

# Самооценка как инструмент определения проблем системы управления

1. Самооценка по критериям премии Правительства РФ в области качества
2. Оценка функций управления по методике Маслова Д.В., Ватсона П., Чилиши Н.

Кравец Максим Александрович,  
[share\\_kra@mail.ru](mailto:share_kra@mail.ru)

# Самооценка по критериям премии Правительства РФ в области качества

Премия Правительства РФ в области качества вручается с 1997 г.

В основе российской премии лежат модель и критерии Европейской премии качества.

Организаторы:

- РОССТАНДАРТ -

<http://www.gost.ru/wps/portal/>

- ВНИИС - <http://www.vniis.ru/qualityaward/>

# Самооценка по критериям премии Правительства РФ в области качества

## Премия 2009 - лауреаты

- «Тольяттинский государственный университет» , ГОУ ВПО
- «Аммофос», ОАО
- «Белорецкий металлургический комбинат» , ОАО
- «Газпромнефть - Омский НПЗ», ОАО
- «Красноярский машиностроительный завод», ОАО
- «Пермская научно-производственная приборостроительная компания», ОАО
- «Медицина», ОАО
- «Самарская оптическая кабельная компания», ЗАО

# Модель премии Правительства РФ в области качества



## Модель премии Правительства РФ в области качества: критерии группы “возможности”

- лидирующая роль руководства
- политика и стратегия организации в области качества
- персонал
- партнерство и ресурсы
- процессы, продукция и услуги

# Лидирующая роль руководства

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

Критерий охватывает следующие пять направлений деятельности:

- Определение руководителями предназначения организации, стратегии ее развития, ценностей и этических норм, демонстрация на личных примерах своей приверженности культуре качества;
- Участие руководителей в деятельности, обеспечивающей разработку, внедрение и постоянное совершенствование системы менеджмента организации;
- Участие руководителей в работе с потребителями, партнерами и другими внешними заинтересованными сторонами;
- Мотивация, поддержка и поощрение руководителями персонала организации;
- Определение и поддержка руководителями инноваций и перемен в организации.

# 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 охватывает следующие четыре направления деятельности:

- Определение существующих и будущих потребностей и ожиданий заинтересованных сторон для разработки политики и стратегии;
- Использование информации, полученной в результате измерений, исследований, познавательной и творческой деятельности, для разработки политики и стратегии;
- Разработка, анализ и актуализация политики и стратегии;
- Развертывание и доведение политики и стратегии в рамках структуры ключевых процессов.

# Персонал

Как менеджмент управляет персоналом, развивает и использует его знания и потенциал на индивидуальном уровне, на уровне групп и всей организации; как планирует виды деятельности в целях претворения в жизнь политики и стратегии, а также в целях эффективной реализации процессов.

Критерий охватывает следующие пять направлений деятельности:

- Планирование, управление и улучшение работы с персоналом;
- Определение, развитие и поддержка знаний и компетентности персонала;
- Вовлечение персонала в деятельность по претворению в жизнь политики и стратегии организации и наделение его полномочиями;
- Общение персонала в организации;
- Поощрение персонала и забота о нем.



# Партнерство и ресурсы

Как менеджмент планирует внутренние ресурсы и свои взаимоотношения с партнерами в целях претворения в жизнь политики и стратегии, а также эффективной реализации своих процессов.

Критерий охватывает следующие пять направлений деятельности:

- Партнеры и поставщики;
- Финансовые ресурсы;
- Инфраструктура и материальные ресурсы;
- Технологии;
- Информация и знания.

# Процессы, продукция и услуги

Как организация разрабатывает, управляет и улучшает процессы, продукцию и услуги для создания возрастающей ценности для потребителей и других заинтересованных сторон.

Критерий охватывает следующие пять направлений деятельности

- Систематическое проектирование и менеджмент процессов;
- Проектирование и разработка продукции и услуг на основе ожиданий потребителей;
- Продвижение продукции и услуг на рынок;
- Производство, поставка и последующее обслуживание продукции и услуг;
- Менеджмент и улучшение взаимоотношений с потребителями.

# Модель премии Правительства РФ в области качества: критерии группы “возможности”

- Совершенство подхода
- Развертывание подхода
- Оценка и совершенствование

## Модель премии Правительства РФ в области качества: критерии группы “результаты”

- Удовлетворенность потребителей качеством продукции и услуг
- Удовлетворенность персонала
- Влияние организации на общество
- Результаты работы организации

# Модель премии Правительства РФ в области качества: критерии группы “результаты”

- Полнота и представительность
- Достижения

# Удовлетворенность потребителей качеством продукции и услуг

Критерий включает в себя  
следующие две составляющие:

- Показатели восприятия потребителями организации, качества ее продукции и услуг;
- Показатели работы организации по повышению удовлетворенности потребителей.

# Удовлетворенность потребителей качеством продукции и услуг

Показатели восприятия, характеризующие:

- **Общий имидж организации:** доступность, наличие каналов связи, прозрачность, гибкость, активность поведения, отзывчивость;
- **Продукцию и услуги:** качество, цену, надежность, новизну конструкции (дизайна), доставку, влияние на окружающую среду;
- **Продажу и послепродажное сопровождение:** профессиональные навыки и поведение персонала, советы и помощь, наличие литературы для потребителей и технической документации; реагирование на жалобы, обучение, связанное с продукцией, время реагирования на обращения, техническую помощь, гарантии и гарантийное обслуживание;
- **Лояльность потребителей:** намерение купить продукцию и услуги организации повторно, желание покупать другую продукцию и услуги организации, желание рекомендовать организацию другим потребителям.

Внутренние показатели, характеризующие:

- **Общий имидж организации:** награды, полученные от потребителей, отзывы потребителей об организации в печати, других СМИ;
- **Продукцию и услуги:** конкурентоспособность, дефекты, ошибки, забракованную потребителем продукцию, знаки о полученном одобрении и экологическая идентификация, гарантии и гарантийные обязательства, жизненный цикл продукции, новизну конструкции, время, необходимое для выпуска на рынок, стоимость в течение жизненного цикла;
- **Продажу и послепродажное сопровождение:** обучение потребителей, количество и своевременность ответов на запросы потребителей, время реагирования на обращения;
- **Постоянство потребителей:** долю постоянных потребителей, продолжительность взаимодействия с потребителями, эффективность рекомендаций постоянных потребителей другим потребителям воспользоваться продукцией и услугами организации, частоту/объем заказов, количество жалоб и похвальных отзывов,

# Модель премии Правительства РФ в области качества: критерии группы “результаты”

- Полнота и представительность
- Достижения

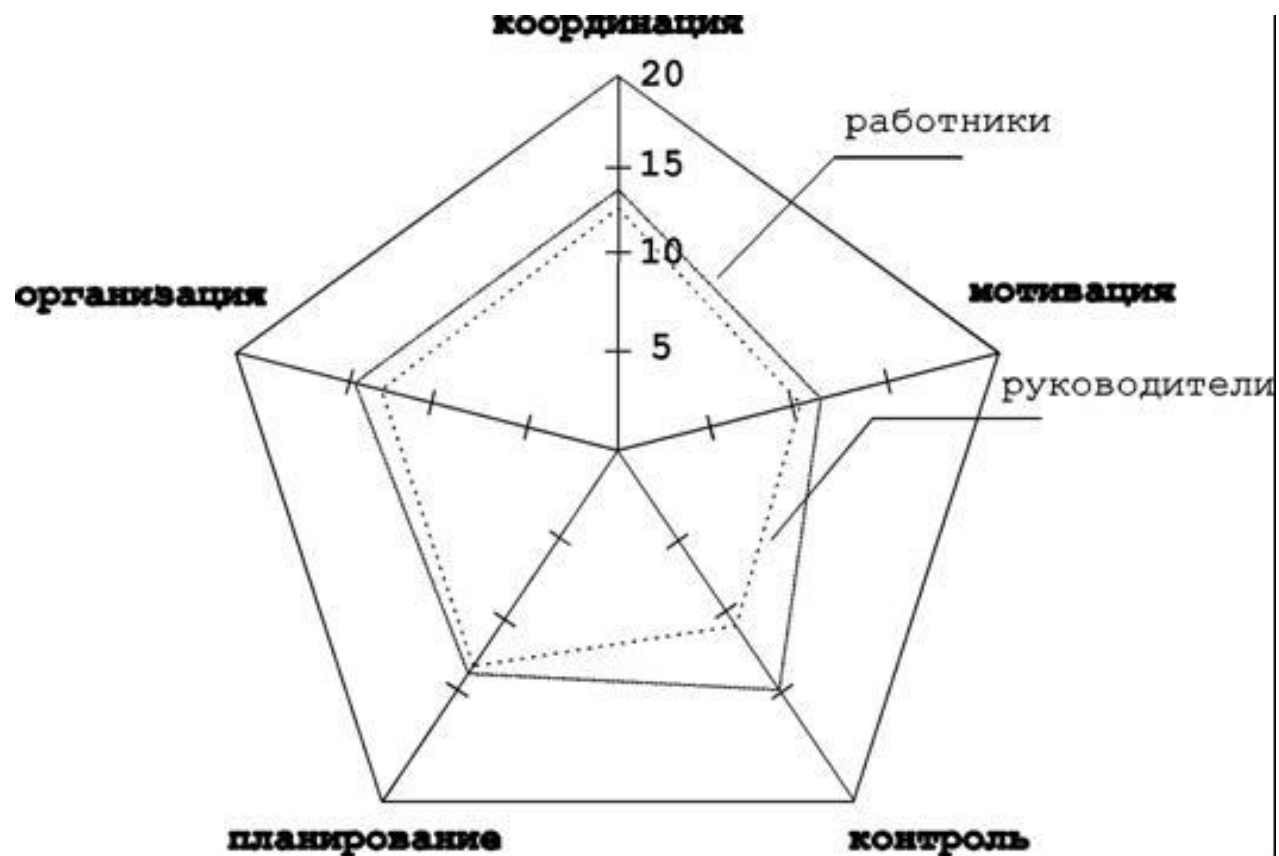


# Методика функциональной оценки Маслова Д., Ватсона П., Чилиши Н.

## Уровни 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.
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 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.

# Методика функциональной оценки Маслова Д., Ватсона П., Чилиши Н.



Профиль функциональной оценки ЗАО «УМГК - РУДГОРМАШ»

# Учет расхождения мнений

Коэффициент адекватности менеджмента вычисляется по следующей формуле:

$$K_{AM} = \frac{I_{рук.ср} - I_{раб.ср}}{4},$$

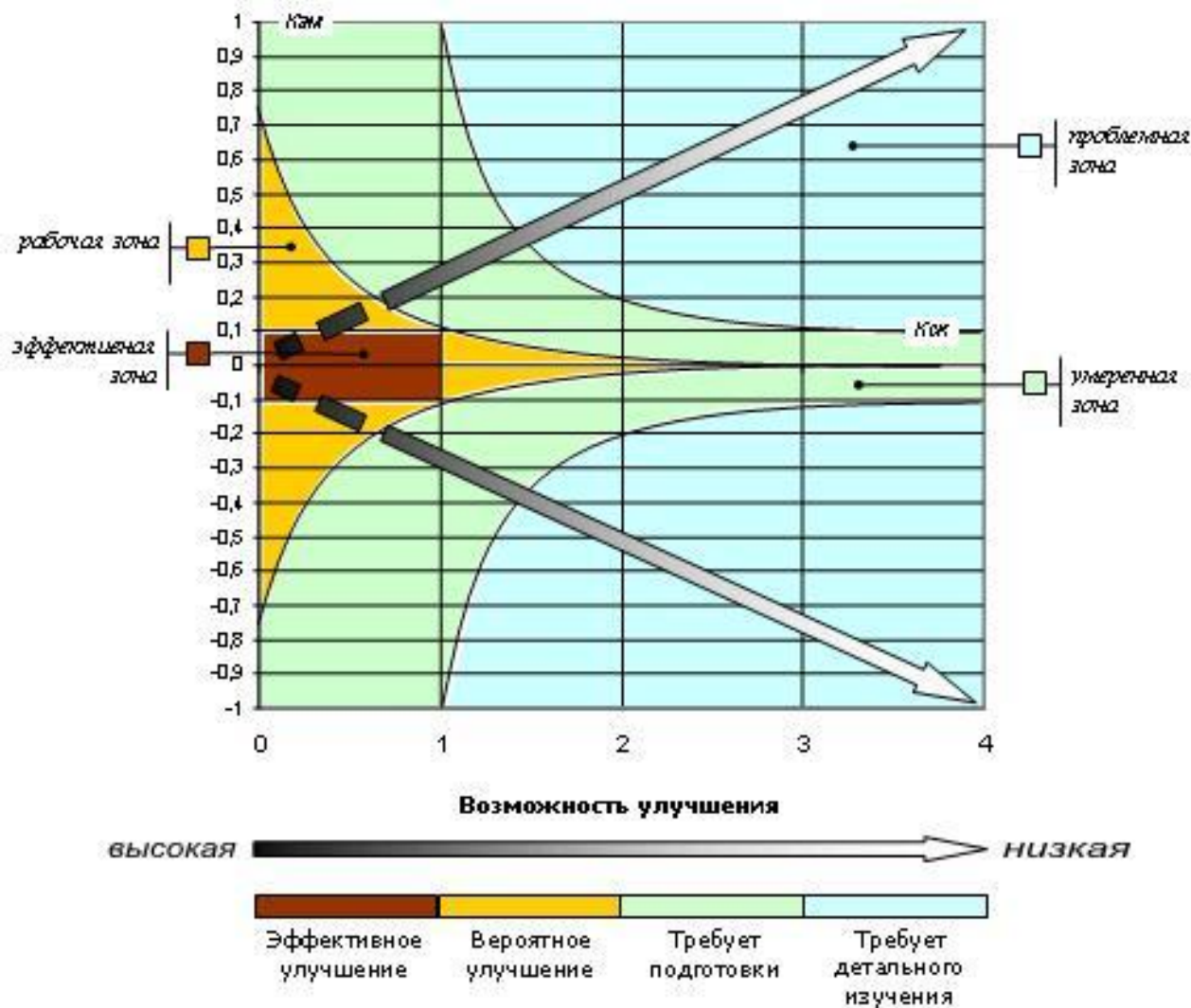
где  $I_{рук.ср}$  - средняя оценка руководителей;  $I_{раб.ср}$  - средняя оценка работников.

Коэффициента согласия в коллективе рассчитывается по следующей формуле:

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

где  $n$  – число опрашиваемых работников,  $I_{раб}$  - оценка работника.

# Учет расхождения мнений



Результаты анализа функций управления

Категория оценки	Коэффициент адекватности менеджмента	Коэффициент согласия в коллективе	Зона оценки
Планирование			
1	0	0,36	Э
2	-0,1	0,09	Э
3	0,05	0,16	Э
4	0,02	0,49	Э
5	0	0,96	Э
Организация			
6	-0,1	0,89	Э
7	-0,1	0,25	Э
8	0,05	0,16	Э
9	-0,2	0,25	Р
10	0,02	0,09	Э
Мотивация			
11	-0,1	0,49	Э
12	-0,2	0,16	Р
13	0,22	1,05	У
14	0	0,8	Э
15	-0,3	1	У
Контроль			
16	0	0,36	Э
17	-0,3	0,29	Р
18	-0,3	0,16	Р
19	-0,2	0,36	Р
20	-0,1	0,47	Э
Координация			
21	0,11	0,47	Р
22	-0,1	0,22	Э
23	-0,3	0,45	Р
24	0,02	0,09	Э
25	-0,1	0,09	Э

# Менеджер поддерживаемый большинством

Коэффициенты корреляции функциональной оценки

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11
M1	0,5	0,13	0,09	0,13	0,54	0,27	0,21	-0,16	0,23	0,06	0,21
M2	0,28	0,2	0,24	0,34	0,33	0,34	0,32	0,31	0,48	0,43	0,32