

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет
(национальный исследовательский университет)»
Филиал в г. Миассе
Факультет «Машиностроительный»
Кафедра «Техническая механика и естественные науки»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой
_____ Е.Н. Слесарев
_____ 2020 г.

ПОДГОТОВКА И ПРОВЕДЕНИЕ
САМООЦЕНКИ ОРГАНИЗАЦИИ
ООО «КРИОПТИМА РУС»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ–27.03.02.2020.717.00.00 ВКР

Консультанты:

Экономическая часть,
к.э.н., доцент

_____ Н.С. Гусарова
_____ 2020 г.

Руководитель проекта,
к.т.н., доцент,
зав. кафедрой ТМиЕН

_____ Е.Н. Слесарев
_____ 2020 г.

Безопасность жизнедеятельности,
старший преподаватель

_____ Е.С. Шапранова
_____ 2020 г.

Автор проекта,
студент группы МиМс-576

_____ С.В. Клявлин
_____ 2020 г.

Нормоконтролер,
старший преподаватель

_____ Л.Н. Бережко
_____ 2020 г.

АННОТАЦИЯ

Клявлин С.В. Подготовка и проведение самооценки организации
ООО «КРИОПТИМА РУС». –
Миасс: ЮУрГУ. МиМс-576,
104 с. Библиографических
наименований – 20, 17 слайдов.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью подготовки и проведения самооценки организации в преддверии возможного внедрения СМК в организации ООО «КРИОПТИМА РУС».

Рассмотрена структура организации и выявлена необходимость проведения самооценки. Изучены различные модели самооценки, требования к их содержанию и оформлению, а также разработаны анкеты для ее проведения. Проведен анализ собранных анкет, выявлены сильные и слабые стороны организации. Предложены рекомендации по преодолению выявленных слабостей. Определен экономический эффект выполненных работ.

Рассмотрены вопросы техники безопасности для сотрудников организации, работающих за компьютером.

| | | | | | | | | |
|-------------------|---------------|--------------------|----------------|-------------|--|----------------------|-------------|---------------|
| | | | | | <i>ЮУрГУ-27.02.03.2020.426.00.00 ВКР</i> | | | |
| <i>Изм.</i> | <i>Лист</i> | <i>№ Документа</i> | <i>Подпись</i> | <i>Дата</i> | | | | |
| <i>Разработал</i> | Клявлин С.В. | | | | Подготовка и проведение самооценки организации ООО «КРИОПТИМА РУС» | <i>Лит.</i> | <i>Лист</i> | <i>Листов</i> |
| <i>Руковод.</i> | Слесарев Е.Н. | | | | | | 6 | 104 |
| <i>Рецензент</i> | | | | | | ЮУрГУ, кафедра ТМиЕН | | |
| <i>Н. контр.</i> | Бережко Л.Н. | | | | | | | |
| <i>Зав. каф.</i> | 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 ООО «КРИОПТИМА РУС»..... | 53 |
| 2.1 Характеристика существующей системы оценки деятельности предприятия..... | 53 |
| 2.2 Выбор и обоснование модели самооценки деятельности предприятия..... | 57 |
| 2.3 Разработка механизма проведения самооценки деятельности предприятия..... | 67 |
| 2.4 Реализация проекта по применению самооценки в ООО «КРИОПТИМА РУС»..... | 75 |
| 2.5 Рекомендации по улучшению деятельности ООО «КРИОПТИМА РУС» по результатам проведенной самооценки..... | 81 |
| 3 ЭКОНОМИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ..... | 88 |
| 3.1 Материалы и ПКИ..... | 88 |
| 3.2 Расчет заработной платы работника ООО «КРИОПТИМА РУС» при проведении самооценки..... | 89 |
| 3.3 Отчисления на социальные нужды..... | 90 |
| 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 |
| | ЗАКЛЮЧЕНИЕ..... | 101 |
| | БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК | 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, нацеленные на достижение наиболее значительных успехов в этой области. Среди авторов, рас-

| | | | | | | |
|-------------|-------------|--------------------|----------------|-------------|--|-------------|
| | | | | | <i>ЮУрГУ–27.03.02.2020.717.00.00 ВКР</i> | <i>Лист</i> |
| <i>Изм.</i> | <i>Лист</i> | <i>№ документа</i> | <i>Подпись</i> | <i>Дата</i> | | 9 |

смаатривавших 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 «КРИОПТИМА РУС».

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 «КРИОПТИМА РУС».

Данная выпускная квалификационная работа посвящена исследованию самооценки деятельности организации (предприятия), описанию и анализу методов, а также выбору модели самооценки деятельности организации на примере ООО «КРИОПТИМА РУС», 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 «КРИОПТИМА РУС» и определение на основе полученных данных и сделанных выводов, практических рекомендаций по улучшению деятельности организации и разработке механизма проведения самооценки.

Важно реализовать также следующие задачи выпускной квалификационной работы:

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

Методологическую базу и теоретическую основу исследования выпускной квалификационной работы 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 выпускной квалификационной работе являются проблемы проявления самооценки и ее реализация в системе инструментов совершенствования деятельности организации на примере ООО «КРИОПТИМА РУС» как одного из важнейших механизмов рыночного регулирования экономической жизни.

Объектом данного исследования является организация ООО «КРИОПТИМА РУС», созданная в г. Москве в 2010 году.

| | | | | | | |
|-------------|-------------|--------------------|----------------|-------------|--|-------------|
| | | | | | <i>ЮУрГУ–27.03.02.2020.717.00.00 ВКР</i> | <i>Лист</i> |
| <i>Изм.</i> | <i>Лист</i> | <i>№ документа</i> | <i>Подпись</i> | <i>Дата</i> | | 11 |

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–27.03.02.2020.717.00.00 ВКР</i> | <i>Лист</i> |
| <i>Изм.</i> | <i>Лист</i> | <i>№ документа</i> | <i>Подпись</i> | <i>Дата</i> | | 12 |

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 отнестись 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 условиях

| | | | | | | |
|-------------|-------------|--------------------|----------------|-------------|--|-------------|
| | | | | | <i>ЮУрГУ–27.03.02.2020.717.00.00 ВКР</i> | <i>Лист</i> |
| <i>Изм.</i> | <i>Лист</i> | <i>№ документа</i> | <i>Подпись</i> | <i>Дата</i> | | 13 |

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.

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

| | | | | | | |
|-------------|-------------|--------------------|----------------|-------------|--|-------------|
| | | | | | <i>ЮУрГУ–27.03.02.2020.717.00.00 ВКР</i> | <i>Лист</i> |
| <i>Изм.</i> | <i>Лист</i> | <i>№ документа</i> | <i>Подпись</i> | <i>Дата</i> | | 14 |

| | |
|-------------------------------|---|
| 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 быть полезной при измерении достижений в сравнении с целями, а также для повторной оцен-

| | | | | | | |
|-------------|-------------|--------------------|----------------|-------------|--|-------------|
| | | | | | <i>ЮУрГУ–27.03.02.2020.717.00.00 ВКР</i> | <i>Лист</i> |
| <i>Изм.</i> | <i>Лист</i> | <i>№ документа</i> | <i>Подпись</i> | <i>Дата</i> | | 17 |

ки 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.

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

| | | | | | | |
|-------------|-------------|--------------------|----------------|-------------|--|-------------|
| | | | | | <i>ЮУрГУ–27.03.02.2020.717.00.00 ВКР</i> | <i>Лист</i> |
| <i>Изм.</i> | <i>Лист</i> | <i>№ документа</i> | <i>Подпись</i> | <i>Дата</i> | | 18 |

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.

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 |
| | |

| | |
|--|---|
| <p>2.Лидерство руководства и последовательность в достижении целей</p> | <p>Руководство организации должно быть инициатором, организатором и активным участником проведения самооценки, а также должно принимать обоснованные решения по ее результатам</p> |
| <p>3.Принятие решений, основанное на фактах</p> | <p>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</p> |
| <p>4.Процессный подход</p> | <p>В ходе самооценки акцент делается на оценку и улучшение процессов деятельности в организации (например, процесса принятия решений)</p> |
| <p>5.Системный подход</p> | <p>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)</p> |
| <p>6.Вовлечение персонала</p> | <p>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</p> |

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

| | | | | | | |
|-------------|-------------|--------------------|----------------|-------------|--|-------------|
| | | | | | <i>ЮУрГУ–27.03.02.2020.717.00.00 ВКР</i> | <i>Лист</i> |
| <i>Изм.</i> | <i>Лист</i> | <i>№ документа</i> | <i>Подпись</i> | <i>Дата</i> | | 22 |

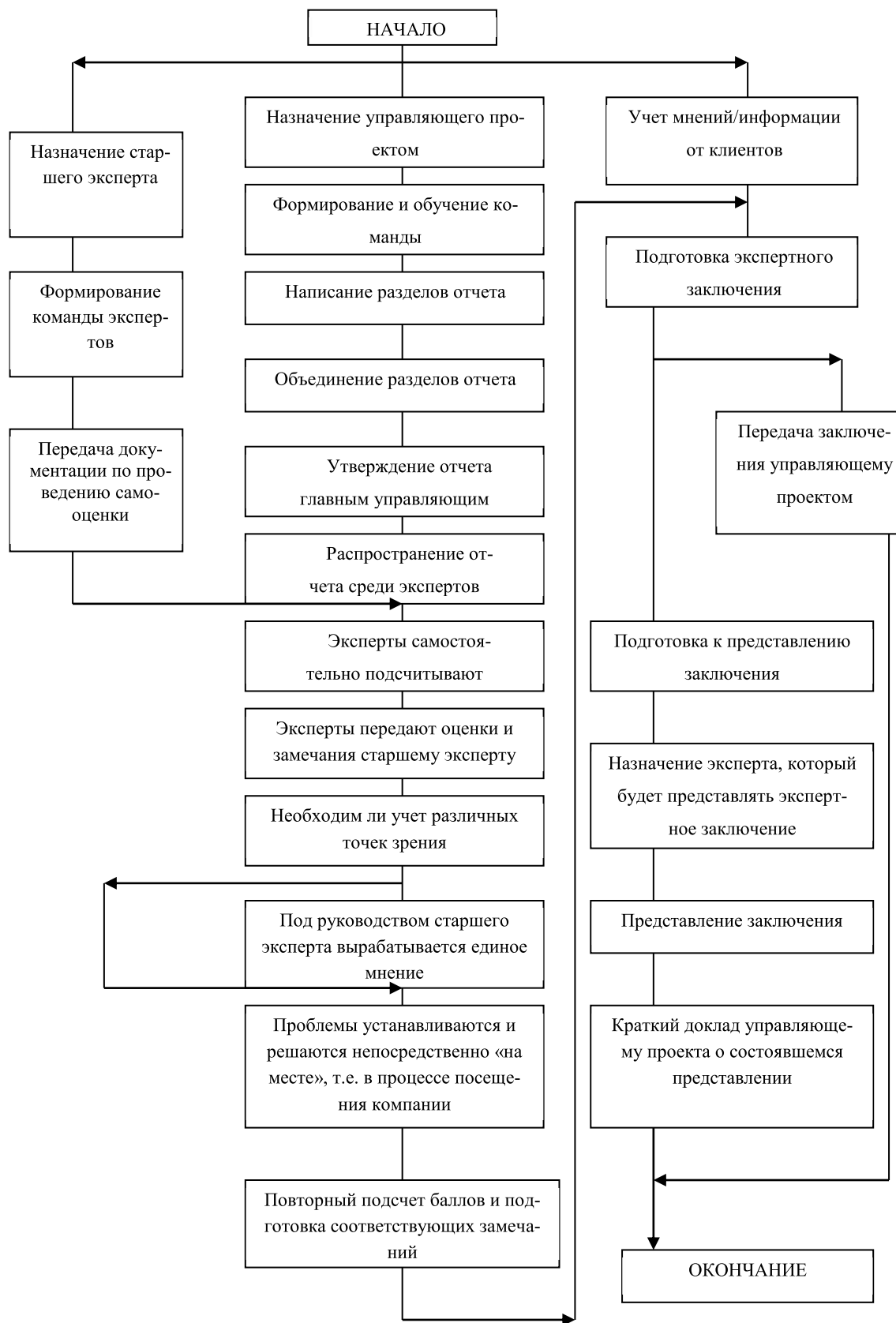


Рисунок 1 –Общая схема метода моделирования конкурса

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 от-

водят 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 сотрудников из оцениваемого подразделения. Обычно составление матричной диаграммы представляет собой один из четырех этапов метода рабочей встречи, который помогает руководству самостоятельно планировать и осуществлять

| | | | | | | |
|-------------|-------------|--------------------|----------------|-------------|--|-------------|
| | | | | | <i>ЮУрГУ–27.03.02.2020.717.00.00 ВКР</i> | <i>Лист</i> |
| <i>Изм.</i> | <i>Лист</i> | <i>№ документа</i> | <i>Подпись</i> | <i>Дата</i> | | 24 |

мероприятия, предназначенные для непрерывного совершенствования деятельности.

Использование метода матричных диаграмм в практике работы компании может включать в себя следующие этапы:

- краткий инструктаж (необходим для ознакомления членов команды экспертов с содержанием полей матрицы и ожидаемыми результатами).

- индивидуальная оценка (во время краткого инструктажа каждый эксперт получает рабочую тетрадь с матрицей показателей). Эксперт оценивает результаты деятельности подразделения и с помощью цветных карандашей закрашивает отдельные клетки матрицы. Помимо самой матрицы, в рабочей тетради содержатся инструкции по применению метода матричных диаграмм.

- выработка согласованного решения (примерно через неделю проводится однодневная рабочая встреча, во время которой эксперты вырабатывают единое согласованное решение). В этом им помогает опытный специалист-консультант. Несмотря на то, что консультант тоже является экспертом, он не занимается непосредственным оцениванием деятельности подразделения. Задача консультанта заключается в том, чтобы, используя методы эффективной аргументации и доказательства, помочь экспертам выработать единое мнение.

- планирование действий (на заключительном этапе проводится совещание по планированию действий, в ходе которого эксперты, основываясь на выработанном ранее едином мнении и с учетом всех представленных замечаний, вырабатывают план мероприятий по совершенствованию деятельности компании).

Рабочие встречи желательно проводить один раз в 6...12 месяцев, систематически анализируя достигнутый прогресс. Основное преимущество метода рабочей встречи заключается в том, что он требует активного участия руководителей подразделения, осуществляющего самооценку. Руководители отвечают за сбор и предоставление данных. Собранная информация является отправной точкой для принятия согласованного решения. Как показывает опыт организаций, применяющих этот метод СДО, для более эффективной реализации метода

| | | | | | | |
|-------------|-------------|--------------------|----------------|-------------|--|-------------|
| | | | | | <i>ЮУрГУ–27.03.02.2020.717.00.00 ВКР</i> | <i>Лист</i> |
| <i>Изм.</i> | <i>Лист</i> | <i>№ документа</i> | <i>Подпись</i> | <i>Дата</i> | | 25 |

желательно дополнительно привлекать двух опытных экспертов-консультантов. Лучше всего, если один из них является сотрудником того подразделения компании, которое осуществляет самооценку, а второй – сотрудником другого подразделения компании.

Метод рабочей встречи включает в себя следующие этапы:

- обучение;
- сбор данных;
- рабочая встреча для подсчета баллов;
- согласование действий;
- анализ достигнутого прогресса.

Обучение начинается с изучения учебных материалов, в которых рассматриваются типичные ситуации, возникающие в процессе самооценки. Желательно сделать это накануне дня занятий. Непосредственно в день занятий на утреннем заседании участникам раздают краткое описание модели качества и инструкцию с правилами подсчета баллов, после чего проводится обсуждение материала, прочитанного накануне. После обеда обучаемые упражняются в практическом подсчете баллов, в результате чего удастся проанализировать всевозможные ситуации, которые могут возникнуть в процессе непосредственного применения метода.

Следующий этап – сбор данных. Опыт применения метода рабочей встречи показывает, что начинать необходимо со сбора данных. Для выполнения этой задачи у руководителей должно быть достаточное количество времени.

После завершения сбора данных проводится рабочая встреча для подсчета баллов. Ниже приводится примерный план действий отдельных руководителей по сбору и предоставлению информации по каждой из составляющих частей критерия. Порядок обсуждения представленных результатов должен соответствовать порядку, в котором исследовались критерии. Как правило, 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 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 отобранному персоналу 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 среднего уровней и пытаются определить процессы, которые в состоянии повысить эффективность методов, используемых в подразделении. На третий день эксперты активно обмениваются мнениями со случайным обра-

| | | | | | | |
|-------------|-------------|--------------------|----------------|-------------|--|-------------|
| | | | | | <i>ЮУрГУ–27.03.02.2020.717.00.00 ВКР</i> | <i>Лист</i> |
| <i>Изм.</i> | <i>Лист</i> | <i>№ документа</i> | <i>Подпись</i> | <i>Дата</i> | | 28 |

зом 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, когда в качестве экспертов выступают старшие управляющие, ответственные за различные направления деятельности компании.

Каждый из названных методов обладает как определёнными достоинствами, так и недостатками, основные из них представлены в таблице 3

| | | | | | | |
|-------------|-------------|--------------------|----------------|-------------|--|-------------|
| | | | | | <i>ЮУрГУ–27.03.02.2020.717.00.00 ВКР</i> | <i>Лист</i> |
| <i>Изм.</i> | <i>Лист</i> | <i>№ документа</i> | <i>Подпись</i> | <i>Дата</i> | | 29 |

Таблица 3 – Характеристика методов самооценки деятельности организации

| Методы | Достоинства | Недостатки |
|------------------------------|--|--|
| Метод моделирования конкурса | Всесторонний анализ деятельности компании и высокая точность получаемых результатов | Занимает достаточно большой промежуток времени |
| Метод формуляров | При сопоставлении формуляров, полученных из различных подразделений, можно быстро определить сильные стороны и области, требующие совершенствования, для компании в целом. | Можно использовать только в крупных компаниях |
| Метод матричных диаграмм | Простое и быстрое средство оценки достигнутого прогресса | Велика доля недостоверности информации |
| Метод рабочей встречи | Требует активного участия руководителей подразделения, осуществляющего самооценку, может применяться на любом уровне компании | Требуются дополнительно привлекать опытных экспертов-консультантов |
| 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 |

| | | |
|--|--|--|
| | | <p>придерживаются данной точки зрения; не формируется список сильных областей деятельности, требующих дальнейшего совершенствования; точность результатов зависит от качества задаваемых вопросов.</p> |
|--|--|--|

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 деятельно-

сти, 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.

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.

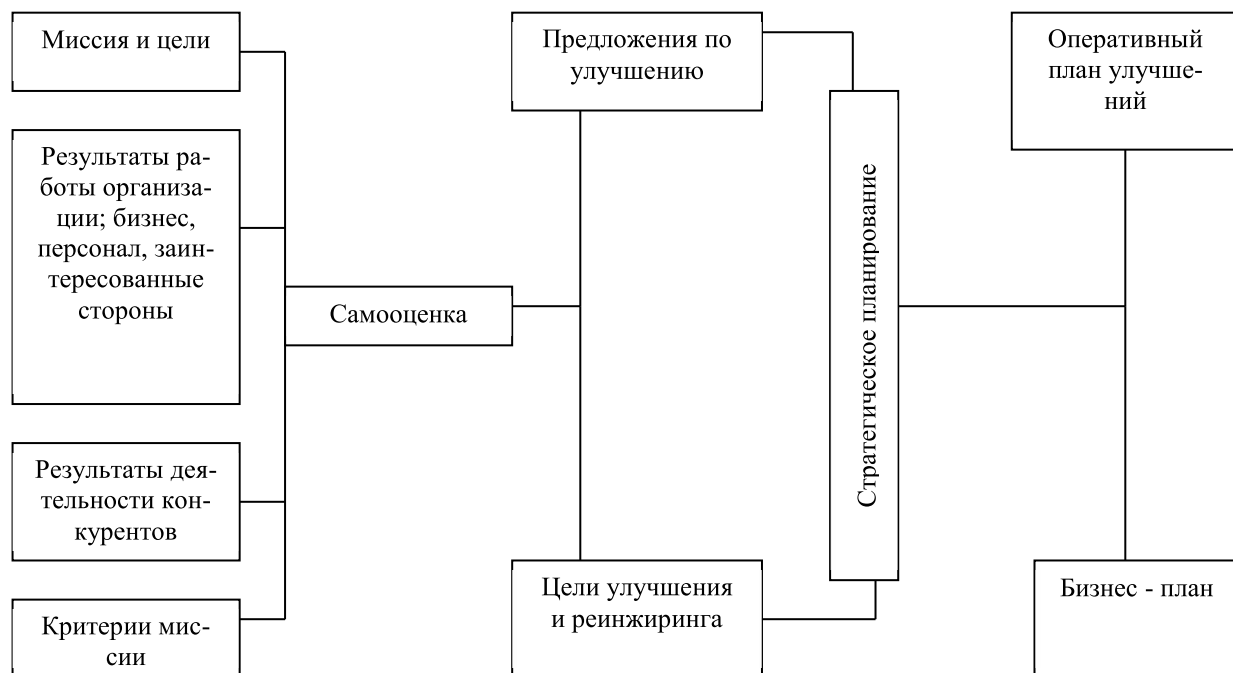


Рисунок 2 – Схема процесса самооценки

Процесс самооценки осуществляется в несколько этапов (рисунок 3)

Сразу же после проведения самооценки могут возникнуть 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?

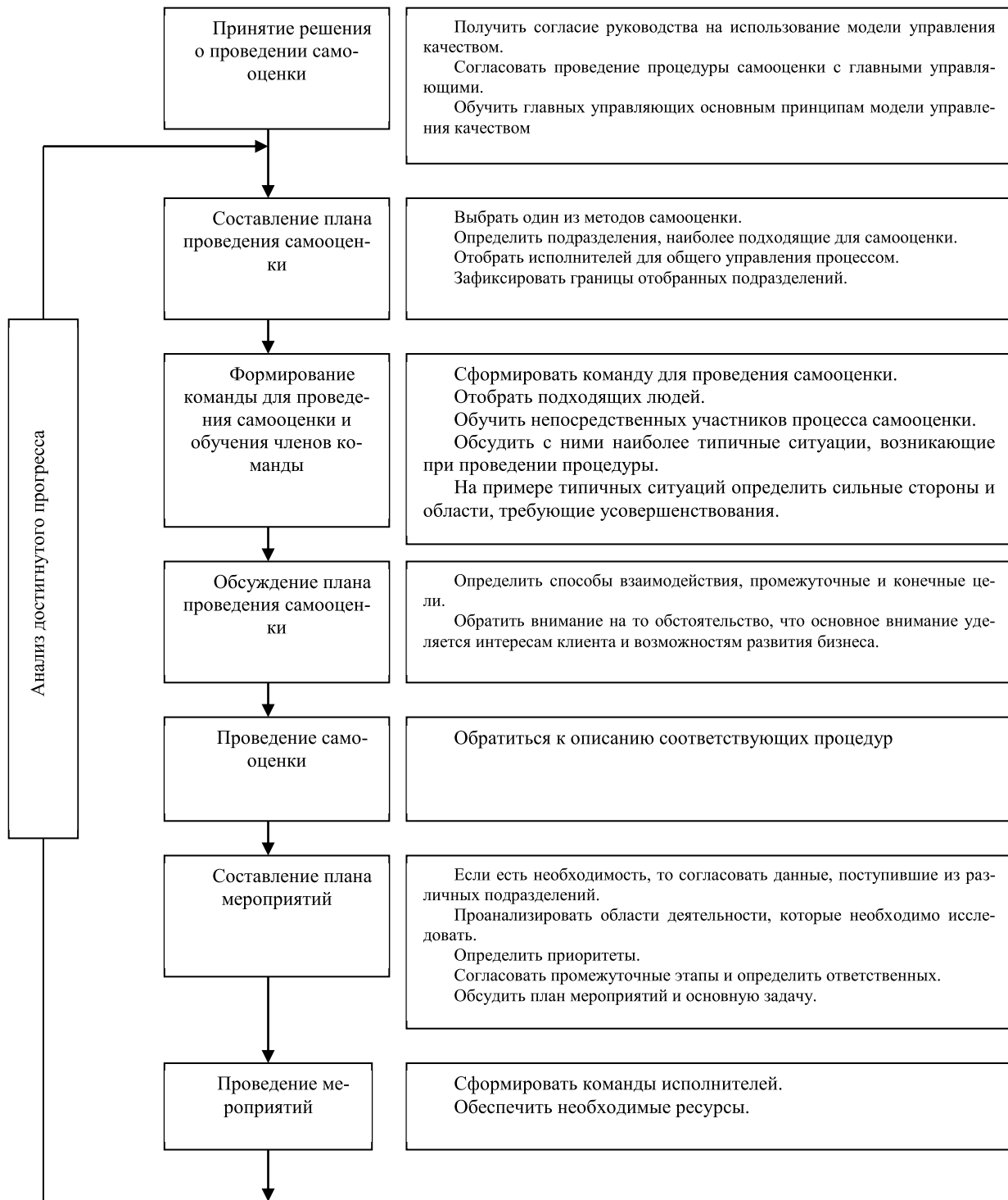


Рисунок 3 - Основные этапы проведения самооценки

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.

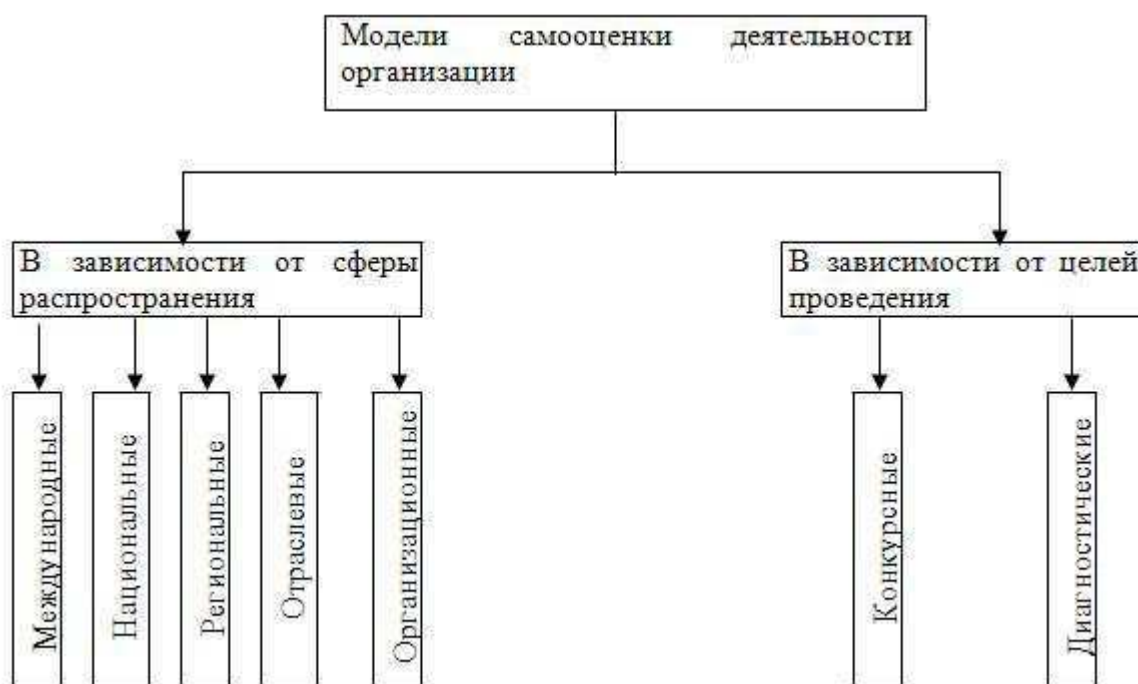


Рисунок 4 - Классификация моделей самооценки деятельности организации

Международные – модели самооценки деятельности организации, признанные в качестве приоритетных на международном уровне и активно применяемые в значительном количестве стран. Например, модель совершенства, ко-

торая 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;

- 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».

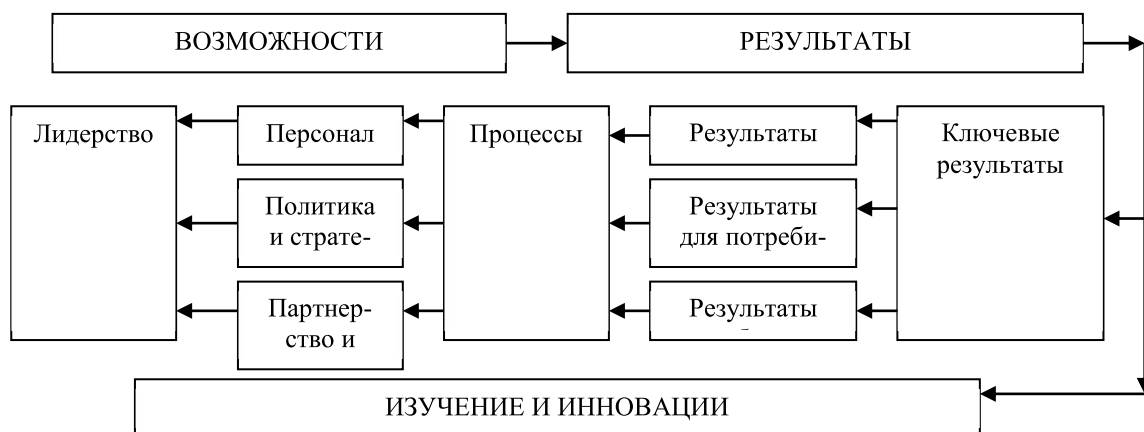


Рисунок 5 – Модель Совершенства EFQM

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 разворачивать 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.

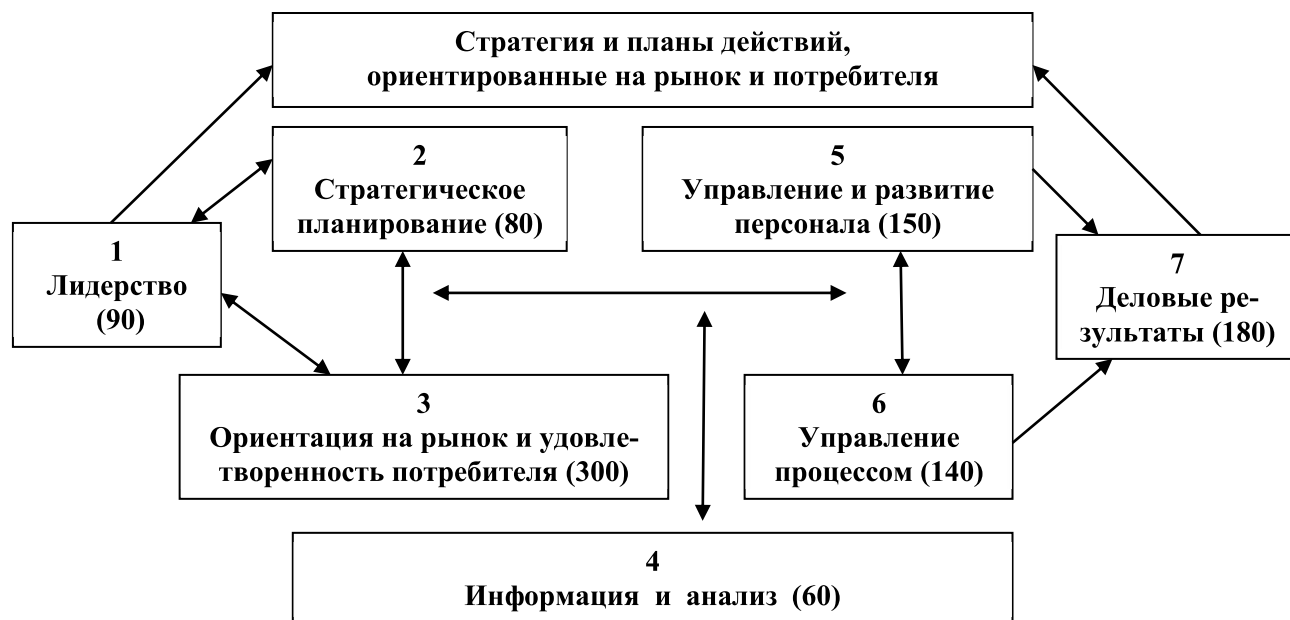


Рисунок 6 - Структура модели премии им. М. Болдриджа

Критерий «Лидерство» в рамках модели рассматривается как движущая сила, направленная на достижение успеха предприятия в развитии значения качества и его внедрения.

Критерий «Информация и анализ» связан с эффективностью организации сбора и анализа данных как основы для улучшения качества в рамках всей компании.

Критерий «Стратегическое планирование» связан с деятельностью компании по преобразованию требований потребителя к качеству в краткосрочное и долгосрочное планирование целей предприятия.

Критерий «Управление и развитие персонала» отражает работу высшего руководства, результаты этой работы оцениваются по таким показателям, как планирование развития сотрудника, инновации в деятельности, переподготовка, тренинг и развитие сотрудников, а также забота о благосостоянии сотрудников.

В рамках критерия «Управление процессом» рассматривается активизация деятельности по менеджменту процессов проектирования услуг или продукции, производственных процессов, процессов послепродажного обслуживания и т. д.

Критерий «Деловые результаты» подтверждает прогресс предприятия, основанный на активном внедрении принципов менеджмента качества.

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. 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

| | | | | | | |
|-------------|-------------|--------------------|----------------|-------------|--|-------------|
| | | | | | <i>ЮУрГУ–27.03.02.2020.717.00.00 ВКР</i> | <i>Лист</i> |
| <i>Изм.</i> | <i>Лист</i> | <i>№ документа</i> | <i>Подпись</i> | <i>Дата</i> | | 43 |

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 — 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].

| | | | | | | |
|-------------|-------------|--------------------|----------------|-------------|--|-------------|
| | | | | | <i>ЮУрГУ–27.03.02.2020.717.00.00 ВКР</i> | <i>Лист</i> |
| <i>Изм.</i> | <i>Лист</i> | <i>№ документа</i> | <i>Подпись</i> | <i>Дата</i> | | 44 |

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 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):

| | | | | | | |
|-------------|-------------|--------------------|----------------|-------------|--|-------------|
| | | | | | <i>ЮУрГУ–27.03.02.2020.717.00.00 ВКР</i> | <i>Лист</i> |
| <i>Изм.</i> | <i>Лист</i> | <i>№ документа</i> | <i>Подпись</i> | <i>Дата</i> | | 45 |

- 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);
- 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)

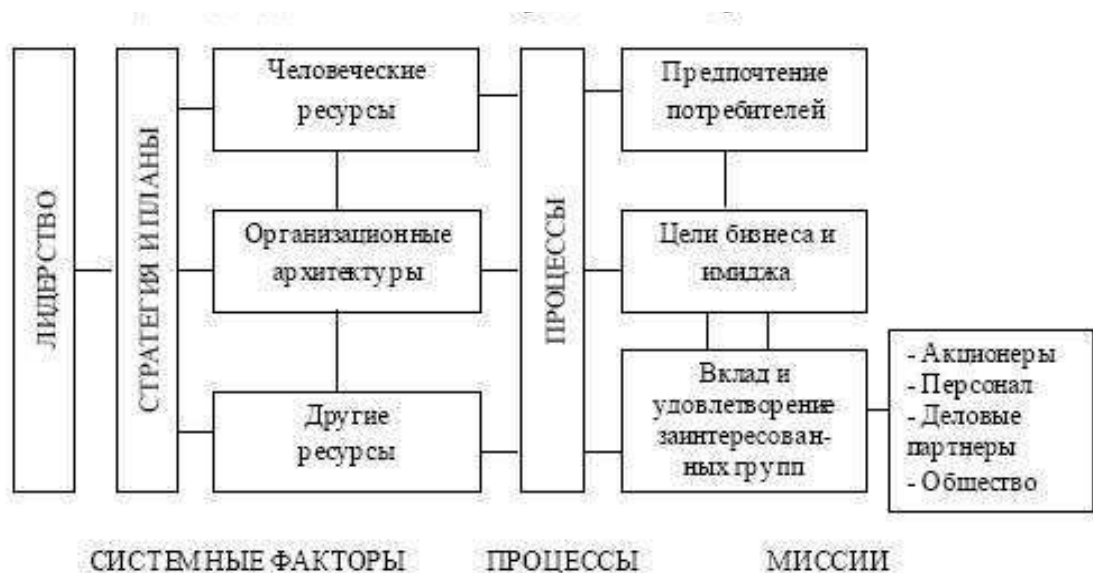


Рисунок 9 - Общий вид модели Тито Конти

Разработанный Тито Конти подход самооценки организации предназначен для:

- выявления слабых и сильных сторон деятельности компании относительно поставленных задач;
- планирования необходимых улучшений и нововведений в соответствии с возможностями компании;
- использования полученных оценок в процессах стратегического и оперативного планирования.

Безусловно, выбор подхода и метода зависит от цели. Если цель – получение премии и сравнение с другими компаниями, выбор метода и результаты оценки неизбежно будут связаны с подсчетом баллов, а не с диагностикой. Представленный метод самооценки разработан как диагностическое средство и тесно увязан с планированием.

По мнению разработчика, относится к моделям третьего поколения, которые развиваются в рамках концепции TQM, с тем чтобы стать моделями бизнеса, полезными для диагностической самооценки и, следовательно, для планирования улучшений в организации. В целях проведения диагностической самооценки системы управления, ориентированной на улучшение деятельности, совместно учеными России и Великобритании разработана функциональная

модель оценки менеджмента. В основе данной модели лежат основные функции управления. Функциональная модель оценки менеджмента позволяет руководителям проанализировать деятельность по управлению организацией, выявить сильные и слабые стороны, наметить области первоочередных улучшений.

Несмотря на многообразие существующих моделей, можно выделить черты, объединяющие их:

- общие цели учреждения премий по качеству: определение организаций-лидеров, которые могут быть примером в работе по качеству, предоставление любой организации ориентиров для постоянного совершенствования ее деятельности на основе использования метода самооценки;

- балльная оценка участников конкурса на соискание премий по заранее установленному комплексу критериев. Это позволяет четко отделить данные 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 равное;

- 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 данном этапе должна формироваться саморазвивающаяся организация, использующая интегрированную самооценку.

Менеджмент современной организации должен базироваться на измерениях, которые определяются поставленными целями. Эффективная информационная обеспеченность до сих пор является центральной проблемой менеджмента. Информационные процессы должны выстраиваться под конкретные цели и задачи повышения качества деятельности и конкурентоспособности организации.

Особенности методологии самооценки заключаются в сборе исходных данных для планирования улучшений, позволяющих привести возможности организации в соответствие с ее текущими задачами, среднесрочными целями и стратегиями. Самооценка охватывает каждый аспект деятельности организации и ориентирована на все заинтересованные стороны. Основное внимание направлено на выявление слабых сторон деятельности организации и установление причин, по которым запланированные цели не были достигнуты. Такой подход должен привести к формированию и достижению абсолютно новых, ча-

| | | | | | | |
|-------------|-------------|--------------------|----------------|-------------|--|-------------|
| | | | | | <i>ЮУрГУ–27.03.02.2020.717.00.00 ВКР</i> | <i>Лист</i> |
| <i>Изм.</i> | <i>Лист</i> | <i>№ документа</i> | <i>Подпись</i> | <i>Дата</i> | | 49 |

сто значительно более высоких, не доступных прежде, характеристик в деятельности. Главным двигателем совершенствования, заложенным в методологии самооценки, является различие между результатами и целями или различие между запланированными и реальными характеристиками деятельности. Поэтому критерии самооценки формируются непосредственно в самом процессе проведения самооценки и кросс-диагностики, а не предварительно, заранее, как это осуществляется с критериями аудита

Общеметодологические принципы самооценки организации предусматривают:

- единство и взаимообусловленность теоретических положений и практики самооценки организации;
- комплексное отражение и оценку объективных тенденций социально-экономического состояния и процессов совершенствования организации;
- 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–27.03.02.2020.717.00.00 ВКР</i> | <i>Лист</i> |
| <i>Изм.</i> | <i>Лист</i> | <i>№ документа</i> | <i>Подпись</i> | <i>Дата</i> | | 50 |

2 ИССЛЕДОВАНИЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ПРИМЕНЕНИЯ САМООЦЕНКИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «КРИОПТИМА РУС»

2.1 Характеристика существующей системы оценки деятельности предприятия

Исследование возможностей применения самооценки в системе инструментов совершенствования деятельности организации рассмотрим на примере ООО «КРИОПТИМА РУС» (г. Екатеринбург). Актуальность и необходимость данного исследования заключается в том, что рассматриваемая организация довольно крупная, а неизбежное изменение внешней и внутренней среды вызывает необходимость исследования деятельности, как всего предприятия в целом, так и его отдельных подразделений.

Предприятие ООО «КРИОПТИМА РУС» появилось в г. Москва в 2010 году. Точная дата регистрации ООО «КРИОПТИМА РУС» 05 июля 2010 года. К основным видам деятельности предприятия относятся:

- ремонт машин и оборудования;
- производство промышленного холодильного и вентиляционного оборудования;
- ремонт электрического оборудования;
- ремонт прочего оборудования;
- монтаж промышленных машин и оборудования;
- производство электромонтажных, санитарно-технических и прочих строительного-монтажных работ;
- деятельность агентов по оптовой торговле машинами, промышленным оборудованием, судами и летательными аппаратами;
- торговля оптовая машинами и оборудованием для добычи полезных ископаемых и строительства;
- торговля оптовая прочими машинами и оборудованием;
- торговля оптовая санитарно-техническим оборудованием;

- торговля оптовая прочими строительными материалами и изделиями;
- торговля оптовая водопроводным и отопительным оборудованием и санитарно-технической арматурой;
- торговля оптовая неспециализированная;
- деятельность по складированию и хранению;
- деятельность транспортная вспомогательная;
- транспортная обработка грузов;
- деятельность вспомогательная прочая, связанная с перевозками;
- деятельность в области архитектуры, инженерных изысканий и предоставление технических консультаций в этих областях;
- деятельность в области гидрометеорологии и смежных с ней областях, мониторинга состояния окружающей среды, ее загрязнения;
- деятельность в области технического регулирования, стандартизации, метрологии, аккредитации, каталогизации продукции;
- ремонт коммуникационного оборудования.

Предприятие имеет свои представительства во всех крупных городах Российской Федерации. В данной выпускной квалификационной работе рассматривается представительство предприятия в г. Екатеринбурге.

Общий штат сотрудников компании около 100 человек. Штатное расписание предприятия г. Екатеринбурге включает в себя 18 человек, а именно:

- директор 1 человек.
- технический директор 1 человек;
- бухгалтер 1 человек;
- слесарь-сборщик 5 человек (в т.ч. 1 мастер);
- ремонтник 5 человек (в т.ч. 1 мастер);
- дефектовщик 2 человек (в т.ч. 1 контролер);
- приемщик 1 человек;
- диспетчер 1 человек;

- кладовщик 1 человек.

Руководство организации считает осознанное вовлечение сотрудников ООО «КРИОПТИМА РУС» в процесс непрерывного улучшения качества важнейшей задачей.

Комплексной самооценки организации до настоящего времени не проводилось, тем не менее, основные направления деятельности регулярно анализируются ответственными должностными лицами, отвечающими за соответствующие виды деятельности. По результатам этих данных оценивается внутренняя и внешняя среда организации. Очевидно, что для комплексной оценки необходимо рассматривать и изучать все существенные виды деятельности предприятия, оценка которых проводится, а именно:

- производство, ремонт и обслуживание;
- финансово-хозяйственная деятельность;
- маркетинг (анализ рынка, реклама и т.п.);
- управление персоналом.

Производственная система предприятия включает в себя механизм взаимодействия основных производственных и вспомогательных направлений деятельности, а также других служб, каждая из которых осуществляет свои установленные функции.

Независимо от требований своих потребителей ООО «КРИОПТИМА РУС» обращает внимание на требования безопасности и охраны природы. Для подтверждения соответствия продукции и услуг отдельным требованиям, в том числе безопасности и охраны окружающей среды, а также при оценке технического уровня услуг, техническое задание до его утверждения с обоюдного согласия сторон может быть направлено в независимые организации.

При проведении такого анализа оцениваются возможности предприятия по обеспечению требуемого уровня качества проекта с учетом имеющейся производственной базы и квалификации персонала, а также выявляется необходимость сотрудничества с другими предприятиями.

| | | | | | | |
|-------------|-------------|--------------------|----------------|-------------|--|-------------|
| | | | | | <i>ЮУрГУ–27.03.02.2020.717.00.00 ВКР</i> | <i>Лист</i> |
| <i>Изм.</i> | <i>Лист</i> | <i>№ документа</i> | <i>Подпись</i> | <i>Дата</i> | | 53 |

Взаимодействие материально-технического обеспечения и других вспомогательных видов деятельности осуществляется оперативным контролем за ходом технического обслуживания, ремонтом и хранением оборудования, за снабжением производства необходимыми материалами, полуфабрикатами, инструментом, за выполнением работ по техническому обслуживанию.

Для обеспечения производства, технического обслуживания и ремонта изделий материалами, полуфабрикатами и комплектующими, отвечающими требованиям соответствующей нормативно-технической документации необходимо осуществлять входной контроль. Его процедура, порядок выполнения работ и круг должностных лиц предприятия, ответственных за выполнение соответствующих этапов проведения входного контроля, обязательны для всех подразделений предприятия.

На входной контроль предъявляется продукция, принятая материально-техническим обеспечением предприятия и имеющая сопроводительную документацию (паспорта, сертификаты, формуляры и др.), оформленную в установленном порядке.

Номенклатуру продукции, порядок отбора образцов, контролируемые параметры определяют на основе показателей стабильности качества проверяемой продукции и степени важности данного параметра для функционирования изделий.

Процедура технического контроля представляет собой проверку соответствия продукции или процесса, от которых зависят параметры качества продукции, установленным техническим требованиям. Обычно он подразумевает выполнение определенной последовательности контрольных операций на всех стадиях производственного процесса.

2.2 Выбор и обоснование модели самооценки деятельности предприятия

Самооценка организации выполняется, обычно, в соответствии с установленной моделью, которую выбирают как эталонную. Такая модель самооценки, представляет собой набор определенных критериев, которые имеют внутренние взаимосвязи и отражают ключевые направления деятельности, наиболее важные для создания эффективной системы управления предприятия. Таких моделей самооценки имеется достаточно много, и право их выбора за каждой конкретной организацией.

Процесс общей оценки системы менеджмента ООО «КРИОПТИМА РУС» необходимо дифференцировать и реализовывать ее методом анкетирования персонала по критериям модели оценки менеджмента качества.

Реализацию модели самооценки начинают с уровня отдельных структурных подразделений, причем вначале путем проведения пробной самооценки. Потом самооценка продвигается на уровни более крупных подразделений и доходит до корпоративного уровня, т.е. до уровня всей организации. На каждом уровне разрабатывается и применяется свой соответствующий метод, который учитывает существующие потребности, возможности и цели самодиагностики. Стандартные методы проведения самооценки организации для различных уровней и целей представлены в таблице 4.

Важнейшим критерием предпочтения данной модели является то, что она формировалась в условиях отечественного опыта предпринимательства, в которых бизнесмены еще не вполне способны работать с такими критериями, как социальная ответственность, удовлетворенность потребителей, процессный подход и т.п. Следовательно, критерии универсальных моделей самооценки могут не в полной мере соответствовать особенностям среды российского бизнеса. К преимуществам функциональной модели можно отнести ее способность работать не столько с бизнес-процессами, сколько непосредственно с деятельностью руководства по управлению организацией, а, следовательно, способствует выявлению ее сильных и слабых сторон, а также определению сферы

| | | | | | | |
|-------------|-------------|--------------------|----------------|-------------|--|-------------|
| | | | | | <i>ЮУрГУ–27.03.02.2020.717.00.00 ВКР</i> | <i>Лист</i> |
| <i>Изм.</i> | <i>Лист</i> | <i>№ документа</i> | <i>Подпись</i> | <i>Дата</i> | | 55 |

первоочередных усовершенствований и позволяет отслеживать их динамику. Таким образом, она представляет собой довольно совершенный инструмент для непрерывного улучшения системы управления организации.

Таблица 4 – Методы самооценки различных структурных уровней организации

| Структурный уровень | Цель самооценки | Метод самооценки |
|---|---|-----------------------------------|
| 1. Организация в целом | Диагностика системы управления организации с точки зрения применяемого подхода, эффективности его использования, качества получаемых результатов. Практика заполнения заявки на участие в конкурсе по присуждению премии в области качества | Метод имитации участия в конкурсе |
| 2. Самостоятельные структурные подразделения и/или филиалы | Популяризация и широкое применение во всей структуре организации процессов, которые зарекомендовали себя с наилучшей стороны | Метод равного участия |
| 3. Функциональные подразделения и службы, уровень рабочих групп | Поощрение и стимулирование непрерывного совершенствования и повышения эффективности командных действий | Метод анкетирования |

Модель включает в себя пять ключевых функций управления: прогнозирование/планирование, организация, мотивация, контроль, координация. Этим

функциям отвечают пять оценочных критериев модели, которые образуют собственно структуру системы управления, т.е. непосредственно влияющую на характер взаимосвязей организации и ее коммуникацию. В состав каждого из этих функциональных критериев входят по пять субкритериев, в результате чего, функциональная модель самооценки организации содержит 25 оценочных категорий. Общую структуру критериев функциональной модели самооценки можно представить в следующем виде (см табл. 5).

Таблица 5– Содержание и структура критериев функциональной самооценки

| Критерий | Максимум | Оценка |
|---|-----------------|---------------|
| 1. Планирование | 20 | |
| 1.1. Установка целей и стратегических задач | 4 | |
| 1.2. Сбор и анализ информации о клиентах и рынке | 4 | |
| 1.3. Детализация бизнес-процесса | 4 | |
| 1.4. Сбор и анализ информации о конкурентах и эталонных компаниях | 4 | |
| 1.5. Планирование ресурсов | 4 | |
| 2. Организация | 20 | |
| 2.1. Формирование организационной структуры | 4 | |
| 2.2. Распределение полномочий и установление зон ответственности | 4 | |
| 2.3. Условия для создания самообучающейся организации | 4 | |
| 2.4. Выполнение основного процесса | 4 | |
| 2.5. Эффективность процесса создания новых ценностей для клиентов | 4 | |

Продолжение таблицы 5

| Критерий | Максимум | Оценка |
|--|-----------------|---------------|
| 3. Мотивация | 20 | |
| 3.1. Лидерство и корпоративная культура | 4 | |
| 3.2. Условия для обучения и профессионального развития персонала | 4 | |
| 3.3. Уровень потребностей работников | 4 | |
| 3.4. Вовлечение работников в процесс совершенствования | 4 | |
| 3.5. Удовлетворение работников результатами своей деятельности | 4 | |
| 4. Контроль | 20 | |
| 4.1. Система контроля качества на каждом этапе бизнес-процесса | 4 | |
| 4.2. Критерии оценки полученных результатов | 4 | |
| 4.3. Измерение степени удовлетворенности потребителей | 4 | |
| Критерий | Максимум | Оценка |
| 4.4. Рациональное использование ресурсов | 4 | |
| 4.5. Соответствие полученных результатов установленным целям | 4 | |
| 5. Координация | 20 | |
| 5.1. Соединение и координация первых четырех функций | 4 | |
| 5.2. Установление внутренних взаимосвязей организации | 4 | |
| 5.3. Система разрешения конфликтов | 4 | |
| 5.4. Текущий анализ отклонений: пересмотр и корректировка планов | 4 | |
| 5.5. Информационный менеджмент | 4 | |
| Общая оценка менеджмента | 100 | |

По каждой из 25 категорий предполагается пять вариантов оценки управленческой деятельности в организации по результатам экспертного анализа (см. табл. 6).

Таблица 6 – Варианты даваемых оценок при функциональной самооценке

| Оценка, балл | Состояние категории |
|---------------------|---|
| 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) |

Уровни развития (или зрелости) систем управления рассматриваемых организаций обуславливаются суммарной оценкой существующего положения системы управления. Предлагаемая функциональной моделью методология включает в себя пять уровней развития (зрелости) менеджмента организации (таблица 7).

Таблица 7 – Уровни развития менеджмента

| Уровень | Оценка | Характеристика состояния менеджмента |
|----------------|---------------|--|
| I | (0~20) | Управление ведется бессистемно, цели не определены, либо слишком расплывчаты. Для дальнейшего развития необходимо в корне пересмотреть принципы ведения бизнеса. |
| II | (21~40) | Система менеджмента имеет потенциал для развития, однако эти возможности реализуются слабо. Руководству необходимо, проявив инициативу, отчетливо определить цели и разработать стратегию развития системы менеджмента на основе качества. |

Продолжение таблицы 7

| | | |
|-----|----------|--|
| III | (41~60) | Система менеджмента на предприятии сформировалась. Необходимо акцентировать внимание на оптимизации бизнес-процесса и улучшении качества на каждом его этапе. Совершенствуя систему управления, следует учитывать важность потребителя и важность персонала. |
| IV | (61~80) | Постоянное совершенствование качества менеджмента ведется по большинству направлений. Необходимо поддерживать динамику улучшений и начать преобразование оставшихся проблемных областей, используя бенчмаркинг и другие стратегии совершенствования. |
| V | (81~100) | Достигнуты максимальные результаты по всем направлениям управленческой деятельности, система менеджмента является эталонной. |

Применяя функциональную модель можно решать ряд важнейших проблем менеджмента организации, и тем самым повысить ее конкурентоспособность, а также улучшить бизнес-показатели рассматриваемой организации. Грамотное использование функциональной модели может обеспечить компании ряд ключевых конкурентных преимуществ и способствует стабильному развитию организации (таблица 8).

Таблица 8 – Результаты применения функциональной самооценки

| Ключевые точки приложения | Полученные преимущества |
|------------------------------|---|
| Совершенствование процессов | Ясное понимание того, как создавать ценности для потребителей |
| Достижение целей организации | Реализация стратегических целей и задач на основании имеющихся возможностей и раскрытия потенциала сильных сторон организации |

Продолжение таблицы 8

| | |
|---|---|
| Эталонное сопоставление ключевых результатов деятельности | Способность измерять динамику совершенствования и уровень достижения установленных целей |
| Создание системы оперативного планирования на основе политики и стратегии организации | Ясность и единство целей внутри всей организации способствуют эффективной реализации процесса непрерывного совершенствования |
| Объединение всех инициатив по совершенствованию в единый процесс | Взаимосвязанность всех направлений деятельности в рамках системного подхода к принятию управленческих решений |
| Развитие командной деятельности | Развитие и вовлечение людей на основе общих ценностей, доверия, корпоративной культуры, как этого требует современные подходы к управлению организацией |

Применяя самооценку с помощью критериев функциональной модели оценки менеджмента, организация может получить четкую разностороннюю характеристику своей деятельности и на основе результатов самодиагностики выявить свои сильные и слабые стороны, а также приоритетные направления для улучшений и совершенствования своей деятельности.

Бальная система, лежащая в основе функциональной модели самооценки организации, позволяет сотрудникам и руководителям подразделений сравнивать достигнутые результаты деятельности организации с эталонными показателями других организаций, и впоследствии при повторной самооценке четко фиксировать динамику улучшений.

Важной особенностью при применении функциональной модели является то, что в оценке менеджмента участвует не только руководители организации различных уровней, но и рядовые работники, то есть те, кто непосредственно исполняет эти решения. Для того чтобы полученные данные были объективны-

ми необходимо обеспечить участие в опросе как минимум 80% руководителей и 50 % сотрудников организации.

Каждый из пяти оцениваемых критериев систем управления в целом под- считывается по средней оценке по персоналу 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.

Применение системы двухсторонней оценки позволяет четко определять насколько представление руководителей организации о положении дел на предприятии соответствует мнению рядовых сотрудников. Оценка руководи- телей ($I_{\text{рук}}$) по каждому из пяти критериев и общая оценка сравниваются с соот- ветствующей оценкой работников ($I_{\text{раб}}$) и вычисляется коэффициент адекватно- сти менеджмента (K_{AM}) по следующей формуле:

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

где K_{AM} – коэффициент адекватности менеджмента;

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

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

4 – максимально возможная оценка.

Коэффициент адекватности менеджмента по отдельным оценочным катего- риям можно анализировать с помощью графика (рисунок 10).

Зона переоценки возможностей менеджмента ($0,1 < 1$)

В этой зоне (переоценки) представляют расхождения мнений руководства и персонала, поскольку руководители и работники могут по-разному оценивать одну и ту же ситуацию на предприятии. В этом случае, как правило, управлен- ческие решения встречают внутреннее сопротивление персонала, при этом раз- личные инициативы и преобразования со стороны руководства, будут совер- шенно неэффективными.

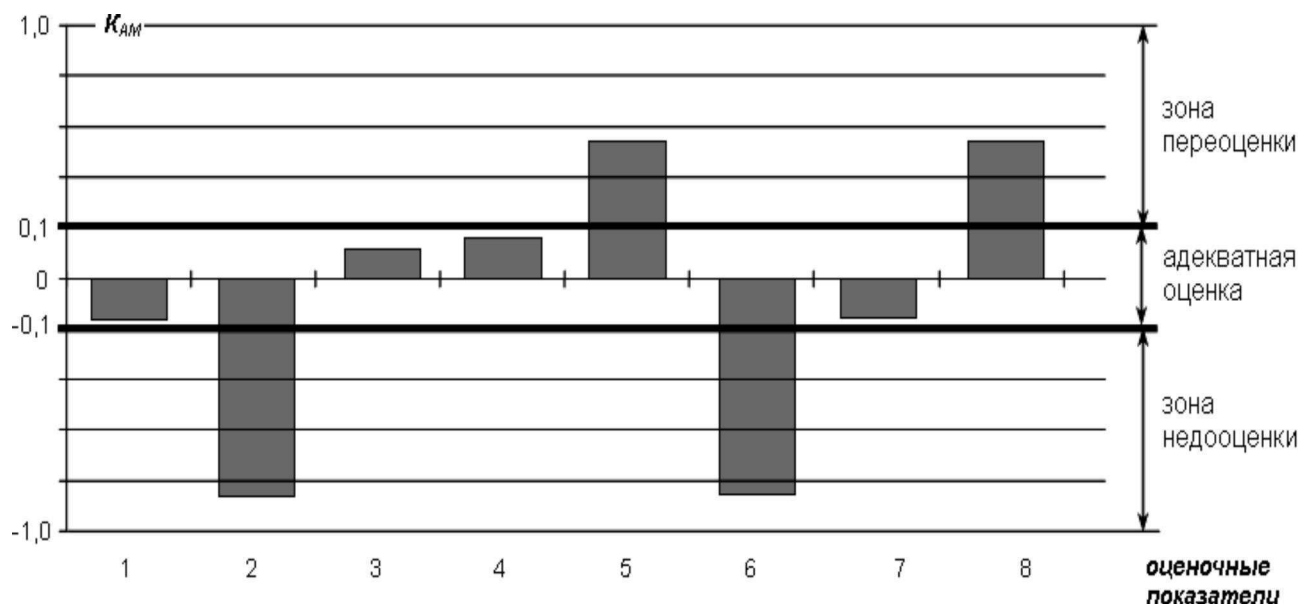


Рисунок 10 – Анализ коэффициента адекватности менеджмента

К первоочередным управленческим действиям в этом случае можно отнести:

- выявлять причины несоответствий, анализировать категории, у которых наблюдаются наибольшие различия в оценке;
- устанавливать более тесный контакт с работниками;
- определять степень удовлетворенности персонала;
- укреплять корпоративную культуру.

Зона адекватной оценки возможностей менеджмента ($-0,1 \leq 0 \leq 0,1$)

Данные, находящиеся в этой зоне (адекватной оценки) соответствуют более или менее адекватному восприятию сотрудниками управленческих решений, при этом трудовой коллектив и начальник имеют одинаковые взгляды на работу, что гарантирует гармоничное развитие организации. Руководитель организации в этом случае получает хорошие возможности для постоянного совершенствования бизнес-процессов.

Зона недооценки возможностей менеджмента ($-1 < -0,1$)

Показатели зоны недооценки отражают недостаточные лидерские качества менеджеров предприятия. Существуют потенциальные возможности для совершенствования системы управления. Работники оценивают деятельность предприятия выше, чем руководители. Следует использовать эту ситуацию для

корректировки позиции управленческого персонала и активизации процессов совершенствования.

Коэффициент согласия в трудовом коллективе ($K_{СК}$), безусловно, является весьма важным показателем при самооценке на базе функциональной модели. Для его определения необходимо рассчитать разброс оценок сотрудников по каждому показателю, воспользовавшись следующей формулой:

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

где $K_{СК}$ – коэффициент согласия в коллективе;

n – число опрашиваемых работников;

$I_{раб}$ – оценка работника;

i – номер вопроса.

Этот коэффициент характеризует полярность мнений внутри организации. Проанализировав ответы сотрудников можно определить зоны единства и полярности мнений в коллективе. Зоне единства соответствуют значения коэффициента согласия, находящиеся в интервале от 0 до 1. А зона полярности характеризуется значениями $K_{СК}$ в интервале от 1 до 4, соответственно. Те категории, в рамках которых сотрудники предоставили равноценные оценки, обладают наибольшим потенциалом при проведении результативных улучшений, поскольку состояние данного направления одинаково воспринимает весь коллектив предприятия. Те показатели, которые находятся в полярной зоне, вызывают необходимость первоочередного анализа причин разногласий, поскольку в противном случае все планы по совершенствованию будут восприниматься персоналом неадекватно, а следовательно, и их эффективность будет либо низкой, либо эффект вообще отрицательной. Проведение процедуры самооценки само по себе не может привести к положительным изменениям. Ее проведение дает лишь мгновенный срез той ситуации, которая в настоящее время сложилась в организации, в виде списка, описывающего ее сильные и слабые стороны, области и сферы деятельности, требующие улучшения. В результате самооценки может быть определен весьма широкий диапазон областей, по которым воз-

можно дальнейшее совершенствование деятельности организации, начиная от стратегических проблем, и заканчивая узко-специфическими оперативными задачами. Самооценка может привести к действенным результатам только в том случае, если мероприятия по улучшению деятельности организации будут разработаны на основе детального анализа ее результатов. Самооценку целесообразно регулярно повторять для того, чтобы между повторениями была возможность внесения отдельных необходимых изменений в свою деятельность.

2.3 Разработка механизма проведения самооценки деятельности предприятия

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

Исходя из анализа содержания наиболее распространенных моделей самооценки, с учетом их разнообразия руководству организации было предложено выбрать функциональную модель самооценки на основе анкетирования.

Процесс проведения самооценки деятельности организации ООО «КРИОПТИМА РУС» может быть разбит на несколько этапов.

Последовательность данных этапов представлена ниже в таблице 9.

В ходе первого (подготовительного) этапа на уровне руководства компании ООО «КРИОПТИМА РУС» должно быть принято решение о проведении самооценки организации и доведено до персонала с объяснением цели и задач самооценки, а также ее роли в совершенствовании деятельности организации.

Руководитель проекта должен иметь подготовку в области качества (прошел специальные курсы, участвует в тематических семинарах) и обладать опытом руководящей работы, поэтому в данной организации решено назначить руководителем проекта технического директора.

Таблица 9 – Этапы проведения самооценки деятельности ООО «КРИОПТИМА РУС»

| | | | | | | |
|-------------|-------------|--------------------|----------------|-------------|--|-------------|
| | | | | | <i>ЮУрГУ–27.03.02.2020.717.00.00 ВКР</i> | <i>Лист</i> |
| <i>Изм.</i> | <i>Лист</i> | <i>№ документа</i> | <i>Подпись</i> | <i>Дата</i> | | 65 |

| Этап | Содержание этапа | Исполнители |
|---|--|--|
| 1 Предварительный этап (подготовка к проведению самооценки) | <p>1) принятие решения о проведении самооценки, назначение ответственного за ее проведение (директор по производству);</p> <p>2) доведение данной информации до персонала ООО «КРИОПТИМА РУС»;</p> <p>3) создание рабочей группы для проведения самооценки;</p> <p>4) выбор модели и методов самооценки;</p> <p>5) обучение членов группы методам самооценки</p> | <p>Генеральный директор ООО «КРИОПТИМА РУС», технический директор</p> <p>Директор ООО «КРИОПТИМА РУС», технический директор, мастер-сборщик холодильного оборудования, мастер-по обслуживанию холодильного оборудования, контролер, бухгалтер</p> <p>Разработчик проекта - студент ЮУрГУ ММФ</p> |

Продолжение таблицы 9

| Этап | Содержание этапа | Исполнители |
|---|---|--|
| 2 Основной этап (непосредственно самооценка) | 1) сбор анкет; 2) анализ данных по критериям выбранной модели; 3) составление сводного отчета; 4) рассмотрение сводного отчета и утверждение его. | Рабочая группа по проведению самооценки, разработчик проекта, генеральный директор ООО «КРИОПТИМА РУС» |
| 3 Заключительный этап (принятие и реализация решений по результатам самооценки) | 1) рассмотрение результатов самооценки на совещании; 2) определение важнейших приоритетов улучшения деятельности; 3) формирование плана мероприятий по совершенствованию приоритетных направлений работы; 4) контроль за реализацией разработанного плана мероприятий. | Руководство ООО «КРИОПТИМА РУС», Разработчик проекта |

Рабочая группа будет включать в себя следующий персонал с учетом области их деятельности: мастер-сборщик холодильного оборудования, мастер-по обслуживанию холодильного оборудования, контролер, бухгалтер.

Руководителем проекта должно быть проведено первичное обучение всего состава рабочей группы методам самооценки.

Второй (основной) этап подразумевает сбор необходимых для анализа данных, составление разделов отчета и оформление сводного отчета. Подготовленные бланки анкет должны быть размножены и розданы персоналу ООО «КРИОПТИМА РУС» для заполнения. Анкетирование должно охватывать весь персонал организации. Каждому сотруднику накануне должна быть растолкована методика заполнения бланков анкет и дано время на их заполнение. После заполнения всех анкет рабочая группа их собирает и обрабатывает результаты анкетирования по каждому из девяти критериев. Эти результаты для наглядности лучше оформить в виде диаграммы «паутина».

Третий этап является заключительным, в ходе его проведения на заключительном совещании рассматриваются результаты проведенной самооценки. Участниками рабочей группы, совместно с руководством организации, установлены приоритеты по улучшению деятельности с учетом имеющихся у организации ресурсов. Общие принципы и цели предприятия, а также влияние на организацию важнейших внешних обстоятельств, обязательно учитываем при определении приоритетов совершенствования ее деятельности. Для реализации улучшения деятельности предприятия по приоритетным направлениям разрабатывается план соответствующих мероприятий. Разработанный план необходимо «встраивать» в существующую на предприятии систему планирования.

Для определения глобального направления совершенствования процессов управления качеством в ООО «КРИОПТИМА РУС», нами предлагается провести самооценку методом анкетирования персонала предприятия. Основная цель анкетирования заключается в определении сильных сторон организации, а также тех сфер ее деятельности, которые необходимо улучшать и за счет этого переводить деятельность организации на более высокий уровень, тем самым создавая основу постоянного ее улучшения. Собственно самооценка, подразумевает процесс сбора данных по критериям, входящих в состав двух групп: возможности и результаты. Здесь подразумевается использование квалитметрической шкалы, которая характеризует уровень, соответствующий действительному положению дел на предприятии как по всем оцениваемому критерию в це-

лом, так и по его отдельным составляющим. Основные критерии представлены в соответствии с таблицей 10.

Таблица 10 – Критерии модели самооценки деятельности предприятия

| Критерии группы | |
|---|------------------------------------|
| Возможностей | Результатов |
| 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 (финансовых, информационных, трудовых и других) | 9) Результаты работы предприятия |
| 5) Управление процессами | |

Рассмотрим содержание критериев.

Критерий 1. Роль руководства. Лидерство.

Содержание критерия:

- собранная информация должна показать, как руководители предприятия видят его назначение, формируют стратегию его развития и содействуют их реализации;

- как они поддерживают и продвигают ценности, которые необходимы для достижения устойчивого успеха;

- насколько они вовлечены в деятельность, которая обеспечивает внедрение и развитие системы менеджмента предприятия, ориентированной на качество.

Критерий 2. Политика и Стратегия.

Содержание критерия:

- собранная информация должна демонстрировать степень готовности предприятия к выполнению своей миссии (предназначения) и к реализации стратегии своего развития с учетом потребностей и ожиданий заинтересованных сторон;

- как разрабатывается политика, планы, определяются цели и процессы.

Критерий 3. Управление персоналом.

Содержание критерия:

- собранная информация должна демонстрировать способность предприятия управлять персоналом, развивать и использовать его знания и потенциал, как на индивидуальном уровне, так и на уровне структурных подразделений организации;

- как он планирует виды деятельности в целях претворения в жизнь своей политики и стратегии, а также в целях эффективной реализации своих процессов.

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

Содержание критерия:

- представленная информация должна показать, как предприятие планирует и управляет внутренними ресурсами и своими взаимоотношениями с внешними партнерами в целях претворения в жизнь своей политики и стратегии, а также в целях эффективной реализации своих процессов.

Критерий 5. Управление процессами.

Содержание критерия:

- собранная информация должна демонстрировать, как предприятие проектирует процессы, реализовывает управление процессами и совершенствует их, претворяя их в жизнь в целях, своей политике и стратегии, а также создавая ценности для полного удовлетворения своих потребителей и других заинтересованных сторон. В данном критерии должны содержаться доказательства эффективного управления на предприятии процессами, которые обеспечивают выполнение требований заинтересованных сторон по уровню.

Критерий 6. Удовлетворенность потребителей.

Содержание критерия:

- результаты, достигнутые предприятием в отношении удовлетворения интересов потребителей.

Критерий 7. Удовлетворенность персонала.

Содержание критерия:

- результаты, достигнутые предприятием в отношении удовлетворенности своего персонала.

Критерий 8. Влияние организации на общество.

Содержание критерия:

- представленная информация должна демонстрировать достижения предприятия в области взаимоотношений с окружающей средой, обществом.

Критерий 9. Результаты работы организации.

Содержание критерия:

- представленная информация должна демонстрировать достижения предприятия в виде результатов, тенденций и целей в сравнении их с собственными планами и аналогичными показателями конкурентов или лучших организаций.

Исходя из нашего опыта самооценки на предприятии ООО «КРИОПТИМА РУС» можно говорить о том, что функциональная модель оценки способствует эффективному решению важнейших проблем менеджмента организации, повышает конкурентоспособность и улучшает ее бизнес-показатели. Ключевые преимущества, получаемые компанией от применения функциональной модели самооценки, могут рассматриваться как конкурентные преимущества организации, обеспечивающие ее стабильное развитие (таблица 11).

| | | | | | | |
|-------------|-------------|--------------------|----------------|-------------|--|-------------|
| | | | | | <i>ЮУрГУ–27.03.02.2020.717.00.00 ВКР</i> | <i>Лист</i> |
| <i>Изм.</i> | <i>Лист</i> | <i>№ документа</i> | <i>Подпись</i> | <i>Дата</i> | | 71 |

Таблица 11 – Преимущества от применения функциональной модели самооценки

| Ключевые точки приложения | Получаемые преимущества |
|---|---|
| Совершенствование процессов | Ясное понимание того, как создавать ценности для потребителей |
| Достижение целей организации | Реализация стратегических целей и задач на основании имеющихся возможностей и раскрытия потенциала сильных сторон организации |
| Эталонное сопоставление ключевых результатов деятельности | Способность измерять динамику совершенствования и уровень достижения установленных целей |
| Создание системы оперативного планирования на основе политики и стратегии организации | Ясность и единство целей внутри всей организации способствуют эффективной реализации процесса непрерывного совершенствования |
| Объединение всех инициатив по совершенствованию в единый процесс | Взаимосвязанность всех направлений деятельности в рамках системного подхода к принятию управленческих решений |
| Развитие командной деятельности | Развитие и вовлечение людей на основе общих ценностей, доверия, корпоративной культуры, как этого требует современные подходы к управлению организацией |

Из вышесказанного следует, что способ проведения самооценки на основе анкетирования требует большой предварительной подготовки, связанной с составлением анкет, их распространением и обработкой. К достоинствам метода можно отнести возможность широкого привлечения персонала организации к процессу самооценки. При этом нужно обратить особое внимание на его «грамотность» в области качества и его подготовленность к участию в проведении

самооценки. К недостаткам метода можно отнести то, что анкеты дают лишь информацию о том, что полагают сотрудники, но не предоставляют обосновывать этих ответов.

2.4 Реализация проекта по применению самооценки в ООО «КРИОПТИМА РУС»

Процесс совершенствования деятельности предприятия невозможен без регулярного анализа действительного состояния работ по качеству и их результатов. Самооценка будет эффективной лишь тогда, когда целью ее проведения, в конечном счете, являются определенные улучшения в деятельности организации. Процесс самооценки сам по себе не позволяет достигать этого, однако, он позволяет собрать информацию о рассматриваемых направлениях деятельности, для выявления сильных и слабых сторон. В случае если самооценка проводится только ради «оценки», то ресурсы, затраченные на ее проведение, будут значительно превосходить полученный «результат». Действительный эффект от проведения самооценки может быть получен только в случае, когда ее результаты, истолкованные соответствующим образом, применяются для планирования и реализации улучшений в организации.

Результаты проведенной самооценки следует использовать в качестве исходных данных при стратегическом планировании улучшений, которое обычно состоит из следующих этапов:

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

Полученные результаты были представлены в диаграммы «паутина» для большей наглядности. В результате по данной наглядной модели любой участник процесса самооценки ООО «КРИОПТИМА РУС» сможет представить себе

состояние дел на предприятии касательно определённых критериев самооценки. Полученную диаграмму «паутина» представим на рисунке 3.1. Диаграмма представляет собой инструмент, который предназначен для сопоставления достигнутого в организации уровня оценки характеристик с максимально возможным уровнем в других компаниях. Из рисунка видно, какие в целом результаты самооценки ООО «КРИОПТИМА РУС» были получены. Каждый критерий модели самооценки представлен на соответствующем луче шкалы от единицы до девяти. Из представленной диаграммы видно, что разброс полученных значений девяти критериев весьма значителен. При том, что в целом достигнутые значения показателей весьма далеки от максимальных (13 баллов).

Критерии 9 и 8 имеют наибольшие значения по результатам самооценки 9 и 6 баллов, соответственно.

Критерий 1 имеет средний уровень по результатам самооценки (5 баллов) это говорит о незначительной роли руководства при разработке миссии и целей в области качества, а также в формировании, внедрении и постоянном улучшении системы менеджмента качества.

По результатам анкетирования можно сделать следующие выводы: на предприятии фактически имеется система качества, работы по ее совершенствованию инициирует технический директор.

На предприятии нет специализированной службы качества. Руководитель ООО «КРИОПТИМА РУС» ознакомлен с трудами по созданию и улучшению систем качества, регулярно участвует в семинарах по проблемам качества. При этом высшее руководство организации в целом плохо владеет навыками менеджмента качества.

По результатам опроса было установлено, что, не смотря на отсутствие свободных финансовых средств в распоряжении предприятия по результатам последнего отчетного года, руководителем осознается необходимость и выражена готовность выделять определенные ресурсы на качество.

Анализ анкет показывает, что высшим руководством компании осознается потребность в улучшении деятельности предприятия. При этом руководство

| | | | | | | |
|-------------|-------------|--------------------|----------------|-------------|--|-------------|
| | | | | | <i>ЮУрГУ–27.03.02.2020.717.00.00 ВКР</i> | <i>Лист</i> |
| <i>Изм.</i> | <i>Лист</i> | <i>№ документа</i> | <i>Подпись</i> | <i>Дата</i> | | 74 |

имеет общее представление и некоторые знания принципов Всеобщего управления качеством (TQM).



Рисунок 11 – Результаты самооценки ООО «КРИОПТИМА РУС»

Высшем руководством в настоящий момент осуществляется оценка и выбор между различными методами улучшения деятельности предприятия (в т.ч. рассматриваются стандарты ИСО). В настоящее время организация придерживается стратегической альтернативы ограниченный рост.

Низкий уровень показателей по критерию 2 (2 балла) объясняется отсутствием формально разработанной и оформленной политики и стратегии в ООО «КРИОПТИМА РУС». Соответственно с ней не могут быть знакомы, ни руководители предприятия, ни все остальные сотрудники.

Руководители среднего уровня понимает важность определения целей, как для конкретных подразделений, так и всего предприятия в целом. Тем не менее эти цели пока не определены.

По результатам самооценки определено, что в ООО «КРИОПТИМА РУС» нет четко сформулированных и документально оформленных миссии и политики в области качества.

Критерий 3 –Управление персоналом достиг уровня в 3 балла.

Руководством ООО «КРИОПТИМА РУС» была осознана необходимость установления четкой двусторонней связи при передаче информации внутри предприятия, как по горизонтали, так и по вертикали предприятия.

Есть также понимание осознанной необходимости внедрения систематического опроса работников, поскольку в настоящее время мнение сотрудников учитываются лишь от случая к случаю.

Персонал организации считает, что на предприятии отсутствуют общекорпоративные ценностные ориентиры и нормы. К распределению общехозяйственного результата деятельности компании персонал не привлекается, а лишь получает фиксированную заработную плату. В организации отсутствует система социальных или корпоративных льгот.

Прежде чем принять какое-либо решение, касающееся всего коллектива, руководство, как правило, интересуется мнением персонала, однако решение принимает самостоятельно. Решения, касающиеся рабочего места работника согласовываются с ним очень редко. За работой рядовых исполнителей прева-лирует текущий контроль.

Последние три года не было ни одного опроса сотрудников, по определению понимания ими производственных взаимосвязей на всем жизненного цикла продукции или предоставляемых услуг.

Были проведены некоторые опросы среди рабочих и ИТР по выявлению их удовлетворенности условиями труда и состоянием рабочих мест. По их результатам были приняты определенные воздействия, к сожалению, не получивших положительных результатов.

| | | | | | | |
|-------------|-------------|--------------------|----------------|-------------|--|-------------|
| | | | | | <i>ЮУрГУ–27.03.02.2020.717.00.00 ВКР</i> | <i>Лист</i> |
| <i>Изм.</i> | <i>Лист</i> | <i>№ документа</i> | <i>Подпись</i> | <i>Дата</i> | | 76 |

Подготовка, профпереподготовка и обучение персонала в компании организована в виде ротационных циклов и обмена опытом. Проверка квалификации сотрудников на предприятии в последнее время не проводилась.

В организации форма материального стимулирования получила наибольшее распространение. Деятельность предприятия доводится до персонала на общих собраниях трудового коллектива. Организация не выпускает каких-либо внутрифирменных газет, листовок, справочников, брошюр и т.п. Кадровая политика предприятия не имеет четкого документированного описания. В организации в последнее время предпринимались попытки повысить эффективность использования рабочего времени.

Критерий 4 – Использование ресурсов (финансовых, информационных, трудовых и других) оценен в 5 баллов. Компания выстроила отношение с поставщиками как с партнерами исходя из понимания необходимости повышения качества продукции и услуг организации.

Процессы отбора и выбора поставщика, а также процессы проведения тендерных процедур среди альтернативных поставщиков четко определены.

Процедура учета и использования материальных и нематериальных ресурсов предприятия также ясно описаны. Определены ресурсы предприятия, к которым также относятся информация, технологии и ноу-хау. Учтено материальное имущество предприятия: помещения, оборудование и т.п.

Критерий 5 – Управление процессами также оценен в 5 баллов.

Основные процессы на предприятии не определены и не описаны. Однако, уже имеется осознание необходимости концентрации внимания руководства на ключевых процессах, обеспечивающих высокую эффективность деятельности предприятия. Сформулированы и документально описаны функции и обязанности подразделений.

Обнаружено, что повысить производительность труда на предприятии удалось благодаря лучшему использованию таких научно-технических факторов как автоматизации и механизации производства, а также за счет совершенствования оборудования и технологий.

| | | | | | | |
|-------------|-------------|--------------------|----------------|-------------|--|-------------|
| | | | | | <i>ЮУрГУ–27.03.02.2020.717.00.00 ВКР</i> | <i>Лист</i> |
| <i>Изм.</i> | <i>Лист</i> | <i>№ документа</i> | <i>Подпись</i> | <i>Дата</i> | | 77 |

Критерий 6 – Удовлетворенность потребителей в результате самооценки набрал 6 баллов.

При разработке новых предоставлений услуг компания пытается удовлетворять желания потребителей, однако никаких специальных исследований по их выявлению не проводилось.

В случае претензий и рекламаций потребителей они в обязательном порядке регистрируются, однако рассматриваются не системно, а лишь от случая к случаю. Перечень основных потребителей составлен, имеется ряд попыток классифицировать потребителей по группам.

Служба маркетинга на предприятии отсутствует, исследовательская работа по системному изучению рынка не проводится.

Критерий 7 – Удовлетворенность персонала оценен в 3 балла.

Между этим критерием и критерием 3 Управление персоналом прослеживается очевидная связь.

Критерий 8– Влияние организации на общество набрал по результатам самооценки всего 2 балла.

Системы оповещения сотрудников предприятия об областях деятельности, результаты которой могли бы оказывать влияние на общество в целом, не обнаружено. Также нет и мероприятий, оказывающих влияние на общество. Вопросы охраны труда, сбережения здоровья персонала и производственной безопасности уделяется должное внимание.

Руководитель ООО «КРИОПТИМА РУС» склонен дополнительно финансировать некоторые мероприятия по охране окружающей среды, при условии, что эта деятельность не будет для организации убыточной.

Критерий 9 – Результаты работы организации оценен в 6 баллов.

Персонал организации считает, что около половины поставленных предприятием финансовых и нефинансовых целей достигается. Результаты деятельности организации являются измеримыми и сравниваются с установленными целевыми показателями. На предприятии удалось создать систему измерения и контроля основных результатов деятельности.

| | | | | | | |
|-------------|-------------|--------------------|----------------|-------------|--|-------------|
| | | | | | <i>ЮУрГУ–27.03.02.2020.717.00.00 ВКР</i> | <i>Лист</i> |
| <i>Изм.</i> | <i>Лист</i> | <i>№ документа</i> | <i>Подпись</i> | <i>Дата</i> | | 78 |

Около 90% персонала считает, что результаты деятельности бывают и лучше, и хуже ожиданий. В случае если результат деятельности оказался хуже ожидаемого, предприятие определяет причины этого и разрабатывает соответствующие корректирующие мероприятия.

Высшее руководство компании не пользуется услугами внешних консультантов, поскольку убеждено, что со всеми внутренними проблемами организации может справиться сам персонал.

Исходя из вышеизложенного можно сделать следующие выводы: наименьшие показатели по результатам самооценки были получены по критериям управление персоналом и удовлетворенность персонала; приоритетные направления улучшения деятельности ООО «КРИОПТИМА РУС» необходимо осуществлять именно по этим критериям.

2.5 Рекомендации по улучшению деятельности ООО «КРИОПТИМА РУС» по результатам проведенной самооценки

Постоянное улучшение деятельности, направленной на повышение качества продукции и услуг для любой организации является основой современного подхода к управлению качеством.

Информация, полученная по итогам самооценки ООО «КРИОПТИМА РУС» была доведена до высшего руководства на совещании по подведению итогов. Целью совещания является достижение консенсуса в области стратегии улучшений. Результаты самооценки на совещании были приняты. Они оказались для руководства ООО «КРИОПТИМА РУС» неожиданными, поскольку противоречат их соображениям о положении дел на предприятии. К таким данным можно отнести, например, недостаточную мотивацию сотрудников, понижение доверия потребителей, их иное мнение о ценностях организации и несоответствующем лидерстве, неудовлетворенность партнеров. Тем не менее, по результатам обсуждения на совещании результаты самооценки были приняты такими, какие они есть. В тоже время определено, что в некоторых случаях требуется проведение дополнительных исследований для определения проти-

| | | | | | | |
|-------------|-------------|--------------------|----------------|-------------|--|-------------|
| | | | | | <i>ЮУрГУ–27.03.02.2020.717.00.00 ВКР</i> | <i>Лист</i> |
| <i>Изм.</i> | <i>Лист</i> | <i>№ документа</i> | <i>Подпись</i> | <i>Дата</i> | | 79 |

воречивых или неполных данных. Тот факт, что итоги проведенной самооценки высшим руководством организации были приняты свидетельствует о том, что тот стиль управления, который действует на предприятии вполне совместим с идеей непрерывного улучшения и с подходом к самооценке.

В процессе проведения самооценки был собран и обработан большой объем информации, которую, в первую очередь следует использовать на тех уровнях, где она была собрана. Из всего объема собранной информации директору были переданы в первую очередь те наиболее важные данные и проблемы, которые не могут быть решены на других уровнях организации. Среди таких проблем можно выделить: неудовлетворенность персонала организацией труда и корпоративной культурой, а также сведения о низком уровне показателя по критерию лидерства и роли руководства в управлении качеством. До руководства компании была доведена исчерпывающая информация об имеющихся преимуществах и недостатках, необходимая при разработке плана улучшений по подразделениям и в организации в целом, а также обозначены проблемы, которые требуют первоочередного внимания со стороны высшего руководства.

На основе анализа результатов проведенной самооценки были разработаны и предложены возможные пути улучшения деятельности организации. Руководство признает ответственность за стратегическое планирование улучшений деятельности организации за собой. По результатам рассмотрения предложений по улучшению деятельности предприятия был определен перечень целей по совершенствованию.

По результатам проведенной самооценки предприятия ООО «КРИОПТИМА РУС» было обнаружено значительное число областей деятельности, в которых можно провести улучшения, как проблем, требующих стратегических решений, так и конкретных задач, решаемых в оперативном порядке. В силу ограниченности ресурсов предприятия, необходимо после анализа результатов самооценки определить наиболее приоритетные области улучшения. При выборе приоритетности направления улучшений в организации необходимо придерживаться не только результатов количественной оценки критериев, но и

действия определенных факторов. Среди важнейших факторов, оказавших влияние на выбор приоритетных направлений улучшения деятельности предприятия, можно выделить:

- 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 «КРИОПТИМА РУС».

С учетом вышеназванных факторов, предприятие должно руководствоваться ими, а также учитывать количественные результаты, полученные в процессе самооценки. Сначала при использовании результатов самооценки необходимо определить те важнейшие области деятельности, в которых необходимо провести улучшения. Расстановка приоритетов задач позволяет уменьшить ко-

личество предполагаемых мероприятий с сохранением того же уровня их эффективности.

Для того, чтобы определить приоритетные направления усилий по улучшению деятельности необходимо реализовывать следующие принципы:

- сосредоточение усилий на некоторых более существенных направлениях дает более высокий уровень мотивации персонала, чем равномерное распределение усилий по всем направлениям;

- использование такого инструмента, как диаграмма "паутина", позволяет определить сферы деятельности, которые наиболее важны для будущего организации и, улучшая которые, можно достигнуть лучшего результата.

Лучшие шансы для реализации на практике будут иметь те мероприятия (определенные по приоритетности), которые уже содержатся в традиционно разрабатываемых планах мероприятий по улучшению деятельности предприятия, в таких как, например, план организационно-технических мероприятий, план технического перевооружения, бизнес-планы предприятия, планы повышения качества. Для реализации плана этих мероприятий по улучшению деятельности и контролю за его исполнением предприятию необходимо следовать описанной выше тактики.

Исследование, проведенное в рамках данной выпускной квалификационной работы, позволило определить:

- потребности заинтересованных сторон предприятия;
- перспективные сферы деятельности организации;
- направления для улучшения деятельности организации;
- достоинства и недостатки предложенного метода самооценки.

Среди выявленных недостатков нужно выделить отсутствие комплексного подхода к реализации метода, а также непонимание отдельными сотрудниками трудового коллектива организации его необходимости.

Эти недостатки необходимо преодолеть в дальнейшей деятельности предприятия, а также распространить метод на все направления деятельности и для всех заинтересованных сторон организации.

Реализация процесса самооценки организации по критериям функциональной модели была проведена на основе информации, полученной из различных источников (документация организации, анкетирование, опросы).

Вся полученная по результатам проведения самооценки информация была надлежащим образом обработана и представлена в наглядной форме, в т.ч. с использованием такого инструмента, как диаграмма «паутина».

Среди важнейших факторов, влияющих на выбор этих направлений, кроме небольшой количественной оценки можно выделить:

- специфику деятельности организации в условиях внешней среды (присутствие на рынке конкурентов, укрепление партнерских отношений, как с поставщиками, так и с потребителями);
- ограниченность ресурсов.

Несмотря на влияние перечисленных факторов, низкие оценки по критериям, соответствующим управлению персоналом и удовлетворенности персонала, показывают одно из приоритетных направлений улучшения деятельности организации.

По итогам выполненной в рамках выпускной квалификационной работы самооценки и анализа ее результатов определены следующие приоритетные направления деятельности предприятия ООО «КРИОПТИМА РУС»:

- сформировать единую стратегию развития предприятия, политику и цели в области качества;
- обеспечить высокое качество продукции и услуг с целью повышения удовлетворенности своих потребителей;
- сформировать корпоративную культуру, совмещая традиции и инновации в своей деятельности.
- создать в организации эффективную систему мотивации персонала и стимулирования сотрудников.

Персоналу организации безусловна принадлежит самая важная роль в рамках системы менеджмента качества предприятия. Качество – это не только качество сотен и тысяч деталей, комплектующих, материалов, это и качество со-

тен 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.

Премирование нужно проводить не столько за качественную работу или продукцию, сколько за улучшение процессов (в т.ч. производственных). Стимулироваться должно только улучшение, а не выполнение стандартной работы в рамках установленных норм.

Кроме создания и совершенствования системы мотивации персонала на основе современных подходов и новых тенденций, высшему руководству в рамках своего общения с сотрудниками, разумно регулярно изучать мнение персонала, по различным аспектам их жизни и производственной деятельности, на основе уже разработанного метода анкетирования.

При проведении самооценки в ООО «КРИОПТИМА РУС» нами выявлены нежелательные факты сопротивления внедрению принципов менеджмента качества. Мотивация работников к высококачественному труду работников ООО «КРИОПТИМА РУС» 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. Все эти мероприятия позволяют руководству предприятия создать условия обеспечения поддержки улучшений в ООО «КРИОПТИМА РУС».

3 ЭКОНОМИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

В экономической части выпускной квалификационной работы отражены расчёты затрат предприятия на проведение анкетирования работника предприятия в рамках подготовки и написания данной работы.

Расчет затрат проведен методом прямого калькулирования с учетом законодательных актов в части ценообразования по состоянию на 15 апреля 2020 года.

3.1 Материалы и ПКИ

Затраты по статье "Материалы и ПКИ" рассчитаны исходя из потребностей на сырье и материалы, покупные изделия и полуфабрикаты, вспомогательные материалы, комплектующие изделия, пакеты прикладных программ по цене приобретения без НДС.

Расчет затрат на материалы и ПКИ приведен в таблице 12.

Таблица 12 - Затраты на материалы и ПКИ

| Наименование Материалов, ПКИ и других материальных ре- сурсов | Единица измере- ния | Количе- ство | Цена Единицы, Руб. (без НДС) | Сумма, Руб. | Обоснова- ние |
|---|---------------------------|-----------------|---------------------------------------|----------------|------------------|
| Флеш-накопитель | Шт. | 1 | 400,00 | 400,00 | Прайс-лист |
| Бумага «Снегурочка» | Шт. | 2 | 275,00 | 550,00 | Прайс-лист |
| Ручка шариковая | Шт. | 15 | 10,00 | 150,00 | Прайс-лист |
| Всего | | | | 1100,00 | |

3.2 Расчет заработной платы работника ООО «КРИОПТИМА РУС» при проведении самооценки

Все результаты проведены студентом Клявлиным С.В., в рамках выпускной квалификационной работы.

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:

$$\text{ЗП ср.} = \text{О} * \text{Кпр} * \text{Кterr} = 10000 * (1 + 0,5 + 0,15) = 16500,00 \text{ рублей,} \quad (4)$$

где О - окладная часть (10000,00 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 | 04.03.2020 | 09.03.2020 | 26 |
| Изучение структуры и процессов организации | 10.03.2020 | 16.03.2020 | 38 |
| Выбор одного из методов проведения самооценки | 17.03.2020 | 23.03.2020 | 26 |
| Обучение персонала работе с анкетой | 24.03.2020 | 03.03.2020 | 36 |
| Анализ полученных данных | 04.04.2020 | 15.04.2020 | 42 |
| Выявление направлений для улучшения, выявление сильных и слабых сторон деятельности | 16.04.2020 | 24.04.2020 | 38 |
| ИТОГО: | | | 206 |

При среднем количестве часов в месяц в 2020 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. 2020 | 24.04. 2020 | 1,24 | 1 | 1,24 | 16500,00 | 20460,00 |

3.3 Отчисления на социальные нужды

В соответствии с Налоговым кодексом РФ (часть вторая) установлены отчисления на социальные нужды 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 «КРИОПТИМА РУС» размер страхового тарифа, указанный в страховом свидетельстве равен 0,8.

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

Размер отчислений на социальные нужды составит:

$$20460,00 * 0,316 = 6465,00 \text{ рублей}$$

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 = $20460,00 * 0,15 = 3069,00$ 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–27.03.02.2020.717.00.00 ВКР</i> | <i>Лист</i> |
| <i>Изм.</i> | <i>Лист</i> | <i>№ документа</i> | <i>Подпись</i> | <i>Дата</i> | | 88 |

Таблица 15 - Плановая структура цены

| Наименование статей затрат | Всего в руб. | Доля в полной себестоимости в % |
|--|-----------------|---------------------------------|
| Материалы и ПКИ | 1 100,00 | 3,54 |
| Расходы на оплату труда | 20 460,00 | 65,80 |
| Отчисления на социальные нужды (30,8%) от расходов на оплату труда | 6 465,00 | 20,79 |
| Прочие прямые расходы (расходы на служебные командировки) | - | - |
| Накладные расходы (15% от расходов на оплату труда) пересчитать | 3 069,00 | 9,87 |
| <i><u>Итого себестоимость собственных работ</u></i> | 31 094,00 | |
| Затраты по работам, выполняемым сторонними организациями и предприятиями | - | - |
| <i><u>Итого полная себестоимость</u></i> | 31 094,00 | 100,00 |

3.6 Экономическая эффективность самооценки деятельности предприятия

Рассмотрим вариант размещения заказа на проведение мероприятия самооценки деятельности ООО «КРИОПТИМА РУС» 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» | 22500 | 24500 | 23500 | 27500 | 26050 | 124050 |
| ООО «Стандарт-Групп» | 23000 | 24800 | 23200 | 28100 | 27100 | 126200 |

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

$$C_{cp.} = (12\ 4050 + 126\ 200) / 2 = 125\ 125 \text{ руб.}$$

Сравним стоимость проведения самооценки деятельности предприятия специалистом ООО «КРИОПТИМА РУС» и сторонней организации. Расчеты сведем в таблицу 17.

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

| Эксперт ООО «КРИО- ПТИМА РУС» | Сторонняя коммерче- ская организация | Экономия |
|-------------------------------------|---|------------|
| 31 094,00 | 125 125 | -94 030,00 |

Расчет экономии, руб.

$$C = C_{\text{СР.}} - C_{\text{СТ.}}(6)$$

$$C = 31\,094,36 - 125\,125 = -94\,030,00$$

Таким образом, экономия затрат организации на проведение самооценки деятельности предприятия собственным специалистом составила -94 030 рублей.

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 «КРИО-ПТИМА РУС», 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.

| | | | | | | |
|-------------|-------------|--------------------|----------------|-------------|--|-------------|
| | | | | | <i>ЮУрГУ–27.03.02.2020.717.00.00 ВКР</i> | <i>Лист</i> |
| <i>Изм.</i> | <i>Лист</i> | <i>№ документа</i> | <i>Подпись</i> | <i>Дата</i> | | 92 |

Работник обязан:

- 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 пюпитром 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.

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 коврике, 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.

4.4 Требования безопасности во время работы

| | | | | | | |
|-------------|-------------|--------------------|----------------|-------------|--|-------------|
| | | | | | <i>ЮУрГУ–27.03.02.2020.717.00.00 ВКР</i> | <i>Лист</i> |
| <i>Изм.</i> | <i>Лист</i> | <i>№ документа</i> | <i>Подпись</i> | <i>Дата</i> | | 94 |

Работнику при работе на ПК запрещается:

- во время работы быть внимательным, не отвлекаться посторонними делами и разговорами;
- рабочее место должно быть оборудовано так, чтобы исключать 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, держа 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 влияния гиподинамии и гипокинезии, предотвращения развития познотонического утомления выполнять комплексы упражнений.

| | | | | | | |
|-------------|-------------|--------------------|----------------|-------------|--|-------------|
| | | | | | <i>ЮУрГУ–27.03.02.2020.717.00.00 ВКР</i> | <i>Лист</i> |
| <i>Изм.</i> | <i>Лист</i> | <i>№ документа</i> | <i>Подпись</i> | <i>Дата</i> | | 95 |

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;
- 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.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе выпускной квалификационной работы 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 «КРИОПТИМА РУС»;
- 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 выпускной квалификационной работы по проведению самооценки организации ООО «КРИОПТИМА РУС».

При проведении самооценки в ООО «КРИОПТИМА РУС» нами выявлены нежелательные факты сопротивления внедрению принципов менеджмента качества. Мотивация работников к высококачественному труду работников ООО «КРИОПТИМА РУС» не должна ограничиваться только мерами материального

| | | | | | | |
|-------------|-------------|--------------------|----------------|-------------|--|-------------|
| | | | | | <i>ЮУрГУ–27.03.02.2020.717.00.00 ВКР</i> | <i>Лист</i> |
| <i>Изм.</i> | <i>Лист</i> | <i>№ документа</i> | <i>Подпись</i> | <i>Дата</i> | | 98 |

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–27.03.02.2020.717.00.00 ВКР</i> | <i>Лист</i> |
| <i>Изм.</i> | <i>Лист</i> | <i>№ документа</i> | <i>Подпись</i> | <i>Дата</i> | | 99 |

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.

10ГОСТ 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.

| | | | | | | |
|-------------|-------------|--------------------|----------------|-------------|--|-------------|
| | | | | | <i>ЮУрГУ–27.03.02.2020.717.00.00 ВКР</i> | <i>Лист</i> |
| <i>Изм.</i> | <i>Лист</i> | <i>№ документа</i> | <i>Подпись</i> | <i>Дата</i> | | 100 |

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–27.03.02.2020.717.00.00 ВКР</i> | <i>Лист</i> |
| <i>Изм.</i> | <i>Лист</i> | <i>№ документа</i> | <i>Подпись</i> | <i>Дата</i> | | 101 |