

## РАЗРАБОТКА ДИАГНОСТИЧЕСКОГО ИНСТРУМЕНТАРИЯ УПРАВЛЕНИЯ САМООЦЕНКОЙ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Т.А. Сизикина, Б.И. Герасимов

*ГОУ ВПО «Тамбовский государственный технический университет», г. Тамбов*

**Ключевые слова и фразы:** качество; предприятие; самооценка.

**Аннотация:** Рассматривается роль и место категории «качество» в системе управления самооценкой предприятия. Проанализированы основные национальные премии за качество, а также методология самооценки предприятий и организаций.

Развитие новых технологий производства, подъем уровня культуры и образования потребителей, появление новых потребностей у людей ставят качество продукции и услуг на первое место. Качество оказывается тем ключевым фактором, который увязывает одномерные подходы в многомерном процессе и обеспечивает преуспевающее положение промышленного предприятия (ПП) с постоянной ориентацией на потребителей, которые являются главными оценщиками качества.

Динамично изменяющаяся окружающая среда, в которой работают современные предприятия и организации, вынуждает менеджеров применять новые управленческие концепции, такие, как реинжиниринг, бенчмаркинг, делегирование полномочий, концепцию обучающегося ПП. Очевидно, что для успешного внедрения новых концепций в существующую организационную структуру, необходимы основа, рамки и процесс, позволяющие скомбинировать новые элементы с глубокими знаниями, накопленными в любом ПП. Любое ПП можно рассматривать как совокупность людей с огромным опытом, обладающих реальным богатством потенциальных решений. Главный вопрос – как подключить этот источник знаний и затем достроить существующие структуры или выбрать новые направления. Необходимо найти способ введения этих элементов в структуру и понять, как выбрать систематический подход к совершенствованию. Самооценка признается обеспечивающей ключевые стратегические рамки и критерии для управления ПП и для выявления возможностей совершенствования независимо от вида ПП.

Стратегия развития современного менеджмента качества в соответствии с концепцией TQM, базируется на категории самооценки качества функционирования ПП. Самооценка представляет собой оценивание, проводимое самим руководством и персоналом ПП, итогом которого является мнение или суждение о результативности и эффективности ПП и его СМК. Самооценка может использоваться ПП для сравнения своей деятельности с лучшими достижениями других предприятий и организаций, а также показателями мирового уровня по данному виду деятельности.

В общем виде самооценка осуществляется в следующей последовательности: планируются работы, связанные с самооценкой; назначается руководитель проекта; определяется группа самооценки и разрабатывается положение о ее работе; распределяются ответственность и полномочия между участниками самооценки; создается экспертная группа; проводится самооценка; разрабатывается и реализуется план мероприятий по результатам самооценки; осуществляется контроль за выполнением мероприятий по совершенствованию менеджмента качества; проводится повторная самооценка [1, 2].

Благодаря анализу таких важнейших факторов современного менеджмента, как личная вовлеченность руководителей в работу по качеству, стратегическое планирование, оценка удовлетворенности потребителей, персонала и других, можно получить объективную и точную картину достижения поставленных целей. Группам оценщиков рекомендуется также подмечать как сильные стороны организации, так и сосредоточивать внимание на ее недостатках. Выявленные сильные стороны должны быть доведены до сведения всех сотрудников. Это проводится в рамках распространения передового опыта.

Самооценка должна сопровождать разработку продукта на всех фазах круга качества, начиная с появления идеи. Так как планирование качества охватывает различные подразделения, его нужно обязательно согласовывать и координировать. Таким образом, стратегическое значение

самооценки качества вынуждает определять методику образа действий, т.е. методы и инструменты планирования и обеспечения качества.

Разработка диагностического инструментария самооценки качества функционирования ПП требует формирования концепции создания СМК. Ее основу составили следующие положения: главная цель – построение эффективной СМК ПП, позволяющей обеспечить высокое качество продукции; основная задача – повышение эффективности всех процессов СМК ПП; методы решения – выбор модели управления ПП, охватывающей все аспекты управленческой деятельности; разработка комплекса критериев, позволяющих оценить эффективность управления процессами и предоставить информацию для их совершенствования; ожидаемые результаты – повышение степени удовлетворенности внутренних и внешних потребителей, сокращение издержек, экономическое и социальное развитие ПП.

Вышеизложенное соответствует идеологии TQM, которая не отделяет СМК от общей системы управления ПП. Модель управления самооценкой качества ПП, по нашему мнению, должна: отражать стратегический подход к качеству продукции; охватывать все аспекты управленческой деятельности; основываться на ключевых принципах TQM; служить инструментом диагностической самооценки, обеспечивающей руководству ПП основу для стратегического и оперативного планирования; обеспечивать возможности для выявления областей потенциальных улучшений в соответствии с потребностями и имеющимися ресурсами; быть доступной для понимания на всех уровнях управления ПП, иметь простые и понятные критерии оценки.

Рассмотрим ряд моделей управления самооценкой, в которых воплотилось наиболее детальное и всестороннее использование принципов TQM – модели национальных премий за качество. Основная идея данных моделей состоит в том, что удовлетворение всех категорий потребителей и влияние ПП на общество достигается через лидерство в политике и стратегии, управлении персоналом, ресурсами и процессами.

Наиболее престижными в мире премиями качества являются национальная премия М. Болдриджа в США и Европейская награда за качество, а также созданная на их основе модель премии Правительства Российской Федерации в области качества. Рассмотрим их более подробно.

Национальная премия качества М. Болдриджа была учреждена указом президента США Р. Рейгана в 1987 г. Ее целью является повышение значимости качества в работе американских компаний, а также широкое распространение знаний в области качества, которое может дать практические результаты для улучшения экономики США. Первоначально премия присуждалась трем категориям компаний: производственным, сервисным и компаниям малого бизнеса (с численностью служащих не более 500 чел.). С 1993 г. премия М. Болдриджа стала охватывать и область образования. Она имеет в основе ту же модель, но дополнительно разработано руководство по самооценке, учитывающее уникальную культуру образования [3].

Критерии модели Болдриджа ПП содержат семь категорий, позволяющих оценивать современную и потенциальную эффективность своих действий с точки зрения подхода (план), использования (выполнение плана) и результатов (выход следующего плана). В каждой категории есть пункты, которые оценивают ПП от 0 % – «отсутствие свидетельств объединенной системы планов и проверок», до 100 % – «весьма систематическое, объединенное и зрелое ПП, ответственное в настоящем и будущем».

После того, как процент для каждого пункта установлен, его можно пересчитать в число очков с помощью перемножения (например, если максимальная оценка пункта – 40 баллов, а ПП определяет его в 50 %, число очков – 20). Разные очки всех пунктов затем складываются по всему ПП, так, что сумма составляет максимум 1000 очков. Связь между категориями практически гарантирует, что низкая отметка в одной категории будет видна наряду с остальными.

Модель Болдриджа не только описывает процесс управления в целом, но и служит инструментом диагностической самооценки, что чрезвычайно важно для дальнейшего планирования улучшений. В отличие от первых неструктурированных моделей управления качеством, часто базировавшихся на непосредственном опыте разработавших их компаний, модель Болдриджа является более универсальной моделью, основанной на ключевых принципах TQM.

Рассмотрим модель, имеющую иной концептуальный базис по сравнению с моделью Болдриджа. Европейская премия за качество (EQA) была учреждена Европейским фондом управления качеством (The European Foundation for Quality Management-EFQM) в 1991 г. Критерии премии описывают модель, которую сначала называли моделью всеобщего руководства качеством, а позднее – моделью совершенного бизнеса. Модель охватывает все аспекты управленческой деятельности и, следовательно, позволяет совершенствовать организацию в целом.

Модель EQA демонстрирует, что удовлетворение потребителей и персонала, а также положительное воздействие на общество достигаются благодаря лидерству в политике и стратегии, в управлении персоналом, что ведет к совершенствованию результатов работы организации [4].

Всего модель насчитывает девять критериев с различными весовыми значениями, которые объединены в две группы. Первая группа характеризует возможности организации, а вторая – результаты деятельности. Причем первую группу можно представить тремя подгруппами: управленческие процессы (руководство, стратегическое планирование); поддерживающие процессы (управление персоналом и ресурсами); процессы, непосредственно связанные с потребителем.

Результаты деятельности определяются четырьмя критериями: удовлетворенность персонала, удовлетворенность потребителей, влияние на общество и деловые результаты. Первая группа критериев обеспечивает организации конкурентоспособность сотрудников в настоящем и будущем. Критерии второй группы позволяют оценить эффективность управления процессами и одновременно представляют информацию для их улучшения. В этом как раз и заключается полный цикл управления ПП.

Процесс самооценки происходит следующим образом. Если число очков, составляющих 500, соответственно для возможностей и результатов принять за 100 % для каждой группы критериев, то подсчет очков осуществляется с учетом масштаба применения используемого организацией подхода к выполнению соответствующего критерия оценки EQA.

На основе Европейской модели в 1996 г. создана модель премии Правительства Российской Федерации в области качества. Она учреждена постановлением Правительства РФ № 423 от 12 апреля 1996 г., что явилось результатом масштабного комплекса работ отечественных специалистов по изучению и обобщению зарубежного опыта в области управления качеством и совершенствования методов его обеспечения.

Российская модель характеризуется двумя группами критериев [5]: первая группа критериев характеризует, как ПП добивается результатов в области качества, что делается для этого («возможности»); вторая группа критериев характеризует, что достигнуто («результаты»).

Очевидно, что российская модель имеет тот же концептуальный базис, что и европейская, а также аналогичный набор критериев, однако весомость баллов критериев «возможности» несколько выше, чем критериев «результаты». Видимо, это связано со специфическими условиями работы российских предприятий, несовершенством рынка, правовой базы и т.п.

Критерии предлагаемой модели содержат девять категорий, объединенных в две группы: первая группа критериев характеризует, как ПП добивается результатов в области качества, что делается для этого («возможности процессов»); вторая группа критериев характеризует, что достигнуто («результаты»). Для проведения самооценки каждому из критериев приписывается относительная ценность в баллах.

Процесс диагностической самооценки происходит по следующему алгоритму. По каждому составляющему критерия в отдельности производится сбор информации, которая представляется в сжатой форме и содержит фактологический материал.

Оценка по группе критериев «возможности процессов» производится по двум аспектам: совершенство подхода; полнота подхода.

При оценке совершенства подхода учитывается: насколько обоснованы применяемые методы и формы работы, относящиеся к определенному критерию?; насколько систематично они применяются?; насколько они нацелены на предупреждение ошибок?; производится ли с определенной периодичностью анализ применяемых форм и методов?; внедряются ли улучшения после такого анализа?; в какой степени внедряемые подходы интегрированы в рабочие процессы?

При оценке полноты подхода учитывается: насколько широко применяются методы и формы работы, относящиеся к определенному критерию, в том числе: на разных уровнях управления ПП; в разных подразделениях и областях деятельности; применительно к соответствующим процессам; применительно к соответствующим видам продукции.

Группа, проводящая диагностическую самооценку, определяет оценку для каждого критерия отдельно для совершенства подхода и полноты подхода, и затем общую (среднюю) оценку в процентах переводит в соответствующее для данного критерия число баллов.

Оценка по группе критериев «результаты» проводится: по значениям достигнутых показателей, т.е. достижение целей по полноте охвата этими показателями различных направлений деятельности ПП.

При оценке достижения целей учитываются: позитивные тенденции или стабильность хороших значений показателей; сравнение с планировавшимися целями; сравнение с

показателями других ПП; доказательства того, что результаты обусловлены применяющимися подходами.

При оценке полноты охвата направлений деятельности учитывается: насколько предоставленные показатели охватывают все соответствующие направления деятельности ПП?; насколько полно предоставленные показатели охватывают результаты, относящиеся к каждому составляющему критерию?; насколько представленные показатели характерны для ПП?

Группа, проводящая диагностическую самооценку, определяет оценку в процентах отдельно для достижения целей и для полноты охвата направлений, и затем общую (среднюю) оценку в процентах переводят в соответствующее для каждого критерия число баллов.

Процесс диагностической самооценки на основе критериев модели является одним из наиболее важных видов управленческой деятельности, обеспечивающий систематический пересмотр и контроль состояния ПП и позволяющий четко локализовать сильные стороны и области совершенствования, фокусируясь на взаимоотношениях между людьми, процессами и результатами.

Предложенная нами модель управления ПП характеризуется следующими особенностями: подходит к управлению ПП с позиции процессов, т.е. позволяет решить основную задачу создания системы управления качеством в ПП: повышение эффективности всех процессов; не отделяет систему управления качеством от общей системы управления ПП, что соответствует идеологии Всеобщего управления качеством TQM и концепции 6М (М1 – materials, М2 – man, М3 – machines, М4 – methods, М5 – metrology, М6 – media); охватывает все аспекты управленческой деятельности, отражая стратегический подход к качеству, описывая полные циклы управления Деминга PDCA и SDCA (P – plan (планирование); S – standard (стандартизация); D – do (выполнение); C – control (контроль); A – action (действие), стимулирующий инновационные процессы; служит инструментом диагностической самооценки, обеспечивающей руководству ПП основу для стратегического и операционного планирования.

В целом, интегрированный подход к управлению самооценкой СМК ПП выступает как циклически повторяющаяся система долгосрочных управленческих решений, каждый цикл которой начинается с формирования политики и стратегии и заканчивается оценкой результатов деятельности.

#### *Список литературы*

1. Пономарев, С.В. Управление качеством продукции. Введение в системы менеджмента качества : учеб. пособие / С.В. Пономарев, С.В. Мищенко, В.Я. Белобрагин / М. : РИА «Стандарты и качество», 2004. – 248 с.

2. Пономарев, С.В. Управление качеством продукции. Инструменты и методы менеджмента качества : учеб. пособие / С.В. Пономарев, С.В. Мищенко, В.Я. Белобрагин, В.А. Самородов, Б.И. Герасимов, А.В. Трофимов, С.А. Пахомова, О.С. Пономарева. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2005. – С. 218–219.

3. Malkom Baldrige National Quality Award. – 1995 Award Criteria.-American Society for Quality Control, P.O. Box 3005, Milwaukee, WI 53201-3005.

4. Small and Medium-Sized Enterprises.//Application Brochure. – EFQM and EOQ, 1997. – P.32

5. Премии Правительства РФ в области качества : руководство для участников конкурса // Стандарты и качество. – 1997. – №1.

---

### **Development of Diagnostic Tools for Self Appraisal Control over Quality Management System of Industrial Enterprise**

**T.A. Sizikina, B.I. Gerasimov**

*Tambov State Technical University, Tambov*

**Key words:** self-appraisal; quality; enterprise.

**Abstract:** The role and place of category «quality» in control over the enterprise self-appraisal system is studied and basic national quality bonuses as well as the methodology of enterprises self-appraisal are analyzed.