

# Тема: Совершенствование деятельности предприятия



# Вопросы:

1. Планирование качества.  
Организация работ по качеству
2. Обучение персонала.
3. Мотивация персонала



# 1. Планирование качества

Планирование качества охватывает:

- планирование качества продукции (в том числе установление требований к качеству и оценку качества);
- планирование управленческой деятельности (в том числе подготовку СМК);
- подготовку программы качества и выработку положений по улучшению качества.



цели и требования к качеству  
устанавливаются путем  
разработки планов повышения качества  
выпускаемой продукции,  
повышения уровня технологии и  
метрологии,  
планов подготовки персонала  
и совершенствования системы  
менеджмента качества

с определением количественных  
критериев для последующей оценки  
выполнения намеченных планов.



# Планирование качества осуществляется обычно на двух уровнях

1-й уровень - стратегическое планирование, когда намечаются основные направления работ в области качества на перспективу.

Стратегия качества является частью общей стратегии предприятия и может быть изложена вместе с политикой качества;

- 2-й уровень - текущее планирование качества, включающее планы, намечаемые на предстоящий год: снятие с производства устаревших изделий; модернизация выпускаемых изделий с повышением их качества; разработка НИОКР, освоение новых изделий.

Планы 2-го уровня разрабатывают исследовательские, конструкторские и технологические отделы.



# Организация работ в области качества включает следующие

## ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ

- 1. определение структур, входящих в СМК, их процессов и методов работ.
- 2. внедрение СМК, в течение которого проводятся внутренние проверки системы и осуществляется доработка системы по результатам проверок.
- 3. Проведение плановых внутренних проверок системы для поддержания ее эффективного функционирования и совершенствования в изменяющихся условиях.
- 4. Сертификация СМК на соответствие международным стандартам.
- После сертификации СМК в течение 3 лет орган по сертификации будет проводить (с периодичностью полгода или год) инспекторские проверки функционирования системы в целях подтверждения выданного сертификата и совершенствования последней.



## 2. Обучение персонала

Организация качественного труда работников

Полное вовлечение работников всех уровней в деятельность по повышению качества дает возможность использовать их способности на благо организации



- Постоянное повышение квалификации и переподготовка персонала, в том числе в области качества, - насущная необходимость для обеспечения эффективной деятельности предприятия в условиях формирующейся рыночной экономики.
- При обучении персонала нужно обеспечить дифференцированный подход в зависимости от роли работников на предприятии в сочетании с групповой работой.





Высшему руководству, необходимо

- уметь определять политику в области качества,
- направлять планирование и
- добиваться реализации планов с учетом изменяющихся внешних и внутренних факторов.

Среднему управленческому персоналу - знать

- перспективу развития своей продукции,
- возможности предприятия и требования заказчиков для формирования целей и направлений деятельности
- а также представлять процессы своих подразделений в СМК и методы их выполнения,
- иметь общее представление о СМК, действующей на предприятии,
- и понимать свою роль и место в этой системе.



**Персонал службы качества** работает в разных специализированных подразделениях:

- в отделе технического контроля (ОТК),
- в метрологическом отделе, в отделе стандартизации
- отделе управления качеством.

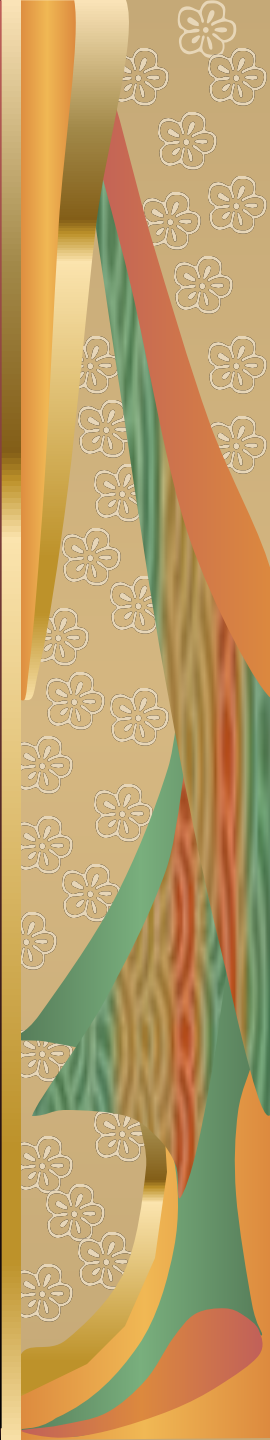
Для **работников метрологического отдела и отдела стандартизации** - это вполне конкретные и определенные специальные области знания и существующая система подготовки специалистов в этих областях.

Для **работников ОТК** прежде всего важно знать выпускаемую продукцию и технологию ее изготовления, а также методы контроля и испытаний. Они должны знать технические нормативные правовые акты (ТНПА), определяющие их обязанности и ответственность за качество поставляемой продукции, а также должны быть ознакомлены с основными положениями действующего законодательства в области качества.

Работники **отдела управления качеством** должны иметь достаточные теоретические знания в области качества и знать действующую на предприятии СМК.

Они должны знать

- выпускаемую продукцию, порядок ее проектирования и технологию изготовления
- а также порядок сертификации продукции и СМК.
- основные вопросы метрологического обеспечения производства, технического нормирования и стандартизации,
- применяемые методы контроля и испытаний продукции,
- правовые вопросы в области качества.
- должны уметь разрабатывать необходимые ТНПА,
- проводить внутренние проверки СМК,
- представлять систему заказчикам,
- организовывать работу по оценке соответствия, а также по решению существующих проблем в области качества.



Руководство должно обеспечить условия, при которых персонал будет:

- получать удовлетворение от работы,
- испытывать чувство гордости, работая на данном предприятии.



# Принципы организации труда

- **Уважение к человеку.** Руководитель должен уважать своих подчиненных, прислушиваться к предложенным ими идеям, реагировать на нужды.
- **Обучение и подготовка кадров.**  
Задача руководства –  
обеспечение сотрудников средствами труда,  
создание благоприятного климата  
обучение сотрудников качественному  
осуществлению различных процессов



- Постановка задачи перед сотрудником и оценка его труда.

Каждому сотруднику необходимо четко знать, что он должен сделать для руководства и чего он хочет в ответ от организации

Для этого необходимы:

1. Согласованность с руководителем планов работы сотрудника.
2. Наличие плана творческого развития и профессионального роста сотрудника.



## *Планирование работ.*

Руководитель периодически дает план работ своим подчиненным, который должен быть рассчитан на конкретное исполнение и вид выполняемой им работы.

План должен содержать

- 1) наименование задания;
- 2) описание рабочего задания;
- 3) важность задания.



Каждая задача плана должна иметь количественные критерии оценки в отношении:

- 1) качества конечного результата;
- 2) затрат в сравнении с полученным результатом;
- 3) соблюдения установленных сроков выполнения работ.



Выполнение работы без какого-либо дополнительного вклада или повышения качества работы означает, что сотрудник справился с порученной работой и не сделал ничего больше





# Подведение итогов выполнения ежеквартальных планов.

Руководитель и подчиненный совместно проводят оценку выполнения всех работ по качественным показателям, характеризующим степень соответствия установленным требованиям



Руководство должно стимулировать сотрудника на разработку плана продвижения по службе.

Если карьера сотрудника непосредственно связана с организацией, то он:

- интересуется проблемами,
- содействует благополучию и росту организации,

т.к. его собственный профессиональный рост находится в прямой зависимости от успехов организации.



# 3. Мотивация персонала.

## Признание заслуг и вознаграждение

Мотивация персонала — это побуждение работников к активной деятельности по обеспечению требуемого качества продукции.

В основе мотивации лежит принцип предоставления работникам возможностей для реализации личных целей за счет добросовестного отношения к труду.

Необходимо поощрять тех сотрудников, которые стремятся повышать свои способности в выполнении конкретной работы



Основные формы признания заслуг работников, добившихся значительных результатов:

- 1) материальная компенсация;
- 2) денежные вознаграждения;
- 3) общественное и личное признание деятельности
- 4) личное признание со стороны начальства.



Заработную плату необходимо дифференцировать в зависимости от уровня и качества выполнения работ

Заработная плата должна находиться в прямой зависимости от характера работы сотрудников, производительности и качества ее выполнения.



# Материальная компенсация

- **Комиссионные вознаграждения** характерны для стимулирования продавцов и коммерческих агентов
- **Покупка акций рабочими и служащими** – концентрирует внимание сотрудников на улучшении деятельности предприятия и позволяет участвовать в распределении прибыли.



# Денежные вознаграждения

Это одноразовые премии, выплачиваемыми за необычные и уникальные результаты деятельности.

Сумма денежных вознаграждений зависит от фактической значимости вклада.



# Исключительные результаты деятельности:

- Большой экономический эффект
- Инженерные или научные достижения
- Разработка новых концепций, открытий
- Проявленная инициатива, изобретательность
- Достижения в области улучшения качества труда
- Вознаграждения за проведение мероприятий по предупреждению проблем.





# Формы общественного признания

- 1) продвижение по службе;
- 2) заседания, на которых отмечается деятельность;
- 3) ценные подарки;
- 4) ежегодные конференции, на которых отмечаются заслуги сотрудника;
- 5) заметки на доске объявлений;
- 6) фотографии сотрудника на плакате;
- 7) почетные значки, вручаемые в присутствии коллег сотрудника.



# Личное признание со стороны начальства

Эта форма признания наиболее важна, т.к. отражает взаимоотношения руководства и сотрудника, которые стимулируют сотрудника к качественной работе и влияют на его моральное состояние.



# Формы личного признания со стороны начальника:

- выражение благодарности за хорошо выполненную работу сразу же после ее завершения;
- письмо с выражением благодарности за конкретный вклад сотрудника в успешную деятельность организации;
- выражение отношения в письменной форме в справках или отчетах, подготовленных сотрудниками, с благодарностью за их содержание или форму изложения



# 3. Программы выдвижения предложений и улучшения работы



# Японская система выдвижения предложений

- ориентирована на выработку у японского рабочего навыков, позволяющих ему высказывать идеи и выдвигать предложения.
- создается атмосфера, ориентирующая каждого сотрудника на участие в программах выдвижения предложений



Для сотрудника программа  
выдвижения предложений:

- дает дополнительный доход,
- обеспечивает возможность самовыражения,
- позволяет ощутить себя причастным к делам предприятия.



# Реализация программы выдвижения предложений

- сотрудники оформляют документально свои предложения и предоставляют их в специальный отдел для рассмотрения
- подразделение, ответственное за оценку принятого предложения, определяет предполагаемую экономию в результате внедрения предложения
- автору предложения выплачивается вознаграждение



# Программа улучшения работы

Программа обеспечивает:

1. Признание идей и предложений, непосредственно связанных с областью деятельности работника.
2. Создание климата, способствующего изменениям.
3. Повышение уровня качества выпускаемой продукции и производительности труда.





Каждая идея сотрудника, связанная с повышением качества выполняемых работ, должна оцениваться

- 1. Как выполнялась работа до внесения изменения?
- 2. Как выполняется работа в настоящее время
- 3. Каково ожидаемое воздействие изменения на повышение качества,?
- 4. Какова ориентировочная стоимость внедрения изменения?
- 5. Какой экономический эффект предполагается получить от внедрения предложения?



# Признание достижений по улучшению работы

- проведение ежемесячных и ежеквартальных конкурсов,
- выдача небольших премий,
- выдача различных Свидетельств.

