крайне важный необходимый в современных условиях метод анкетирования.

При проведении самооценки в ООО «РЕМОНТ СЕРВИС МОНТАЖ» нами выявлены нежелательные факты сопротивления внедрению принципов менеджмента качества. Мотивация работников к высококачественному труду работников ООО «РЕМОНТ СЕРВИС МОНТАЖ» не должна ограничиваться только мерами материального вознаграждения, а должна быть направлена на совершенствование личности работника, формирование в нем заинтересованности в успехе организации в целом и включает в себя другие формы, такие как социальные льготы, моральные поощрения, гуманитарные стимулы к труду.

					<i>ЮУрГУ-27.03.02.2017.236.00.00 ВКР</i>	<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ Документа</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дат</i>		86

Все эти мероприятия позволят руководству предприятия создать условия обеспечения поддержки улучшений в ООО «РЕМОНТ СЕРВИС МОНТАЖ».

					<i>ЮУрГУ-27.03.02.2017.236.00.00 ВКР</i>	Лист
						87
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ Документа</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дат</i>		

3.2 Расчет заработной платы работника ООО «РЕМОНТ СЕРВИС МОНТАЖ» в г. Миассе при проведении самооценки

Все результаты проведены студентом Осиповым, в рамках дипломного проектирования.

Расходы на оплату труда определены исходя из среднемесячного размера расходов на оплату труда одного работника и трудоемкости работ. С учетом премии и территориального коэффициента среднемесячный размер расходов на оплату труда одного работника (ЗП ср.) составит:

$$\text{ЗП ср.} = \text{О} * \text{Кпр} * \text{Кterr} = 5000 * (1 + 0,5 + 0,15) = 8250,00 \text{ рублей,} \quad (4)$$

где О - окладная часть (5000,00 рублей в месяц);

Кпр- премиальный коэффициент (1,5);

К терр - территориальный коэффициент (уральские 0,15).

Продолжительность и трудоемкость проводимых работ определяется в соответствии с календарным планом, приведенном в таблице 13.

Таблица 13- Календарный план проведения работ

Наименование работ	Срок выполнения		Трудоёмкость (чел/час)
	начало	окончание	
Получение и анализ задания на проведение самооценки	04.03.2015	09.03.2015	26
Изучение структуры и процессов организации	10.03.2015	16.03.2015	38
Выбор одного из методов проведения самооценки	17.03.2015	23.03.2015	26
Обучение персонала работе с анкетой	24.03.2015	03.03.2015	36
Анализ полученных данных	04.04.2015	15.04.2015	42
Выявление направлений для улучшения, выявление сильных и слабых сторон деятельности	16.04.2015	24.04.2015	38
ИТОГО:			206

При среднем количестве часов в месяц в 2015 году - 166 часов в месяц продолжительность работ в месяцах будет составлять 1,24 месяца (206/166).

Полные расходы на оплату труда приведены в таблице 14.

Таблица 14 – Расходы на оплату труда

Сроки		Продолжительность (мес.)	Категория работающих ИТР и служащие			
Начало	Окончание		Кол-во участников (чел.)	Трудоемкость (чел/мес)	Среднемесячный размер расходов на оплату труда одного человека в месяц	Расходы на оплату труда
04.03.2015	24.04.2015	1,24	1	1,24	8 250,00	10 230,00

3.3 Отчисления на социальные нужды

В соответствии с Налоговым кодексом РФ (часть вторая) установлен единый социальный налог по ставке 30,8% от расходов на оплату труда.

Кроме того, предприятие производит отчисления на обязательное социальное страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний.

Для ООО «РЕМОНТ СЕРВИС МОНТАЖ» в г. Миассе размер страхового тарифа, указанный в страховом свидетельстве равен 0,8.

Таким образом, суммарный тариф отчислений на социальные нужды составит для ООО «РЕМОНТ СЕРВИС МОНТАЖ» $30,8\% + 0,8\% = 31,6\%$ от суммы расходов на оплату труда.

Размер отчислений на социальные нужды составит:

$$10230,00 * 0,316 = 3232,68 \text{ рублей.}$$

3.4 Накладные расходы

К накладным расходам относят:

- расходы на содержание аппарата работников управления;
- содержание зданий, сооружений, инвентаря общехозяйственного назначения;
- конторские, типографские, почтово-телеграфные и телефонные расходы;
- плата (или содержание) за пожарную, военизированную и сторожевую охрану;
- плата за аренду в случае аренды отдельных объектов основных производственных фондов;
- оплата услуг связи, вычислительных центров, банков;
- оплата работ по сертификации продукции;
- затраты на обеспечение нормальных условий труда и техники безопасности.

Накладные расходы определяются индивидуально по каждому предприятию и зависят от вида деятельности и составляют 15 % от расходов на оплату труда.

Накладные расходы = $10230,00 * 0,15 = 1534,5$ рублей

3.5 Структура цены

Себестоимость собственных работ составляет сумму всех вышеперечисленных статей за исключением статьи «Затраты по работам, выполняемым сторонними организациями».

Плановая структура цены представлена в таблице 15.

					<i>ЮУрГУ-27.03.02.2017.236.00.00 ВКР</i>	<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ Документа</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дат</i>		<i>91</i>

Таблица 15 - Плановая структура цены

Наименование статей затрат	Всего в руб.	Доля в полной себестоимости в %
Материалы и ПКИ	1100,00	1,61
Расходы на оплату труда	10230,00	65,94
Отчисления на социальные нужды(30,8%) от расходов на оплату труда	3 232,68	22,55
Прочие прямые расходы (расходы на служебные командировки)	-	-
Накладные расходы (15% от расходов на оплату труда) пересчитать	1534,5	9
<u>Итого себестоимость собственных работ</u>	16097,18	
Затраты по работам, выполняемым сторонними организациями и предприятиями	-	-
<u>Итого полная себестоимость</u>	15513,16	100,00

3.6 Экономическая эффективность самооценки деятельности предприятия

Рассмотрим вариант размещения заказа на проведение мероприятия самооценки деятельности ООО «РЕМОНТ СЕРВИС МОНТАЖ» в сторонней организации. Для этого примем следующие допущения: средняя стоимость в соответствии с прейскурантом услуг в сторонней организации, рублей, приведена в таблице 16.

Таблица 16 - Состав цены на проведение самооценки деятельности предприятия в сторонней организации

Наименование организации	Получение и анализ задания на проведение самооценки, руб	Изучение структуры и процессов организации, руб	Выбор одного из методов проведения самооценки, руб	Анализ полученных данных, руб	Выявление направлений для улучшения, выявление сильных и слабых сторон деятельности, руб	Итого, руб
ООО «Урал-стандарт»	2500	4500	3500	7500	6050	24050
ООО «Стандарт-Групп»	3000	4800	3200	8100	7100	26200

Рассчитали среднюю стоимость на проведение самооценки деятельности вуза в сторонней организации, руб.

$$\Sigma C_i/n, \quad (5)$$

где $C_{1,2..}$ - стоимость разработки в i -ой организации;

n - количество рассмотренных организаций

$$C_{cp.} = (24050 + 26200) / 2 = 25125 \text{ руб.}$$

Сравним стоимость проведения самооценки деятельности предприятия специалистом ООО «РЕМОНТ СЕРВИС МОНТАЖ» и сторонней организации. Расчеты сведем в таблицу 17.

Таблица 17 Сравнение вариантов стоимости проведения самооценки деятельности предприятия, расчет экономического эффекта, руб.

Эксперт ООО «РЕМОНТ СЕРВИС МОНТАЖ»	Сторонняя коммерческая организация	Экономия
16097,18	25125	-9027,82

Расчет экономии, руб.

$$C = C_{\text{ср.}} - C_{\text{ст.}} \quad (6)$$

$$C = 16097,18 - 25125 = -9027,82 \text{ руб.}$$

Таким образом, экономия затрат организации на проведение самооценки деятельности предприятия собственным специалистом составила -9027,82 руб.

Кроме указанной экономии, полученной организацией в результате проведения самооценки деятельности предприятия, собственным специалистом, она может получить следующие преимущества:

- сократить время обработки информации по процессам предприятия;
- пересмотреть формы и методы организации процессов на предприятии.

Использование самооценки позволяет устанавливать соответствие между деятельностью и результатами, позволяет влиять на организацию и процесс предоставления услуг, определять приоритеты для совершенствования деятельности, осуществлять постоянное улучшение качества работы предприятия.

4 БЕЗОПАСНОСТЬ ЖИЗНЕДЕЯТЕЛЬНОСТИ

4.1 Инструкция по охране труда при работе на персональном компьютере

При подготовке и проведении самооценки предприятия ООО «РЕМОНТ СЕРВИС МОНТАЖ» г. Миассе, для обеспечения собственной безопасности на рабочем месте специалист по проведению самооценки руководствуется положениями «Инструкции по охране труда» при работе на персональном компьютере.

4.2 Общие требования безопасности

К работе на персональном компьютере допускаются лица не моложе 18 лет, прошедшие предварительный (при поступлении на работу) медицинский осмотр, обучение безопасным методам труда, вводный инструктаж, первичный инструктаж на рабочем месте выполняющие требования правил по эксплуатации конкретного персонального компьютера (далее ПК), ознакомленные с настоящей инструкцией по пожарной безопасности.

Работник, допустивший нарушение инструкции по охране труда, может быть привлечен к дисциплинарной ответственности. Если нарушение правил охраны труда связано с причинением имущественного ущерба предприятию, работник несет и материальную ответственность в установленном законом порядке.

При эксплуатации персонального компьютера на работника могут оказывать действие следующие опасные и вредные производственные факторы:

- повышенный уровень электромагнитных излучений;
- повышенный уровень статического электричества;
- пониженная ионизация воздуха;
- статические физические перегрузки;
- перенапряжение зрительных анализаторов.

Работник обязан:

					<i>ЮУрГУ-27.03.02.2017.236.00.00 ВКР</i>	<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ Документа</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дат</i>		95

- выполнять только ту работу, которая определена его должностной инструкцией;
- содержать в чистоте рабочее место;
- соблюдать режим труда и отдыха в зависимости от продолжительности, вида и категории трудовой деятельности;
- соблюдать меры пожарной безопасности.

Рабочая мебель для пользователей компьютерной техникой должна отвечать следующим требованиям:

- высота рабочей поверхности стола должна регулироваться в пределах 680 - 800 мм; при отсутствии такой возможности высота рабочей поверхности стола должна составлять 725 мм;
- рабочий стол должен иметь пространство для ног высотой не менее 600 мм, глубиной на уровне колен не менее 450 мм и на уровне вытянутых ног не менее 650 мм;
- рабочий стул (кресло) должен быть подъемно - поворотным и регулируемым по высоте и углам наклона сиденья и спинки, а также расстоянию спинки от переднего края сиденья;
- рабочее место должно быть оборудовано подставкой для ног, имеющей ширину не менее 300 мм, глубину не менее 400 мм, регулировку по высоте в пределах до 150 мм и по углу наклона опорной поверхности подставки до 20 градусов; поверхность подставки должна быть рифленой и иметь по переднему краю бортик высотой 10 мм;
- рабочее место с персональным компьютером должно быть оснащено легко перемещаемым подпитром для документов.

Для нормализации аэроионного фактора помещений с компьютерами необходимо использовать устройства автоматического регулирования ионного режима воздушной среды.

Женщины со времени установления беременности и в период кормления грудью к выполнению всех видов работ, связанных с использованием компьютеров, не допускаются.

										Лист
										96
Изм.	Лист	№ Документа	Подпись	Дат	<i>ЮУрГУ-27.03.02.2017.236.00.00 ВКР</i>					

За невыполнение данной Инструкции виновные привлекаются к ответственности согласно правилам внутреннего трудового распорядка или взысканиям, определенным Кодексом законов о труде Российской Федерации.

4.3 Требования безопасности перед началом работы

- подготовить свое рабочее место к работе, убрать посторонние предметы.
- произвести визуальный осмотр ПК, убедиться в исправности электророзеток, штепсельных вилок, питающих электрошнуров.
- включить ПК в сеть 220В, при этом штепсельную вилку держать за корпус.
- отрегулировать освещение на рабочем месте, убедиться в отсутствии бликов на экране.
- проверить правильность подключения оборудования к электросети.
- проверить исправность проводов питания и отсутствие оголенных участков проводов.
- убедиться в наличии заземления системного блока, монитора и защитного экрана.
- протереть антистатической салфеткой поверхность экрана монитора и защитного экрана.
- проверить правильность установки стола, стула, подставки для ног, пюпитра, угла наклона экрана, положение клавиатуры, положение «мыши» на специальном коврик, при необходимости произвести регулировку рабочего стола и кресла, а также расположение элементов компьютера в соответствии с требованиями эргономики и в целях исключения неудобных поз и длительных напряжений тела.

					<i>ЮУрГУ-27.03.02.2017.236.00.00 ВКР</i>	<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ Документа</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дат</i>		97

4.4 Требования безопасности во время работы

Работнику при работе на ПК запрещается:

- во время работы быть внимательным, не отвлекаться посторонними делами и разговорами;
- рабочее место должно быть оборудовано так, чтобы исключить неудобные позы и длительные статические напряжения тела;
- при работе на ПК должна быть исключена возможность одновременного прикосновения к оборудованию и к частям помещения или оборудования, имеющим соединение с землей (радиаторы батарей, металлоконструкции);
- прикасаться к задней панели системного блока (процессора) при включенном питании;
- запрещается оставлять без присмотра включенное оборудование; вскрывать устройства ПК;
- во время работы нельзя класть на монитор бумаги, книги и другие предметы, которые могут закрыть его вентиляционные отверстия;
- переключать разъемы интерфейсных кабелей периферийных устройств при включенном питании;
- допускать попадание влаги на поверхность системного блока (процессора), монитора, рабочую поверхность клавиатуры, дисководов, принтеров и других устройств;
- производить самостоятельное вскрытие и ремонт оборудования;
- работать на компьютере при снятых кожухах;
- отключать оборудование от электросети и выдергивать электровилку, держась за шнур.

Продолжительность непрерывной работы с компьютером без регламентированного перерыва не должна превышать 2-х часов.

Во время регламентированных перерывов с целью снижения нервно - эмоционального напряжения, утомления зрительного анализатора, устранения

									Лист
									98
Изм.	Лист	№ Документа	Подпись	Дат	ЮУрГУ-27.03.02.2017.236.00.00 ВКР				

влияния гиподинамии и гипокинезии, предотвращения развития познотонического утомления выполнять комплексы упражнений.

4.5 Требования безопасности в аварийных ситуациях

При возникновении неисправности в ПК необходимо отключить ПК от сети. Запрещается пытаться самостоятельно устранить причину неисправности, об этом необходимо сообщить в соответствующие службы технического обслуживания.

В случае загорания электропровода или ПК немедленно отключить его от сети, сообщить об этом в пожарную часть по телефону 01 и приступить к тушению пожара углекислотным или порошковым огнетушителем.

В случае поражения работника электрическим током оказать первую помощь пострадавшему, обратиться в медпункт или вызвать врача.

4.6 Требования безопасности по окончании работ

Отключить ПК от сети, штепсельную вилку при этом держать за корпус. Запрещается отключать ПК за электропровод. При отключении ПК со съемным шнуром питания сначала необходимо отключить вилку от розетки, а затем отключить питающий шнур от ПК.

Привести в порядок рабочее место.

Чистку ПК от пыли необходимо производить только после отключения ПК от сети.

Время регламентированных перерывов в зависимости от продолжительности рабочей смены, вида и категории трудовой деятельности с ПК.

Виды трудовой деятельности разделяются на 3 группы:

- группа А - работа по считыванию информации с экрана компьютера с предварительным запросом;
- группа Б - работа по вводу информации;

									Лист
									99
Изм.	Лист	№ Документа	Подпись	Дат	ЮУрГУ-27.03.02.2017.236.00.00 ВКР				

- группа В - творческая работа в режиме диалога с компьютером.

При выполнении в течение рабочей смены работ, относящихся к различным видам трудовой деятельности, за основную работу с компьютером следует принимать такую, которая занимает не менее 50% времени в течение рабочей смены или рабочего дня.

Для видов трудовой деятельности устанавливается 3 категории тяжести и напряженности работы с компьютером, которые определяются:

- для группы А - по суммарному числу считываемых знаков за рабочую смену (не более 60000 знаков за смену);

- для группы Б - по суммарному числу считываемых или вводимых знаков за рабочую смену (не более 40000 знаков за смену);

- для группы В - по суммарному времени непосредственной работы с компьютером за рабочую смену (не более 6 часов за смену).

При 8-часовой рабочей смене и работе на компьютере регламентированные перерывы следует устанавливать:

- для I категории работ через 2 часа от начала рабочей смены и через 2 часа после обеденного перерыва продолжительностью 15 минут каждый;

- для II категории работ через 2 часа от начала рабочей смены и через 1,5 - 2,0 часа после обеденного перерыва продолжительностью 15 минут каждый или продолжительностью 10 минут через каждый час работы;

- для III категории работ - через 1,5 - 2,0 часа от начала рабочей смены и через 1,5 - 2,0 часа после обеденного перерыва продолжительностью 20 минут каждый или продолжительностью 15 минут через каждый час работы.

При 12-часовой рабочей смене регламентированные перерывы должны устанавливаться в первые 8 часов работы аналогично перерывам при 8-часовой рабочей смене, а в течение последних 4 часов работы, независимо от категории и вида работ, каждый час продолжительностью 15 минут.

									Лист
									100
Изм.	Лист	№ Документа	Подпись	Дат	ЮУрГУ-27.03.02.2017.236.00.00 ВКР				

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе дипломного проекта были решены следующие задачи:

- определена и обоснована необходимость проведения самооценки;
- рассмотрены и проанализированы существующие методы проведения самооценки;
- выбран необходимый метод для проведения самооценки;
- проведена самооценка предприятия ООО «РЕМОНТ СЕРВИС МОНТАЖ»;
- выявлены направления для улучшения, сильные и слабые стороны деятельности предприятия;
- оценена эффективность от проведения самооценки, которая составила более девяти тысяч рублей.

Самыми слабыми сторонами деятельности предприятия оказались:

- политика и стратегия предприятия;
- управление персоналом;
- удовлетворительность персонала;
- удовлетворительность потребителя.

В ходе самооценки было обработано много информации, большую часть которой, следует использовать на том уровне, где она собрана.

После результатов самооценки были предложены возможные пути улучшения на основании анализа осуществимости, необходимых затрат и ожидаемых выгод.

В результате решения задач была достигнута поставленная цель дипломного проекта по проведению самооценки организации ООО «РЕМОНТ СЕРВИС МОНТАЖ».

При проведении самооценки в ООО «РЕМОНТ СЕРВИС МОНТАЖ» нами выявлены нежелательные факты сопротивления внедрению принципов

									Лист
									101
Изм.	Лист	№ Документа	Подпись	Дат	ЮУрГУ-27.03.02.2017.236.00.00 ВКР				

менеджмента качества. Мотивация работников к высококачественному труду работников ООО «РЕМОНТ СЕРВИС МОНТАЖ» не должна ограничиваться только мерами материального вознаграждения, а должна быть направлена на совершенствование личности работника, формирование в нем заинтересованности в успехе организации в целом и включает в себя другие формы, такие как социальные льготы, моральные поощрения, гуманитарные стимулы к труду.

					<i>ЮУрГУ-27.03.02.2017.236.00.00 ВКР</i>	Лист
Изм.	Лист	№ Документа	Подпись	Дат		102

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Адлер, Ю. Восемь принципов, которые меняют мир. // Стандарты и качество. – 2001. – № 5. – С. 57 – 58.
2. Антология русского качества./ Сост. Б.В.Бойцов, Ю.В. Крянев и др. – М.: Стандарты и качество, 2000. – 88 с.
3. Антонов, Г.А. Контроль в системе управления качеством продукции.– М.: Инфра-М, 2002. – 45 с.
4. Аристов, О.В. Управление качеством: Учебное пособие для вузов. – М.:Инфра-М, 2003. – 240 с.
5. Басовский, Л.Е. Управление качеством.– М.: Инфра - М, 2001.– 240 с.
6. Бенделл, Т. Наставники по качеству. – М.: Стандарты и качество, 2000. – 48 с.
7. Варакута, А. Управление качеством продукции. Учебное пособие. – М.: Инфра-М , 2002. – 156 с.
8. Все о качестве. Зарубежный опыт. Вып. 1. Контроль производственного процесса. – М.: НТК "Трек", 2002. – 18 с.
9. ГОСТ Р ИСО 9000 - 2008. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. – М.: ИПК Изд-во стандартов, 2008. – 151 с.
10. ГОСТ ISO 9001- 2011. Системы менеджмента качества. Требования. – М.: ИПК Изд-во стандартов, 2011 . – 172 с.
11. ГОСТ Р ИСО 9004 : 2001. Системы менеджмента качества: Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. – М.: ИПК Изд-во стандартов, 2011. – 46 с.
12. Герасимова, Г.Е.Управлениекачествомичеловеческийфактор.// Стандарты и качество. – 2000. – № 3. – С. 56 – 60.
13. Герасимов, Б.И. Управление качеством: учебное пособие / Б.И. Герасимов, Н.В. Злобина, С.П. Спиридонов. – М.: КНОРУС, 2005. – 272 с.
14. Гиссин, В.И. Управление качеством продукции. Учебное пособие. – Р-на-Д: Феникс, 2000. – 205 с.

										Лист
										103
Изм.	Лист	№ Документа	Подпись	Дат	ЮУрГУ-27.03.02.2017.236.00.00 ВКР					

15. Глазунов, А.В. Статистические методы при производстве продукции. Н.Новгород, 2002. – 38 с.
16. Гличев, А.В. Основы управления качеством продукции.– М.: АМИ, 2002. – 356 с.
17. Гличев, А.В. Современное представление о механизме управления качеством продукции. // Стандарты и качество. – 2005. – № 3. – С. 33 – 37.
18. Гличев, А. В. Нововведения, маркетинг и управление качеством. //Стандарты и качество. – 2000. – №10. – С. 20 – 23.
19. Глудкин, О. П. Всеобщее управление качеством/ О. П. Глудкин, Н. М. Горбунов, А.И. Гуров, Ю.В.Зорин. – М.: Радио и связь, 2000. – 156 с.
20. Джордж, С. Всеобщее управление качеством: стратегии и технологии, применяемые сегодня в самых успешных компаниях. – СПб.: Виктория плюс, 2002. – 451 с.

					<i>ЮУрГУ-27.03.02.2017.236.00.00 ВКР</i>	<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ Документа</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дат</i>		<i>104</i>

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Анкета-опросник по самооценке

Вопрос	Оценка		Ваша оценка*
	min	max	
1. Прогнозирование/Планирование	0	20	
1. Установлена ли цель организации, ясно ли определены стратегические и текущие задачи?	0	4	
2. Производится ли сбор и анализ данных о потребителях?	0	4	
3. Отчетливо ли разделены сферы деятельности на предприятии?	0	4	
4. Анализируется ли на предприятии информация о конкурентах и опыт других компаний?	0	4	
5. Рационально ли распределяются ресурсы предприятия: материальные, людские, финансовые, информационные?	0	4	
2. Организация	0	20	
6. Понятна ли организационная структура предприятия?	0	4	

Продолжение приложения А

7. Существуют ли документы и стандарты предприятия, регламентирующие должностные обязанности и рамки ответственности для отдельных подразделений и каждого работника?	0	4	
8. Создаются ли условия для совершенствования и развития предприятия?	0	4	
9. Эффективно ли организован процесс производства продуктов (услуг)?	0	4	
10. Привлекательны ли для потребителя производимые продукты (услуги)?	0	4	
3. Мотивация	0	20	
11. Высоки ли лидерские качества руководителя?	0	4	
12. Создаются ли на предприятии условия для обучения и развития работников?	0	4	
13. Удовлетворены ли личные потребности работников предприятия?	0	4	

Продолжение приложения А

14. Участвуют ли работники в деятельности по развитию предприятия?	0	4	
15. Удовлетворены ли работники результатами своего труда?	0	4	
4. Контроль	0	20	
16. Существует ли на предприятии система оценки качества процесса производства (обслуживания)?	0	4	
17. Существует ли на предприятии система оценки полученных результатов?	0	4	
18. Учитываются ли мнения и пожелания клиентов в работе предприятия?	0	4	
19. Оценивается ли эффективность использования ресурсов на предприятии?	0	4	
20. Соответствуют ли полученные результаты поставленным целям организации?	0	4	
5. Координация	0	20	
21. Существует ли на предприятии эффективная система управления?	0	4	
22. Установлены ли внутренние связи между подразделениями организации?	0	4	

Продолжение приложения А

23. Проводится ли работа по урегулированию и предотвращению конфликтных ситуаций на предприятии?	0	4	
24. Производится ли корректировка и уточнение планов и задач организации?	0	4	
25. Применяются ли новые информационные и телекоммуникационные технологии в работе предприятия?	0	4	
Итого:	0	100	

* При оценке необходимо учитывать, что каждый вопрос имеет пять вариантов ответа. Разрешается выбирать только один вариант, который максимально точно характеризует текущее состояние данного направления:

- 0 - деятельность не ведется;
- 1 - деятельность ведется непостоянно, от случая к случаю;
- 2 - деятельность ведется частично, в зависимости от ситуации;
- 3 - деятельность ведется постоянно и систематически;
- 4 - деятельность ведется максимально эффективно (эталонный уровень).