



Лекция

САМООЦЕНКА И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ НА СООТВЕТСТВИЕ МОДЕЛИ «ДЕЛОВОГО СОВЕРШЕНСТВА»

Разработчик: к.э.н., Шимохина Виктория Владимировна



Успех любой организации зависит от постоянного улучшения деятельности по удовлетворению растущих запросов потребителей и других заинтересованных сторон.

Этого невозможно добиться без анализа деятельности организации, применения различных методов диагностики состояния дел вообще и качества в частности.

Российские организации испытывают острейшую необходимость в методах, способных помочь им добиться большей эффективности в работе.

В мировой практике один из таких методов анализа (диагностики) получил название **самооценки**.

ЭТАПЫ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Для построения и развития СМК до качественно иного уровня зрелости, а не просто её модернизации, необходимо быть вооруженным теоретическими представлениями о том, в каком направлении формируются и развиваются системы и организации.

В соответствии с одним из законов строения-развития, каждой организации свойственен циклический характер функционирования. Для каждой организации характерен свой жизненный цикл.

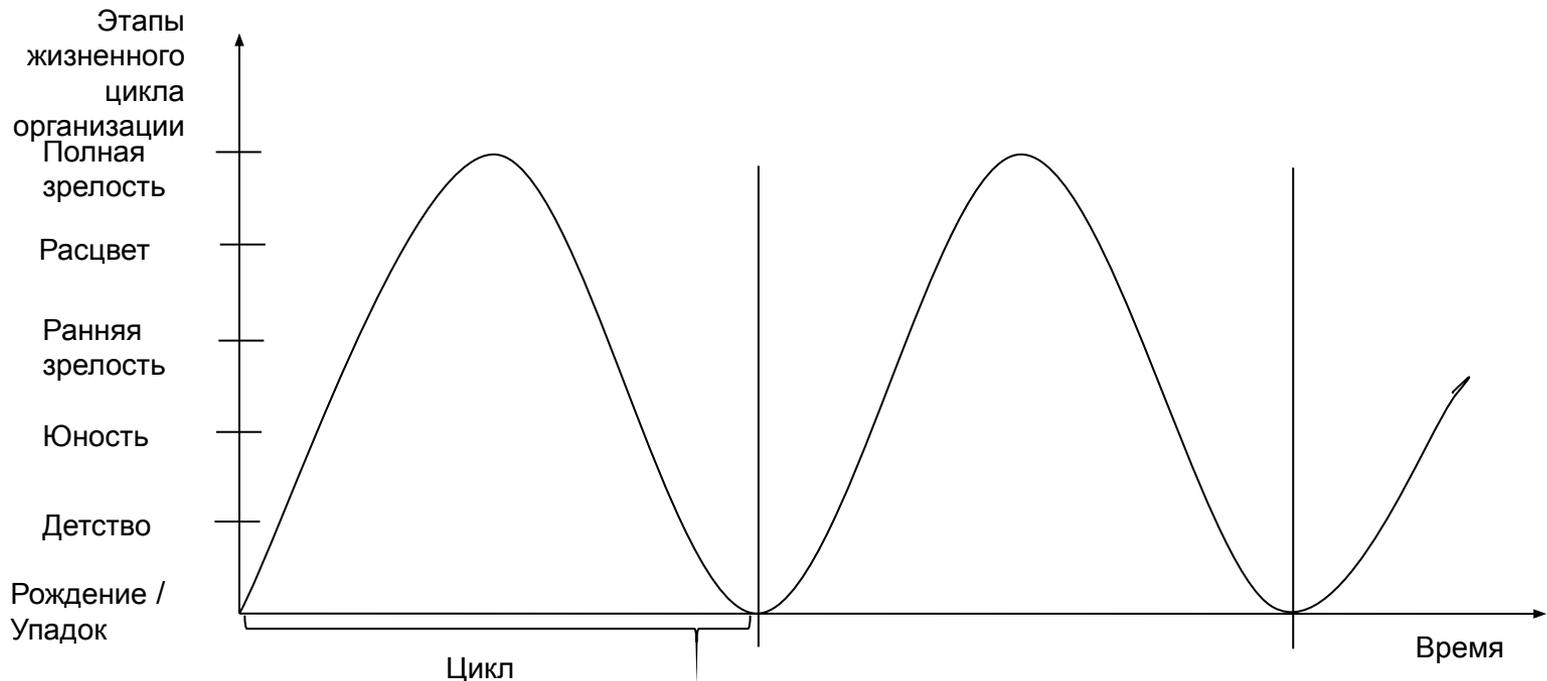


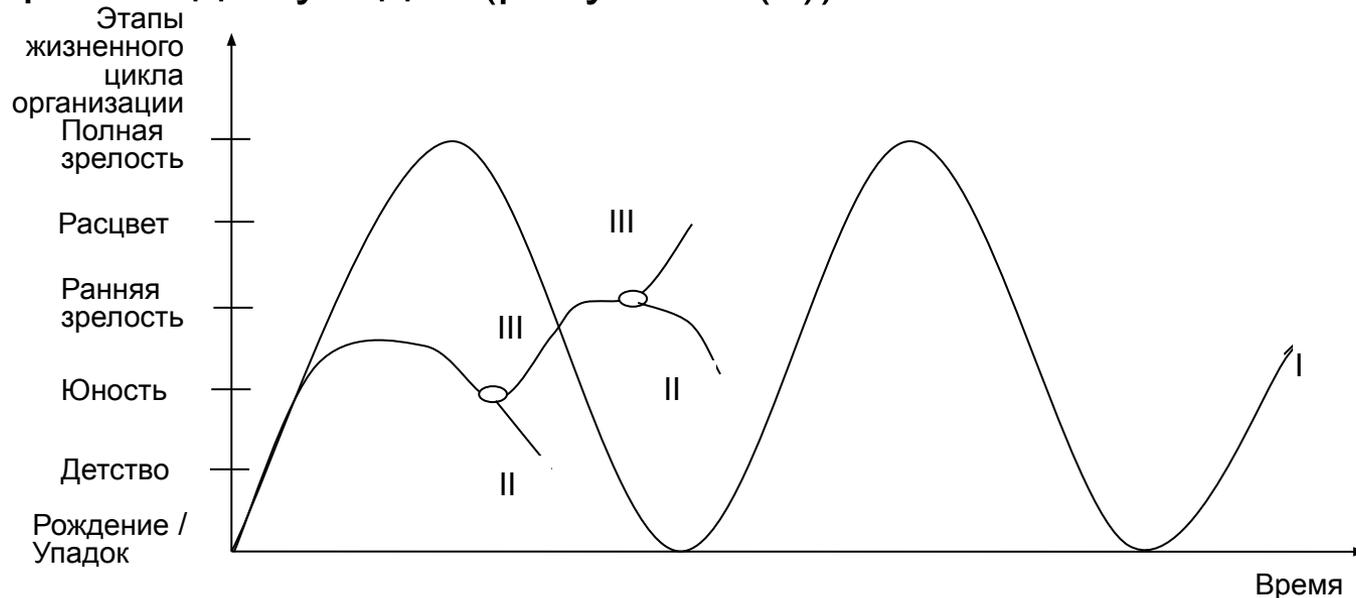
Рисунок 1 – Этапы жизненного цикла организации

Таблица – Этапы жизненного цикла организации

Фактор сравнения	Рождение	Детство	Юность	Зрелость			Упадок	
				Ранняя	Расцвет	Полная	Старение	Обновление
Первичные цели	Выживание	Выживание, краткосрочная прибыль	Ускоренный рост	Систематический рост	Сбалансированный рост	Уникальность, имидж	Обслуживание	Обновление
Тип лидера	Новатор	Оппортунист	Консультант	Участник	Корпоративный деятель	Государственный деятель	Администратор	Реорганизатор
Характер организационной деятельности	Борьба	Достижение	Изменение	Расширение, диверсификация	Системная ориентация	Зрелость, удовлетворенность собой	Ориентация на сложившиеся структуры	Ориентация на перемены
Имидж организации	Эгоцентрический	Местный	Секционный, региональный	Национальный	Многонациональный	Международный	Самодовольный	Самокритичный
Сфера приложения усилий	Нововведения	Конкуренция	Завоевания	Координация, единство	Интеграция, управление	Адаптация	Поддержание существования	Обновление, развитие
Центральная проблема	Выход на рынок	Существование	Доля рынка	Разносторонний рост	Централизация и автономность	Равновесие интересов	Стабильность	Омоложение, трансформация

ЭТАПЫ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИИ

По мнению многих авторитетных специалистов в области современного менеджмента, любая организация, и, следовательно, и ее СМК, может эволюционно развиваться в течение ограниченного периода времени (в среднем около пяти–семи лет), после чего процесс дальнейшего развития замедляется, останавливается на достигнутом уровне или происходит упадок (рисунок 2 (II)).



○ - точка бифуркации

I – этапы жизненного цикла организации (в общем случае)

II – упадок

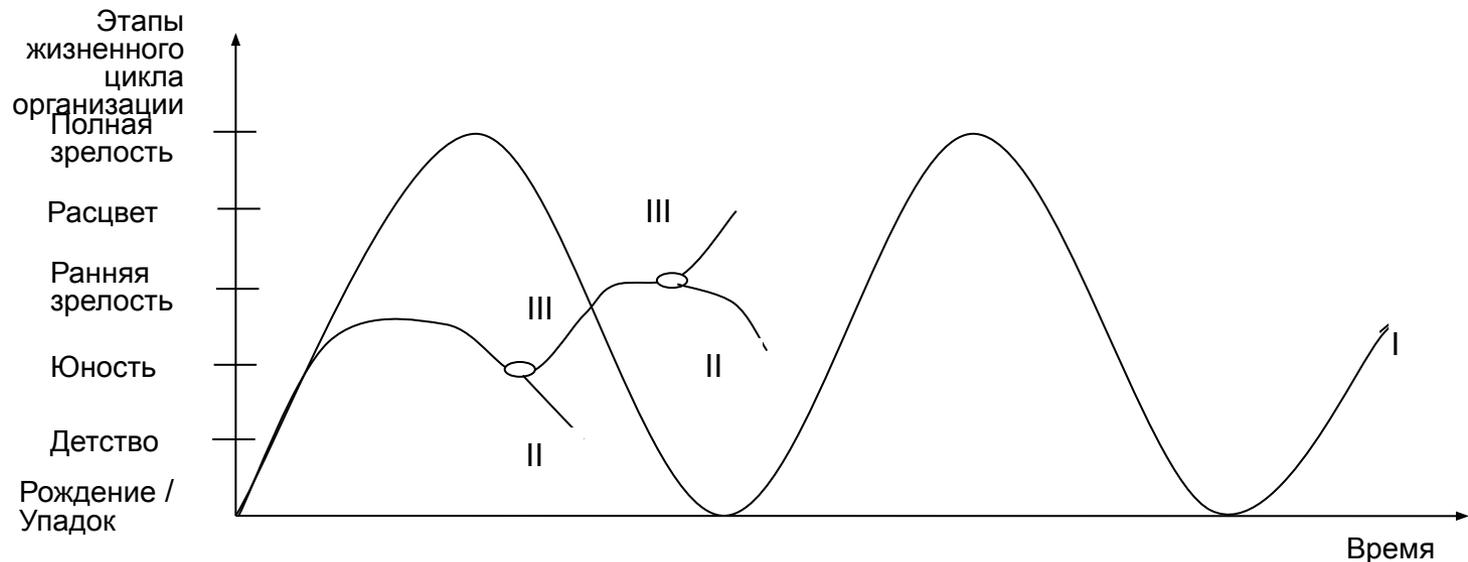
III – развитие

} этапы жизненного цикла, свойственные организации

Рисунок 2 – Этапы жизненного цикла организации

ЭТАПЫ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Дальнейшее эволюционное развитие возможно только с пересмотром подходов и реинжинирингом процессов и/или под воздействием внешней среды (различных факторов) или вследствие спонтанно возникающих внутренних противоречий – флуктуаций, оказывающих влияние на организацию. Точка, с которой начинается новый отчет времени эволюционного развития, является точкой бифуркации (рисунок 2). Поэтому, жизненный цикл организации, представленный на рисунке 2 (I), в реальной ситуации встречается достаточно редко. Организациям наиболее свойственен жизненный цикл, представленный на рисунке 2 (II и III).



○ - точка бифуркации

I – этапы жизненного цикла организации (в общем случае)

II – упадок

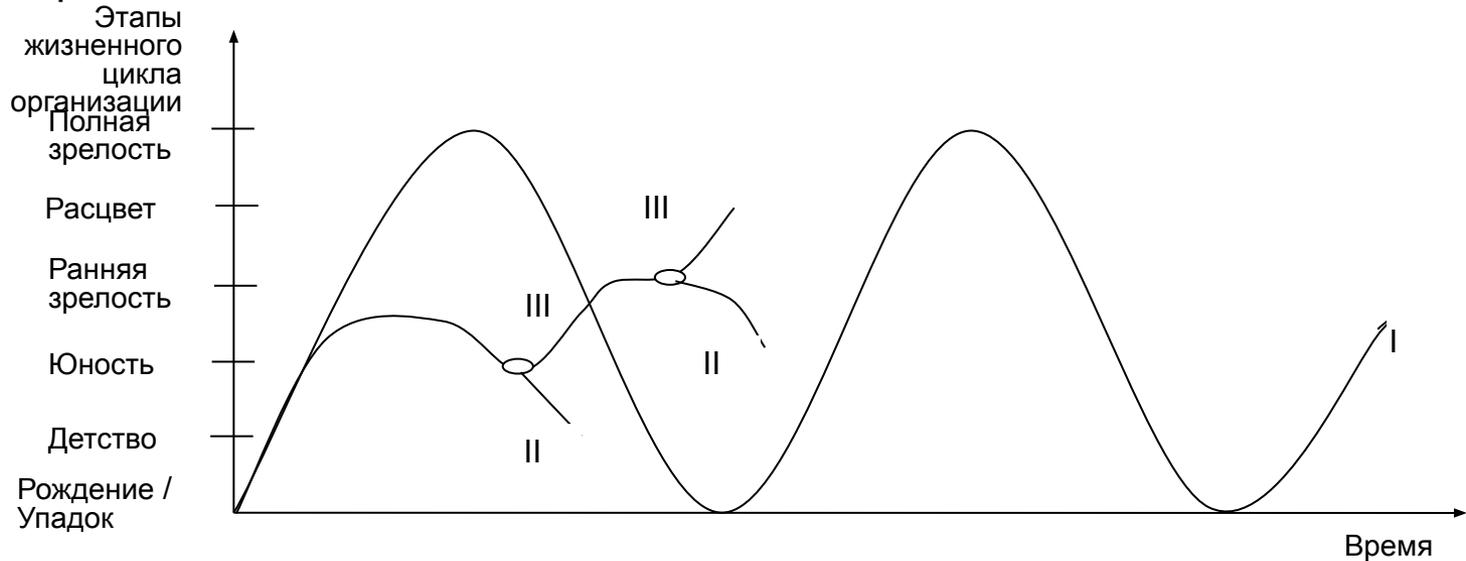
III – развитие

этапы жизненного цикла, свойственные организации

Рисунок 2 – Этапы жизненного цикла организации

ЭТАПЫ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИИ

СМК может быть встроена (внедрена) в организации на любом уровне её развития (этапе жизненного цикла). Чем у организации выше уровень развития и больше скорость развития (самоорганизации), в момент принятия решения о внедрении СМК, тем меньше временной интервал до достижения соответствия СМК организации установленным требованиям (рисунок 2) (например, требованиям ГОСТ Р ИСО 9001 и другим). Процесс формирования СМК будет иметь ту же скорость развития, что и у самой организации. Уровень развития СМК будет определяться уровнем зрелости её процессов.



○ - точка бифуркации

I – этапы жизненного цикла организации (в общем случае)

II – упадок

III – развитие

} этапы жизненного цикла, свойственные организации

Рисунок 2 – Этапы жизненного цикла организации

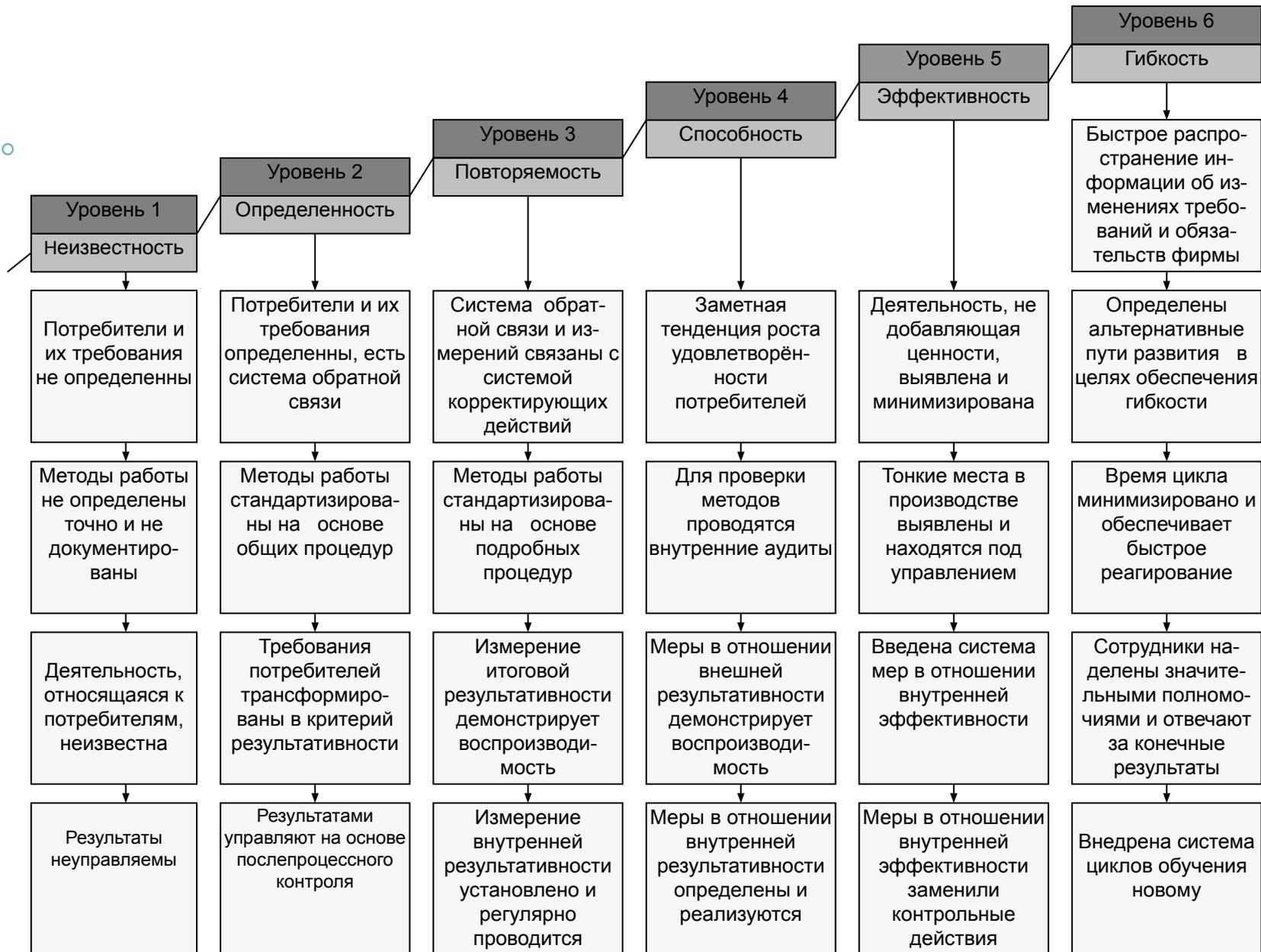
ЗРЕЛОСТЬ СМК И ЕЁ ПРОЦЕССОВ

В.В. Липаев определяет понятие **«зрелость процессов»** как степень их управляемости (включая возможности поэтапной количественной оценки качества, контролируемости и эффективности результатов). При этом уровень зрелости СМК организации определяется зрелостью (совершенством) процессов СМК.

Для определения уровня зрелости СМК необходимо её процессы классифицировать по уровням зрелости.

Анализ различных классификаций процессов по уровням зрелости показал, что все существующие классификации основываются на первоначальной классификации процессов по уровням зрелости, сделанной в 1980 году в Институте программной инженерии при Университете Карнеги-Меллона для процесса разработки программного обеспечения. Но наиболее обширной (полной) из них является **классификация процессов по уровням зрелости, сделанная Р. Гарднером** и адаптированная к менеджменту качества.

КЛАССИФИКАЦИЯ ПРОЦЕССОВ Р. ГАРДНЕРА



ЭТАПЫ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИИ И ЗРЕЛОСТЬ СМК

СМК может быть встроена (внедрена) в организации на любом уровне её развития (этапе жизненного цикла). Чем у организации выше уровень развития и больше скорость развития (самоорганизации), в момент принятия решения о внедрении СМК, тем меньше временной интервал до достижения соответствия СМК организации установленным требованиям (рисунок 3) (например, требованиям ГОСТ Р ИСО 9001 и другим). Процесс формирования СМК будет иметь ту же скорость развития, что и у самой организации. Уровень развития СМК будет определяться уровнем ее зрелости.

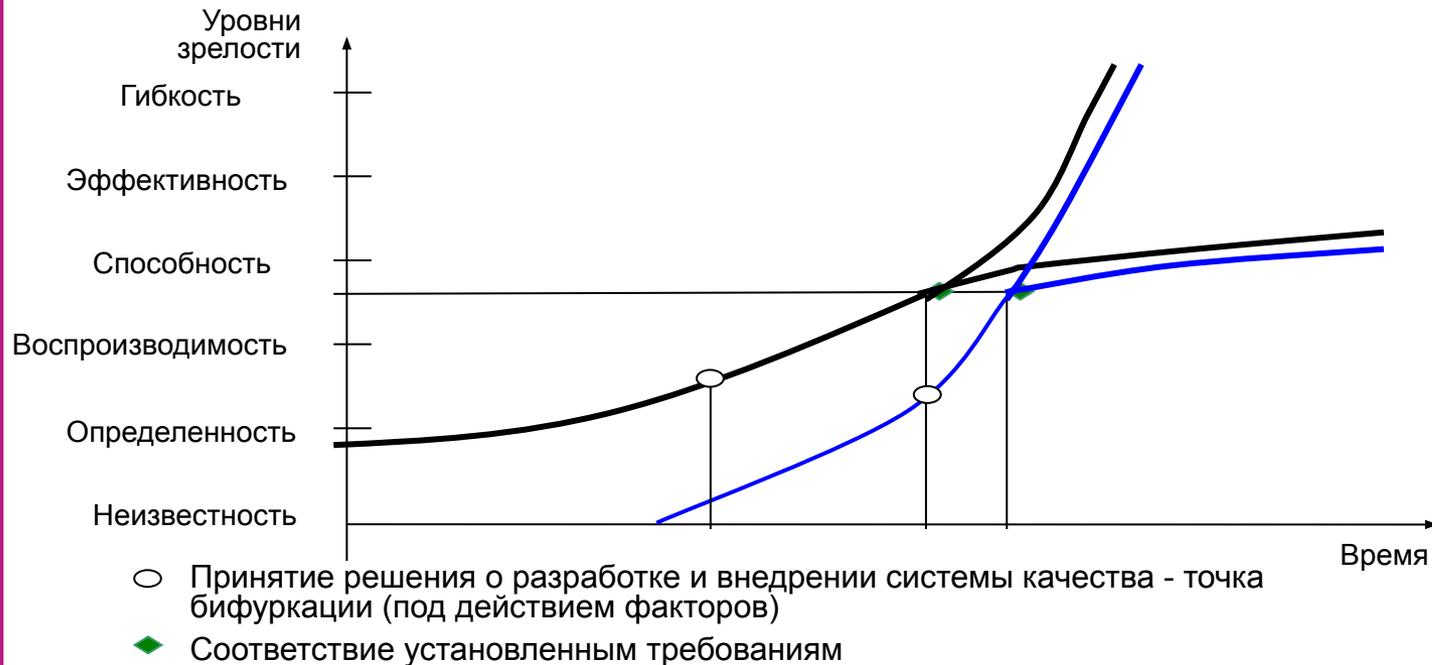


Рисунок 3 – Уровни развития (зрелости) СМК

САМООЦЕНКА

это анализ способности организации, её менеджмента и персонала решать всю совокупность своих задач и добиваться целей в конкурентной борьбе.

С философской точки зрения, самооценка - это процесс оценки организации, который осуществляется самой организацией по собственному побуждению.

Систематически проводимая самооценка направлена на выявление успехов и слабых мест в процессах, осуществляемых организацией, а также планирование мероприятий по улучшению эффективности и результативности их деятельности.

В современной практике менеджмента качества можно выделить следующие подходы, рассматривающие самооценку как:

- сопоставительный анализ по сравнению с лучшими организациями, с какой-либо моделью или эталоном;
- необходимый инструмент деятельности организации при участии в различных конкурсах в области качества (национальных, региональных, международных, отраслевых), применение которого обусловлено требованиями к участникам;
- метод диагностики состояния организации и перспектив ее дальнейшего развития (совершенствования). С точки зрения сторонников данного подхода, самооценка необходима для выявления сильных и слабых сторон деятельности организации, возможностей, а также угроз, препятствующих их реализации.

Самооценка - мощный механизм вовлечения организаций в TQM и в процесс по улучшению её деятельности.

Виды самооценки:

- самооценка, связанная с измерением или определением уровня совершенства;
- самооценка, ориентированная на улучшение деятельности.

Методы проведения самооценки:

- метод матричных таблиц;
- самооценка на основе опросника;
- метод семинара;
- привлечение экспертов;
- самооценка с применением проформы;
- имитация участия в конкурсе.

МЕТОДЫ ПРОВЕДЕНИЯ САМООЦЕНКИ

Метод матричных таблиц

Руководителям и специалистам организации предлагается оценить положение организации по каждому из критериев оценки с использованием матрицы зрелости организации.

Матрица представляет собой таблицу с названием критерия и расположенной снизу вверх серией утверждений о достижениях организации.

При использовании этого метода руководители могут оценить, насколько их личная позиция отличается от позиции других, какое мнение превалирует на том или ином уровне управления, каков средний уровень оценки по каждому критерию, каков разброс этой оценки и каковы самые оптимистичные и самые пессимистичные оценки.

МЕТОДЫ ПРОВЕДЕНИЯ САМООЦЕНКИ

Пример - Метод матричных таблиц

Квалиметрические шкалы «уровней совершенства» составляющих Модели совершенствования деятельности

№ п/п	Критерии, подкритерии и составляющие модели	
1	Лицующая роль руководства	Шкала оценки
1.1	Личное участие руководства ОУ в формировании и развитии миссии, видения, основных ценностей, политики, основных целей и задач в области качества	
№ уровня	Описание уровней совершенства составляющих модели	
1	Руководство имеет собственное видение на качество рабочих процессов, качество содержания и организации образовательного процесса, качество научной деятельности и принимает необходимые решения. Это видение охватывает основные аспекты качества рабочих процессов ОУ и широко с персоналом не обсуждается. Миссия, видение, основные ценности и политика в области качества четко не сформулированы и не документированы.	1
		2
2	Руководство распространяет свое видение на персонал ОУ и рассматривает другие мнения. Вопросы миссии, видения, основных ценностей, политики, целей и задач в области качества обсуждаются с персоналом на разных уровнях, разрабатываются проекты соответствующих документов. Уделяется внимание различным аспектам в области качества и их влиянию на деятельность ОУ и ее результаты.	3
		4
3	Руководство является инициатором широкого обсуждения с персоналом миссии, видения, основных ценностей, политики, основных целей и задач в области качества, которые касаются всех аспектов и процессов образовательной деятельности и научной деятельности ОУ. Миссия, видение, основные ценности, политика и стратегия утверждены внутренними документами ОУ. Систематически собирается информация, используемая для коррекции политики и стратегии.	5
		6
4	Программные документы ОУ в области качества нашли отражение в стратегическом плане развития ОУ и формируют основу для внешней и внутренней деятельности. По инициативе Руководства для развития и обновления стратегии и политики в области качества привлекаются все заинтересованные стороны (персонал, студенты, предприятия-работодатели, школы и др.). Руководство является инициатором постоянного анализа и совершенствования стратегии и политики в области качества и сравнивает их с достижениями аналогичных ОУ.	7
		8
5	Документированные миссия, видение, политика и стратегия ОУ в области качества основаны на анализе общих тенденций развития общества. Видение содержит четкий сценарий на будущее, оценку места и роли ОУ в обществе. Руководство постоянно анализирует, совершенствует и сравнивает миссию, видение, политику и стратегию с ведущими ОУ в стране и за рубежом. Руководство признано лидером в вопросах качества на региональном или национальном уровне.	9
		10

МЕТОДЫ ПРОВЕДЕНИЯ САМООЦЕНКИ

Самооценка на основе опросника

Опрашиваемым предлагается заполнить анкеты, подобные тем, которые высылаются некоторыми органами по сертификации при заочной оценке степени готовности системы менеджмента качества организации к сертификации.

Обширный опросник разрабатывается на основе критериев используемой модели самооценки и состоит из вопросов либо поставленных в закрытой форме (предполагающей ответ «да» или «нет»), либо позволяющих использовать многовариантную форму ответа.

МЕТОДЫ ПРОВЕДЕНИЯ САМООЦЕНКИ

Пример - Самооценка на основе опросника

Руководство	да	нет
Обеспечивает ли руководство условия, необходимые для достижения успеха?		
Приветствуются ли руководством ситуации, когда сотрудники вносят конструктивные предложения, излагают свои идеи, взгляды мнения?		
Политика и стратегия		
Учитывается ли мнение клиентов и поставщиков при выработке политики и стратегии компании?		
Использует ли компания сравнительные данные о деятельности конкурентов и/или ведущих компаний аналогичного профиля для определения собственной политики и стратегии?		

МЕТОДЫ ПРОВЕДЕНИЯ САМООЦЕНКИ

Метод семинара

Руководители подразделений выявляют слабые и сильные стороны деятельности своих подразделений.

На семинаре или общем рабочем совещании проводится анализ и обсуждение полученных результатов, определяются мероприятия по совершенствованию деятельности каждого конкретного подразделения.

Привлечение экспертов

Для еще более объективной оценки руководство организации для проведения самооценки привлекает экспертов.

Экспертами могут быть специалисты, привлекаемых для проведения национальных, региональных и отраслевых конкурсов в области качества и хорошо знакомых с практикой самооценки.

МЕТОДЫ ПРОВЕДЕНИЯ САМООЦЕНКИ

Самооценка с применением проформы

Данный метод основан на заполнении специальных форм для регистрации данных о положении дел по исследуемому вопросу. Проформы заполняются по каждой составляющей всех критериев, включенных в модель самооценки.

Отчет включает проформы и содержит как количественные, так и качественные оценки работы организации по всем направлениям деятельности.

По полноте и детальности исследования данный метод близок к фактическому участию предприятия в конкурсе на соискание премии в области качества.

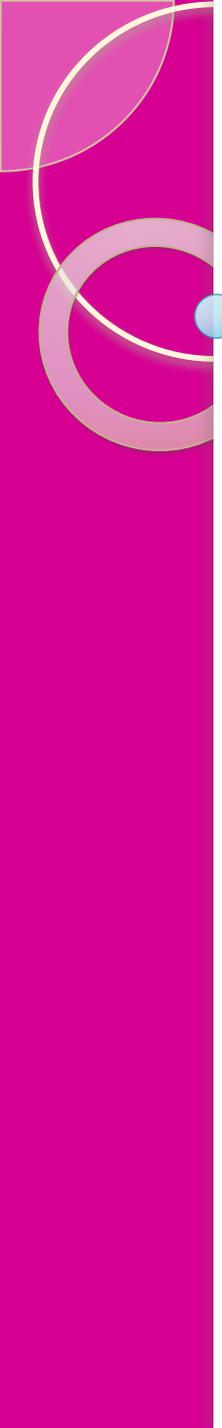
МЕТОДЫ ПРОВЕДЕНИЯ САМООЦЕНКИ

Имитация участия в конкурсе

Самооценка методом имитации участия в конкурсе дает такие же результаты, как и самооценка методом привлечения экспертов. Этот метод в основном повторяет все этапы работы конкурсанта национальной премии.

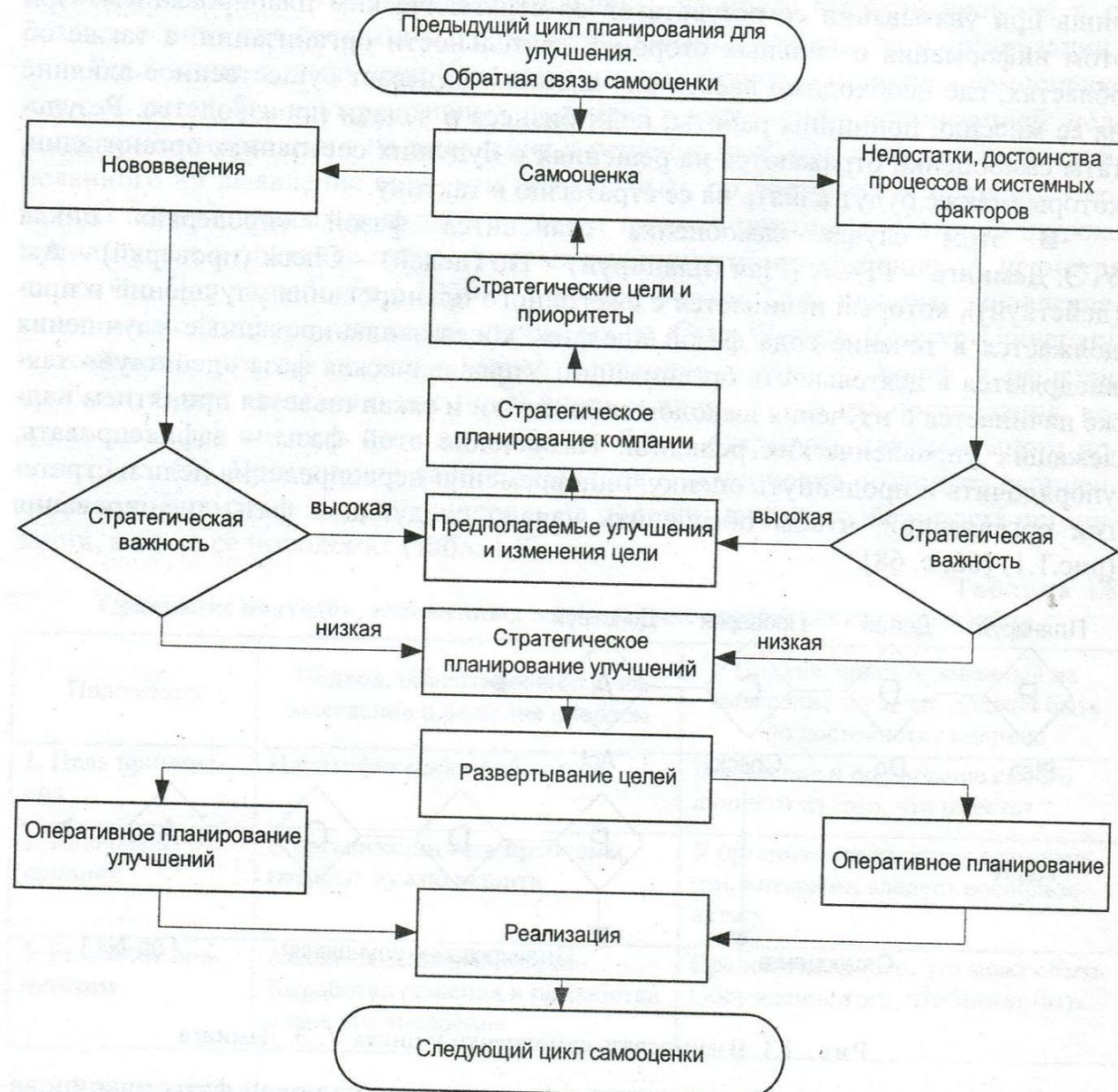
На первом этапе организация готовит отчет по установленным в модели самооценки требованиям. Этот отчет включает в себя материалы, описывающие текущее положение дел в организации, динамику изменения основных показателей и т.д.

Второй этап заключается в анализе каждой составляющей, выявлении сильных и слабых сторон работы организации и численной оценке показателей работы. Однако проводят эту работу не внешние эксперты конкурса, а внутренние эксперты организации, имеющие подготовку в области проведения самооценки.

- 
- **Метод самооценки выбирается организациями в зависимости от специфики организации, ее размера, финансовых ресурсов и корпоративной культуры.**

Систематически проводимая **самооценка** направлена на выявление успехов и слабых мест в процессах, осуществляемых в организации, а также планирование мероприятий по улучшению эффективности и результативности их деятельности и, соответственно, совершенствование деятельности организации.

Взаимосвязь самооценки и стратегического планирования организации



Классификация моделей самооценки деятельности организации





МОДЕЛИ СОВЕРШЕНСТВА И МОДЕЛИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

СОВЕРШЕНСТВО – это высшая степень превосходства или идеал (эталон), к достижению которого стремятся.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ – это процесс, ведущий к достижению совершенства, в результате непрерывного стремления организации превзойти уже достигнутые ею результаты в различных областях деятельности и выявления областей для улучшения.

МОДЕЛИ СОВЕРШЕНСТВА И МОДЕЛИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

«Модель совершенства деятельности организации»

Модели совершенства деятельности организации содержат критерии, позволяющие проводить оценку деятельности организации по всем видам деятельности и обеспечивают организации основу для сравнения ее деятельности с деятельностью других организаций и выявления областей для улучшения. Применение моделей совершенства это глубокий, детальный анализ деятельности организации, требующий больших затратами времени.

«Модель совершенствования деятельности организации»

Модели совершенствования деятельности организации, как правило, основаны на оценки соответствия деятельности организации установленным требованиям с помощью определении уровня развития (зрелости). Эти модели позволяют организации самостоятельно и, в основном, достаточно быстро провести оценку состояния ее менеджмента, а также разработать план действий для улучшений.

КЛАССИФИКАЦИЯ ИНСТРУМЕНТОВ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

Модели совершенства – это модели премий в области качества (премия Э. Деминга в Японии, премия М. Болдриджа в США, Европейская премия по качеству, Премия Правительства РФ в области качества и др.).

Модели совершенствования – это модели, определяющие соответствие деятельности организации установленным требованиям (методика совершенствования Тито Конти, функциональная модель оценки менеджмента, модель совершенствования стандарта ИСО 9004:2000 и ИСО 9004:2010, модель самооценки по стандарту ГОСТ Р 54138-2010 и др.).

Новейшие инструменты совершенствования (6-Сигма, 5-S, сбалансированная система показателей, 20 ключей к совершенствованию бизнеса, инжиниринг, бенчмаркинг, бережливое производство, TPM, Lean и др.). Эти инструменты, как правило, имеют узкую направленность, достаточно трудоемки и требуют специальной подготовки.

МОДЕЛИ СОВЕРШЕНСТВА

Наиболее популярные премии по качеству:

- премия Э. Деминга в Японии;
- национальная премия по качеству М. Болдриджа;
- Европейская премия по качеству
- Японская премия по качеству.

На основе этих моделей разработано
27 Национальных премий по качеству,
включая и Россию.

Страна	Название премии	Год учреждения
Япония	Премия Э. Деминга	1951
Норвегия	Норвежская премия за качество	1974
США	Национальная премия по качеству М. Болдриджа	1987
Австралия	Австралийская премия за качество	1988
Бельгия	Бельгийская премия за качество	1990
Финляндия	Финская премия за качество	1990
Франция	Приз Франции за качество	1992
Испания	Промышленная премия за качество имени Принца Филиппа	1992
Швеция	Шведская премия за качество	1992
Дания	Датский приз за качество	1993
Нидерланды	Нидерландский приз за качество	1993
Канада	Канадская премия за совершенство	1993
Словацкая республика	Премия Словацкой республики за качество	1994
Соединенное королевство	Премия Соединенного Королевства по качеству за превосходный бизнес	1994

Страна	Название премии	Год учреждения
Польша	Польская премия за качество	1995
Австрия	Австрийская премия за качество	1996
Венгрия	Венгерская национальная премия за качество	1996
Россия	Премия Правительства Российской Федерации в области качества	1996
Украина	Украинская национальная премия за качество	1996
Германия	Приз Людвиг Эрхарда	1997
Исландия	Исландская премия за качество	1997
Ирландия	Высшая национальная премия за качество	1997
Швейцария	Швейцарский приз за качество	1997
Хорватия	Хорватская премия за качество	1998
Чешская республика	Премия Чешской республики за качество	1998
Южная Африка	Премия Южной Африки за превосходный бизнес	1998

Первая премия в области качества - **премия Э. Деминга**, учреждена в 1951 г. в Японии

◦ Комитет по присуждению премии Э. Деминга оценивает состояние дел в организации по **48 показателям**, сгруппированным в **10 направлений**:

- проведение политики в области качества;
- организация и управление деятельностью предприятия;
- сбор, обработка и интерпретация информации о качестве;
- обучение и распространение знаний в области качества;
- анализ проблем качества;
- стандартизация;
- контроль качества;
- обеспечение качества;
- результаты;
- планы.

Оценка участников конкурса проводится по 100- балльной системе. Для получения премии Э.Деминга требуется набрать не менее 70 баллов.

Составляющие оценки по модели Премии Э. Деминга

Критерии	Составляющие (области оценки)
1	2
1. Политика и цели	1. Менеджмент и политика в области качества 2. Методы для установления политики 3. Предназначение и составляющие политики 4. Использование статистических методов 5. Коммуникации и распространение политики 6. Пересмотр политики и определение возможностей ее развития 7. Взаимосвязь между политикой и планированием
2. Организация и ее функционирование	1. Прозрачность власти и ответственность 2. Делегирование полномочий 3. Межфункциональное взаимодействие 4. Деятельность групп 5. Вовлечение персонала 6. Использование результатов деятельности кружков качества 7. Управление качеством / управленческая диагностика
3. Образование и его развитие	1. План обучения и достигнутые результаты 2. Понимание качества и подход к управлению качеством 3. Обучение статистическим подходам и методам, а также их распространение 4. Осознание результатов 5. Обучение заинтересованных компаний (особенно продавцов, партнеров и дистрибьютеров) 6. Деятельность кружков качества 7. Система предложений по совершенствованию и ее статус
4. Сбор, распространение и использование информации	1. Сбор внешней информации 2. Межфункциональные коммуникации 3. Скорость коммуникаций (применение компьютерной техники) 4. Переработка информации, статистический анализ и использование информации

Составляющие оценки по модели Премии Э. Деминга

1	2
5. Анализ	<ol style="list-style-type: none">1. Выбор важнейших целей и направлений совершенствования2. Назначение аналитических методов3. Применение статистических методов4. Связь с внутренней производственной технологией5. Анализ качества и процессов6. Использование результатов анализа7. Действия, направленные на совершенствование деятельности
6. Стандартизация	<ol style="list-style-type: none">1. Система стандартов2. Методы введения, пересмотра и отмены стандартов3. Содержание стандартов4. Применение статистических методов5. Накопление технологий6. Применение стандартов
7. Управление (контроль)	<ol style="list-style-type: none">1. Система менеджмента качества и другие взаимосвязанные элементы, такие как затраты на качество, производительность, объем производства2. Точки и направления контроля3. Применение статистических методов и инструментов, таких как контрольные карты4. Содействие деятельности кружков качества5. Статус управленческой деятельности6. Управленческие должности
8. Обеспечение качества	<ol style="list-style-type: none">1. Развитие новых методов производства и обслуживания (развертывание функции качества, анализ, надежный контроль и конструкторские разработки)2. Предупредительная деятельность по безопасности и производственной дисциплине3. Степень удовлетворенности потребителей4. Проектирование процессов, анализ, контроль и улучшение процессов5. Возможности процессов6. Оснастка и инспектирование ее состояния7. Управление продвижением, сбытом, закупками и обслуживанием8. Система обеспечения качества и ее состояние9. Применение статистических методов10. Оценка и аудит качества11. Статус обеспечения качества

Составляющие оценки по модели Премии Э. Деминга

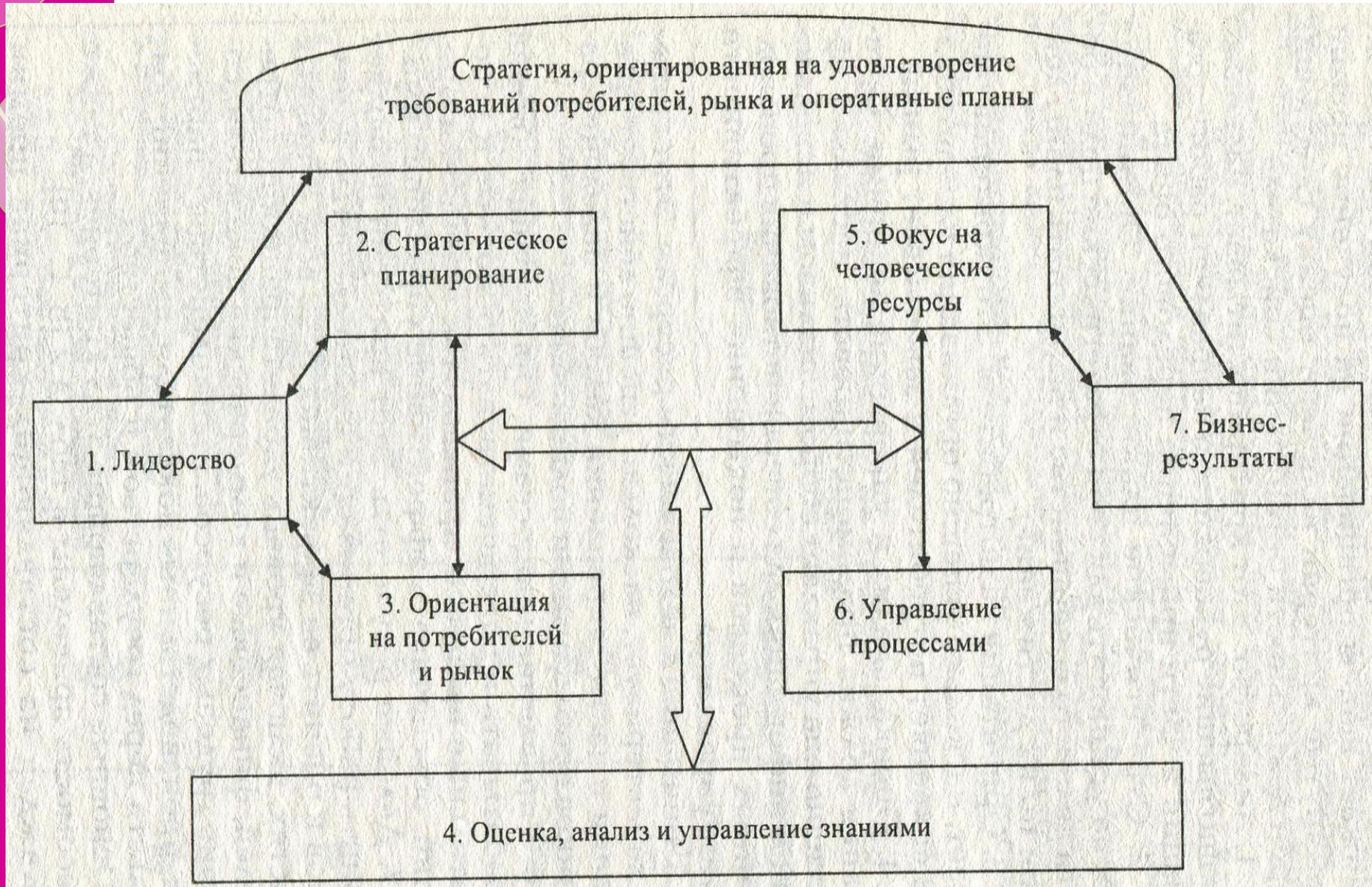
1	2
9. Результаты	<ol style="list-style-type: none">1. Измерение результатов2. Реальные прямые результаты, такие как качество, обслуживание, объем, цена, прибыль, безопасность и окружающая среда3. Неосязаемые результаты4. Соответствие достигнутого состояния планируемым результатам
10. Дальнейшие планы	<ol style="list-style-type: none">1. Реальное понимание текущей ситуации2. Меры для решения проблем брака3. Перспективные планы развития4. Взаимосвязь между перспективным и оперативным планированием

Национальная премия по качеству США имени Малькольма Болдриджа, учреждена в 1987 году

- Оценка организаций проводится на основании **Национальной шкалы качества М.Болдриджа**. Она используется в кругах специалистов, как база для сравнения уровней качества во всем мире, но к ней имеют доступ только американские организации. Шкала Болдриджа имеет **семь категорий**.

При оценке лучших сертифицированных систем согласно стандартам ИСО семейства 9000, швейцарские организации без системы всеобщего руководства качеством достигают максимум 400-500 баллов по шкале М.Болдриджа. Чтобы попасть в круг по-настоящему хороших оценок, организации необходимо набрать около 600 баллов.

Модель национальной премии по качеству США имени М. Болдриджа



Европейская премия по качеству

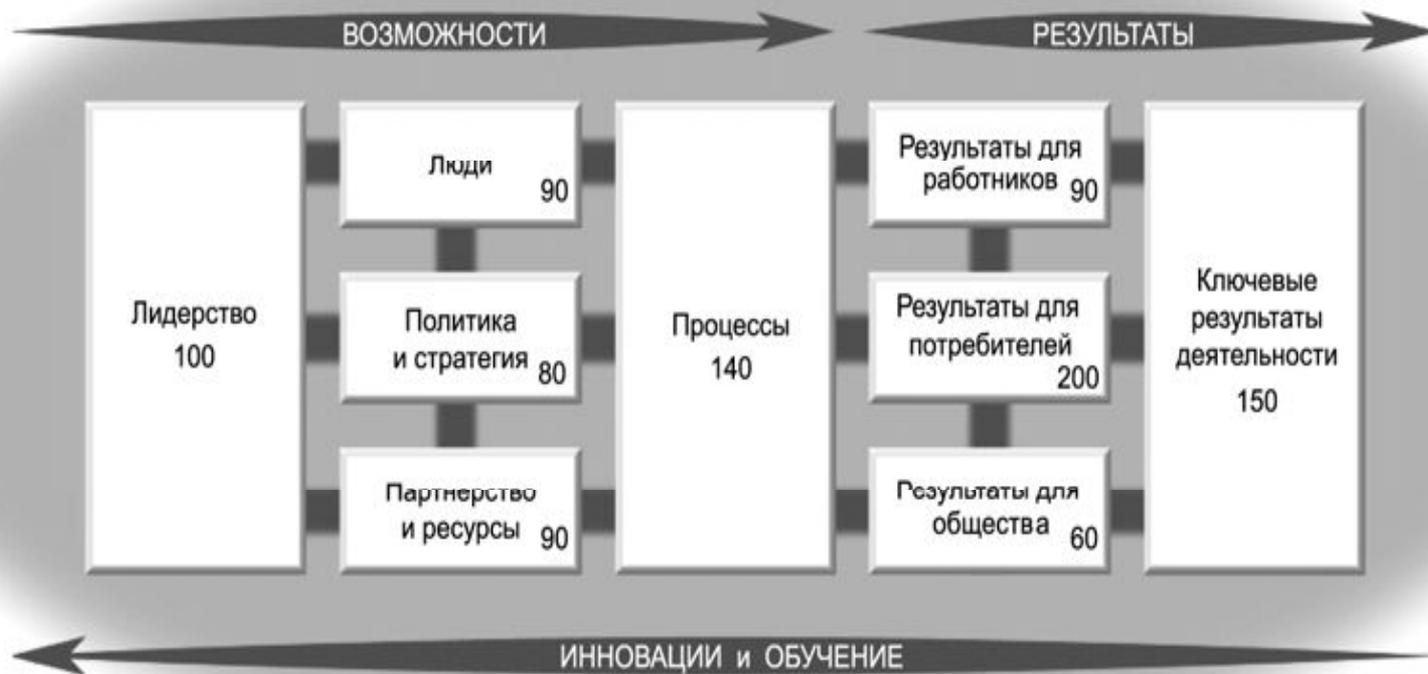
учреждена в 1992 году

В 1988 году 14 ведущих компаний Европы (Bosch, Nestle, Olivetti, Renault, Phillips, Volkswagen, Electrolux и др.) при поддержке Европейской комиссии учредили Европейский фонд управления качеством – EFQM.

В дополнение к сертификации по ИСО Европейский Фонд менеджмента качества (European Foundation for Quality Management - EFQM) создал аналог критериев Болдриджа, Шкалу EFQM, которая позволяет проводить сравнение с лучшими предприятиями в Европе.

Европейский фонд управления качеством сегодня – это партнерство более чем 750 различных европейских организаций, каждая из которых стремится к повышению эффективности и организационному совершенству.

Модель совершенства EFQM



Критерии группы «Возможности» дают понимание и помогают оценивать, как достигаются результаты.

Критерии группы «Результаты» включает основные показатели и результаты деятельности компаний, то есть *чего* достигла организация, используя имеющиеся возможности.

Стрелки на схеме модели отражают ее динамический характер. Они показывают, как *инновации и обучение* помогают улучшить *возможности*, что, в конечном итоге, отражается на *результатах*.

Модель совершенства EFQM



Девять критериев модели совершенствования EFQM содержат 32 субкритерия, детализирующие модель.

Каждый критерий модели имеет балльную оценку, общая сумма баллов по всем критериям составляет 1000 баллов. Весовое содержание каждого критерия устанавливают эксперты EFQM и многочисленные пользователи модели, и коэффициенты могут меняться с учетом накапливаемого опыта и переменами во внешней среде.

Группы «Возможности» и «Результаты» имеют эквивалентные максимальные оценки – по 500 баллов, что указывает на одинаковую важность, как потенциала организации, так и того, насколько успешно этот потенциал используется.

Критерии модели совершенства EFQM

Критерий 1. *Лидерство* (100 баллов)

Лидеры лучших организаций (формальные и неформальные) на верхних, средних и низших уровнях управления организации определяют предназначение компании, вырабатывают стратегию развития и способствуют ее реализации. Они формируют ценности, необходимые для достижения долгосрочного успеха, и культивируют их с помощью соответствующих мероприятий и личного примера; они вовлечены в деятельность по развитию системы управления организации. Критерий включает пять субкритериев (составляющих).

Критерии модели совершенства EFQM

Оценивается, насколько деятельность организации соответствует

следующим утверждениям:

1а. Лидеры определяют миссию организации, стратегию развития и ценности, демонстрируют на личных примерах свою приверженность культуре совершенствования.

1б. Лидеры лично участвуют в разработке, внедрении и постоянном совершенствовании системы управления организации.

1с. Лидеры непосредственно работают с потребителями, партнерами и представителями общества.

1д. Лидеры укрепляют культуру совершенствования, вовлекая в этот процесс работников.

1е. Лидеры определяют необходимость изменений и способствуют успешному их проведению.

Критерии модели совершенства EFQM

Критерий 2. Политика и стратегия (80 баллов)

Лучшие организации реализуют свою миссию и стратегию, ориентируясь на интересы всех стейкхолдеров с учетом рыночной специфики, при разработке политики учитываются стратегические планы, цели и структура процессов организации. Следующие четыре субкритерия характеризуют деятельность организации в этом направлении:

2a. Политика и стратегия основана на текущих и будущих нуждах и ожиданиях заинтересованных сторон.

2b. Политика и стратегия разрабатывается на основе информации, полученной в результате измерений, исследований, познавательной и творческой деятельности.

2c. Политика и стратегия развивается, пересматривается и актуализируется.

2d. Политика и стратегия развертывается с учетом структуры ключевых процессов.

Критерии модели совершенства EFQM

Критерий 3. *Люди* (90 баллов)

Лучшие организации управляют персоналом, развивают и используют знания и потенциал работников на индивидуальном, групповом и общеорганизационном уровнях, планируют деятельность по реализации политики и стратегии, а также по эффективному осуществлению своих процессов. Деятельность организации в этом направлении характеризуют пять субкритериев:

3а. Работа с персоналом планируется, управляется и совершенствуется.

3б. Уровень знаний и компетентности работников измеряется, развивается и поддерживается.

3с. Работники вовлекаются в деятельность по реализации политики и стратегии организации и наделяются необходимыми для этого полномочиями.

3д. Существует диалог между работниками и организацией.

3е. Поощрение, признание заслуг и забота о работниках.

Критерии модели совершенства EFQM

Критерий 4. *Партнерство и ресурсы* (90 баллов)

Лучшие организации управляют своими внутренними ресурсами и взаимоотношения с внешними партнерами с целью реализации политики и стратегии, а также для эффективного осуществления своих процессов. Деятельность характеризуют пять субкритериев:

4а. Связи с внешними партнерами установлены и управляются.

4b. Ведется управление финансовыми ресурсами.

4с. Ведется управление недвижимыми активами, оборудованием и материалами.

4d. Ведется управление технологиями.

4е. Ведется управление информацией и знаниями.

Критерии модели совершенства EFQM

Критерий 5. Процессы (140 баллов)

Лучшие организации проектируют процессы, осуществляют управление процессами и совершенствуют их в целях претворения в жизнь своей политики и стратегии, а также полного удовлетворения и создания ценности для своих потребителей и других заинтересованных сторон. Пять следующих субкритериев характеризуют деятельность организации в этом направлении:

5а. Процессы организации систематически проектируются и управляются.

5b. Процессы совершенствуются с использованием инноваций в целях более полного удовлетворения требований потребителей и других заинтересованных сторон.

5с. Проектирование и разработка продуктов и услуг ведется на основе нужд и ожиданий потребителей.

5d. Продукты и услуги производятся, поставляются потребителям, и сопровождаются последующим обслуживанием.

5е. Установлены и постоянно улучшаются взаимоотношения с потребителями.

Критерии модели совершенства EFQM

Критерий 7. Результаты для работников (90 баллов)

Лучшие организации добиваются высоких результатов в отношении удовлетворения интересов своих работников и систематически измеряют степень удовлетворенности персонала. Результаты организации в этом направлении характеризуют следующие субкритерии:

7а. Измеряемые показатели восприятия.

7б. Индикаторы деятельности.

Критерий 8. Результаты для общества (60 баллов)

Лучшие организации добиваются высоких результатов в отношении удовлетворения интересов общества и систематически измеряют степень удовлетворенности. Следующие субкритерии характеризуют результаты организации в этом направлении:

8а. Измеряемые показатели восприятия.

8б. Индикаторы деятельности.

Критерии модели совершенства EFQM

Критерий 9. *Ключевые результаты деятельности* (150 баллов)

Лучшие организации добиваются высоких результатов при реализации политики и стратегии и систематически измеряют ключевые результаты своей деятельности. Следующие субкритерии характеризуют результаты организации в этом направлении:

9а. Показатели эффективности деятельности.

9б. Ключевые индикаторы деятельности.

МАТРИЦА ОЦЕНКИ RADAR

Смысловым завершением «полного пакета» совершенствования бизнеса по версии EFQM является матрица оценки *RADAR*.



RADAR®

МАТРИЦА ОЦЕНКИ RADAR

RADAR – это оценочный механизм на базе модели совершенствования EFQM. За аббревиатурой RADAR кроется цикл оценки системы:

Results (Результаты)

Approach (Подход)

Deployment (Внедрение, развертывание подхода по уровням организации)

Assessment and Review (Оценка (или самооценка) и Пересмотр (анализ для пересмотра и попыток актуализации)).

Группа критериев «Результаты» модели EFQM оценивается соответственно по показателю **Results**, а критерии группы «Возможности» анализируются с учетом **Approach**, **Deployment**, **Assessment and Review**.

Методика RADAR дает количественную оценку каждому показателю и позволяет выразить в цифрах уровень совершенства каждого критерия (субкритерия) и всей организации.

ПРИНЦИПЫ ОЦЕНКИ RADAR

Элемент	Что оценивается	Как это делается в лучших организациях
Results – Результаты	Основные достижения компании, показатели ее деятельности: финансовые, производственные, все показатели системы управления, которые отражают реализацию организационной политики и стратегии	В успешных организациях результаты отражают положительные тенденции и/или стабильное хорошее положение, соответствуют установленным целям и являются лучшими относительно других организаций. Достижение таких результатов обосновано применением грамотных подходов
Approach – Подход	Планы компании и основания их принятия, эффективность применяемых подходов для достижения планируемых результатов	В успешных организациях применяемые подходы являются рациональными, продуманными, хорошо спланированными и регламентированными, четко ориентированными на удовлетворение нужд заинтересованных сторон. Разрабатываемые подходы интегрированы в корпоративную политику и стратегию и взаимосвязаны

ПРИНЦИПЫ ОЦЕНКИ RADAR

Элемент	Что оценивается	Как это делается в лучших организациях
Deployment – Внедрение	Широта, системность применения подходов, как происходит их развертывание внутри организации для реализации принятых планов и стратегий	В успешных организациях подходы разрабатываются для всех направлений деятельности и строго систематизируются
Assessment and Review – Оценка и Пересмотр	Как организация изучает используемые подходы, анализирует полученные результаты, определяет области дальнейшего совершенствования.	В лучших организациях подход и его реализация являются предметом постоянного измерения и изучения, полученные результаты используются для определения и ранжирования сильных и слабых сторон, планирования и реализации деятельности по совершенствованию

УРОВНИ СОВЕРШЕНСТВА МОДЕЛИ EFQM

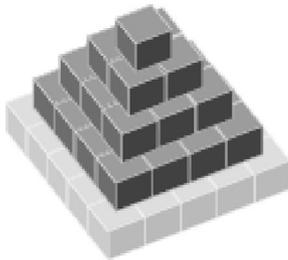
Максимально возможная оценка по критериям модели EFQM – 1000 баллов. Это эталон, и реальная организация объективно не может получить такую оценку от экспертов (или внутренних аудиторов, менеджеров проводящих самооценку). В зависимости от количества набранных баллов при оценке (самооценке) по критериям модели EFQM, можно выделить пять групп организаций:

- 1) 0 баллов безнадежные (нет признаков стремления к совершенству);
- 2) до 250 баллов ищущие;
- 3) 250-500 баллов совершенствующиеся (уровень лауреатов региональных и национальных премий);
- 4) 500-750 баллов уровень лауреатов Европейской премии EFQM;
- 5) более 750 баллов «мировой класс».

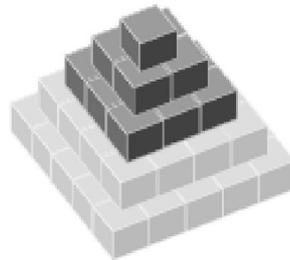
УРОВНИ СОВЕРШЕНСТВА МОДЕЛИ EFQM

Уровни совершенства включают следующие три основные ступени:

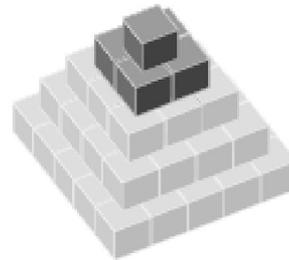
1. *Европейская премия EFQM (финалисты, призеры, лауреаты);*
2. *Признание совершенства;*
3. *Стремление к совершенству.*



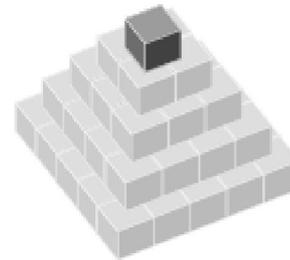
Стремление к совершенству



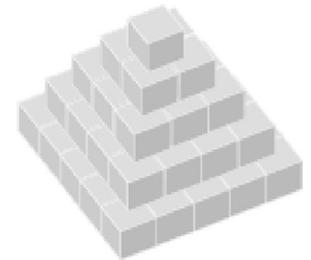
Признание совершенства



Финалисты



Призеры



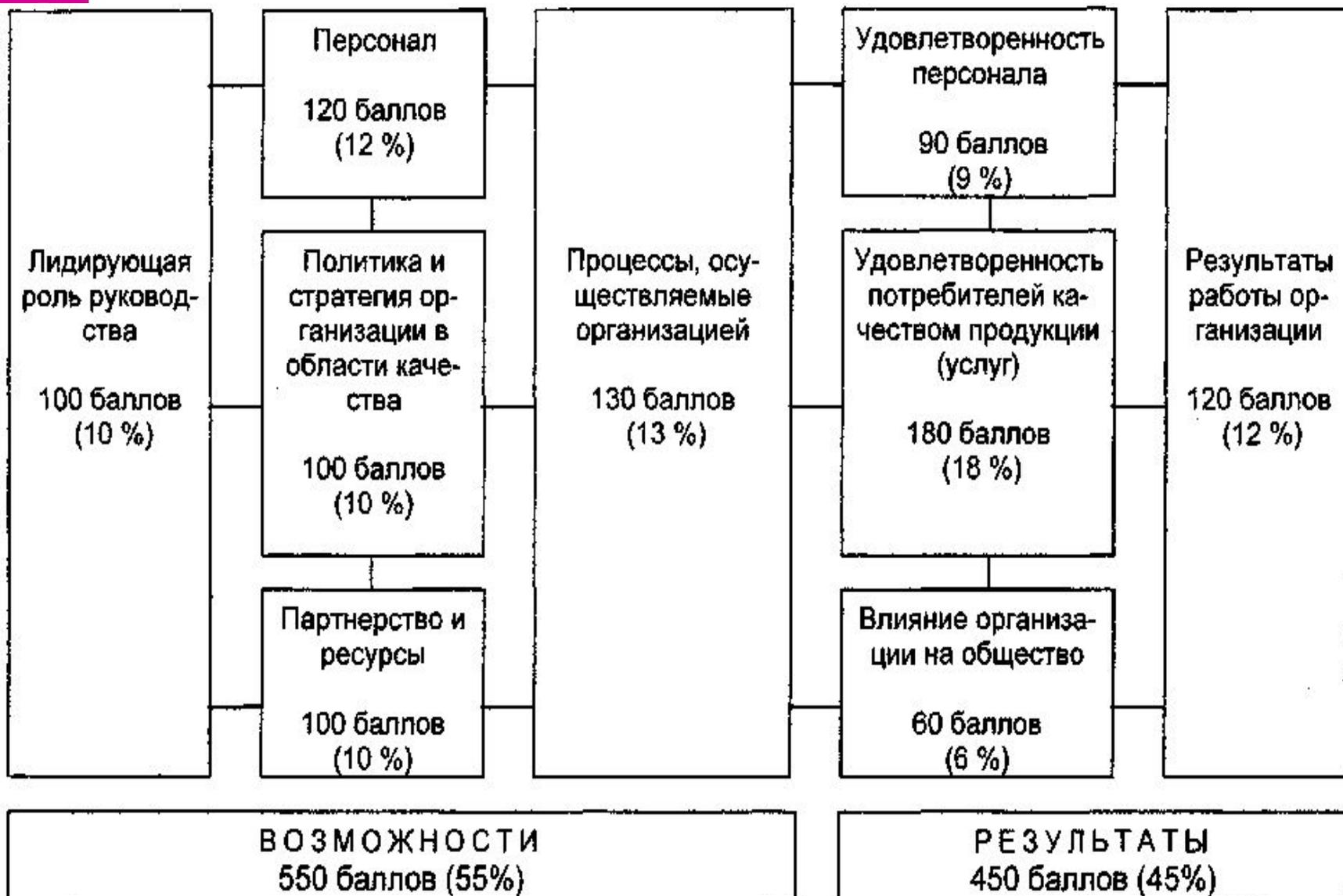
Лауреаты

ПРЕМИЯ ПРАВИТЕЛЬСТВА РФ В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА

Премия Правительства РФ в области качества, учреждена в 1996 г.



ПРЕМИЯ ПРАВИТЕЛЬСТВА РФ В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА до 2006 года



Региональные Премии по качеству в Российской Федерации

Региональные премии по качеству гармонизированы с Российской Премией в части модели и критериев, а подведение итогов конкурсов в марте позволяет их лауреатам подать заявку на участие в очередном конкурсе на соискание Российской премии.

- Премия Санкт-Петербурга и Премия Правительства Ленинградской области по качеству
- Премии Ярославской и Ульяновской областей
- Премия губернатора Томской области за качество
- Региональный конкурс “Лучшие товары Архангельской области”

Пирамида организационного совершенства в Европе



СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ПРЕМИЙ ПО КАЧЕСТВУ

Наименование	Премия Деминга	Национальная премия по качеству М. Болдриджа	Европейская премия по качеству	Японская премия по качеству	Премия Правительства РФ в области качества
Год утверждения	1951	1987	1992	1995	1996
Цель	Дать оценку и признание организациям, разрабатывающим и применяющим методы управления качеством в масштабах компании	Повысить конкурентоспособность американских компаний через: - совершенствование текущей деятельности; - облегчение поиска и обмена информацией и опытом между компаниями США; - создание инструментов для управления, планирования, оценки деятельности и обучения организации.	Создать в Европе систему, аналогичную премии М. Болдриджа в США и премии Деминга в Японии, которая смогла бы помочь европейским организациям в повышении их конкурентоспособности на мировом рынке за счет улучшения методов управления и качества деятельности	Повысить конкурентоспособность японских компаний, стимулируя внедрение современных принципов и методов управления, способствуя обмену знаниями и опытом между компаниями	Способствовать повышению конкурентоспособности российской экономики, поощряя российские организации, которые работают и развиваются с учетом принципов, используемых лидерами мировой экономики, и распространить их опыт среди отечественных предприятий
Организатор	Японский союз ученых и инженеров	Национальный институт стандартов и технологий, Американское общество качества	Европейский фонд управления качеством EFQM	Японский центр производительности для социально-экономического развития	Правительство РФ; Госстандарт России (ныне – Росстандарт); ВНИИС

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ПРЕМИЙ ПО КАЧЕСТВУ

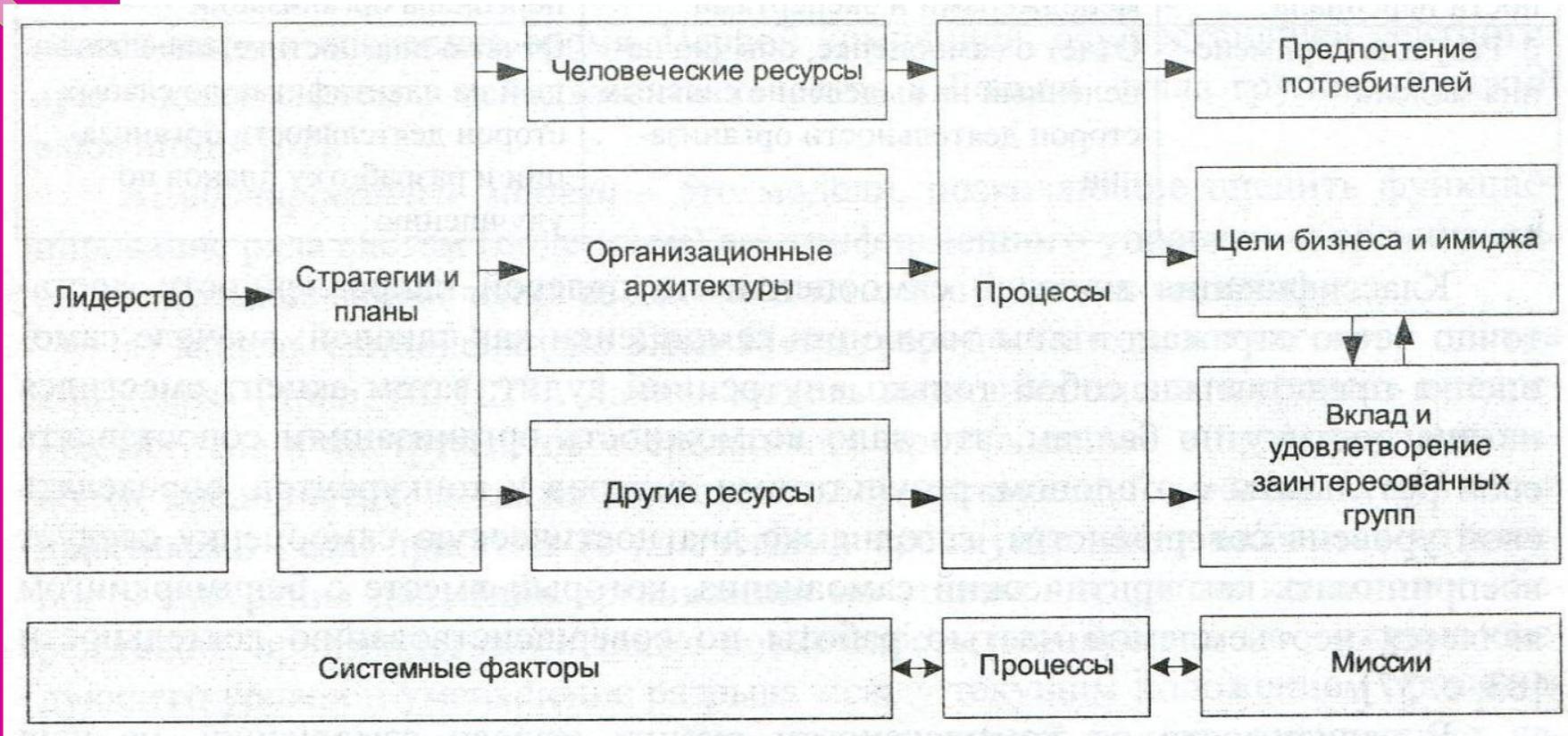
Наименование	Премия Деминга	Национальная премия по качеству М. Болдриджа	Европейская премия по качеству	Японская премия по качеству	Премия Правительства РФ в области качества
Модель	Модель премии Деминга	Критерии премии М. Болдриджа	Модель совершенствования EFQM	Модель Японской премии по качеству на базе критериев премии М. Болдриджа	Адаптированная модель EFQM
Критерии	<p>1 Политика в области управления и ее реализация</p> <p>2 Разработка новой продукции и инновация процессов</p> <p>3 Поддержка и улучшение качества</p> <p>4 Система менеджмента</p> <p>5 Анализ информации и применение новых технологий</p> <p>6 Развитие человеческих ресурсов</p>	<p>1 Лидерство</p> <p>2 Стратегическое планирование</p> <p>3 Ориентация на потребителя и рынок</p> <p>4 Измерение, анализ и управление на основе знаний</p> <p>5 Важность человеческих ресурсов</p> <p>6 Оперативное управление</p> <p>7 Бизнес-результаты</p>	<p>1 Лидерство</p> <p>2 Политика и стратегия</p> <p>3 Люди</p> <p>4 Партнерство и ресурсы</p> <p>5 Процессы, осуществляемые организацией</p> <p>6 Удовлетворение потребителей</p> <p>7 Удовлетворение персонала</p> <p>8 Влияние на общество</p> <p>9 Ключевые результаты деятельности</p>	<p>1 Лидерство и принятие решений</p> <p>2 Социальная ответственность в управлении</p> <p>3 Понимание клиентов и рынка и работа с ними</p> <p>4 Разработка и реализация стратегии</p> <p>5 Обучение и развитие персонала</p> <p>6 Процессы создания ценностей</p> <p>7 Информационный менеджмент</p> <p>8 Результаты работы</p>	<p>1 Лидирующая роль руководства</p> <p>2 Политика и стратегия организации в области качества</p> <p>3 Персонал</p> <p>4 Партнерство и ресурсы</p> <p>5 Процессы, осуществляемые организацией</p> <p>6 Удовлетворенность потребителей качеством продукции (услуг)</p> <p>7 Удовлетворенность персонала</p> <p>8 Влияние организации на общество</p> <p>9 Результаты работы организации</p>

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ПРЕМИЙ ПО КАЧЕСТВУ

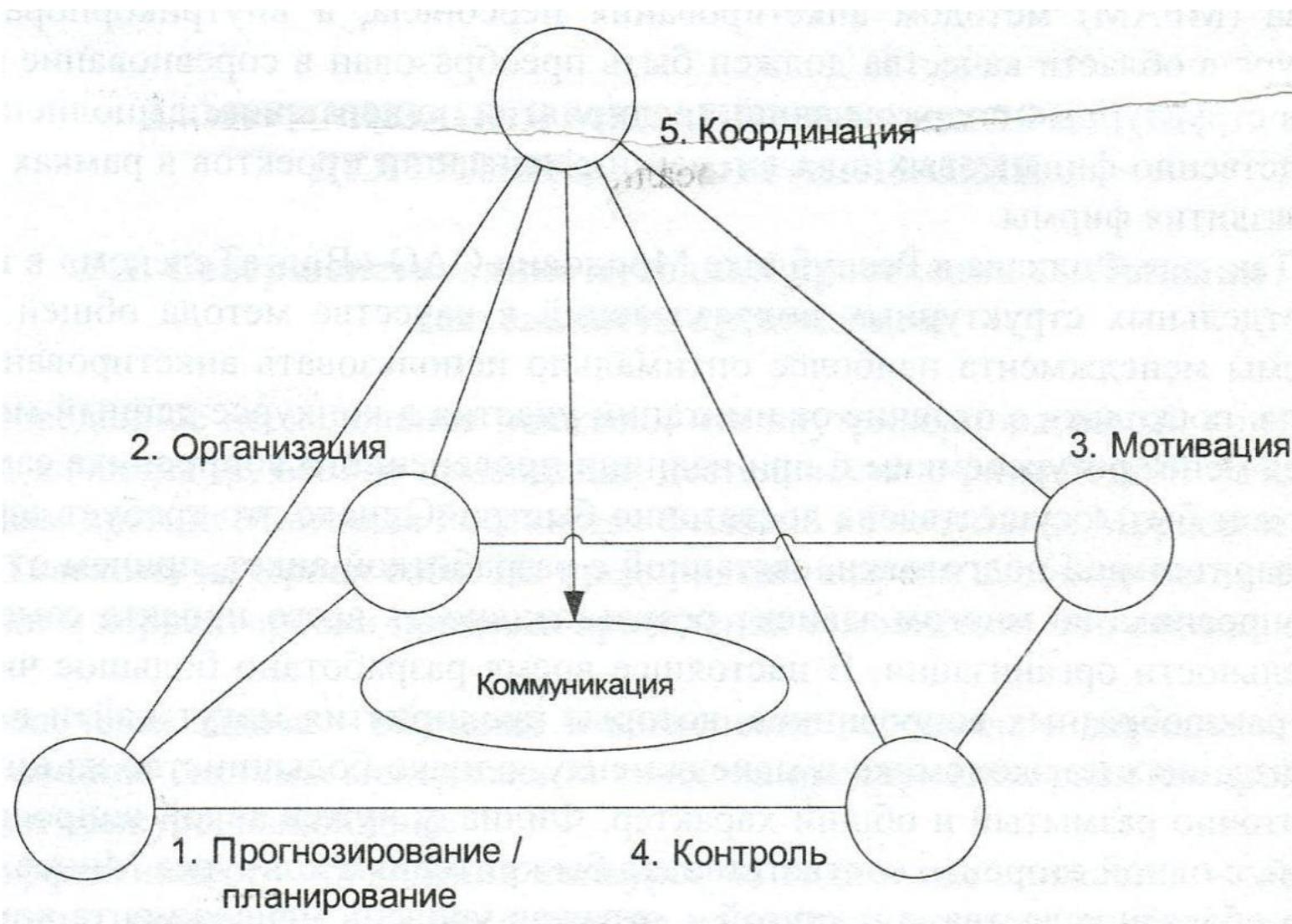
Наименование	Премия Деминга	Национальная премия по качеству М. Болдриджа	Европейская премия по качеству	Японская премия по качеству	Премия Правительства РФ в области качества
Система оценки	Эффективность Совместимость Непрерывность Тщательность	Подход Внедрение Результаты	Результаты Подход Внедрение Оценка и анализ	Подход Внедрение Результаты	Возможности подхода: - совершенство подхода; - полнота подхода; - оценка и пересмотр подхода; -Результаты: - достижения; - полнота охвата.
Категория для малого бизнеса	Нет	с 1988 г.	с 1997 г.	с 1996 г.	с 2002 г.
Категория для некоммерческих организаций	Нет	с 1999 г.	с 1996 г.	с 2003 г.	Нет
Бенчмаркинг	Нет	с 1991 г.	с 1992 г.	с 1996 г.	Нет
Лауреаты	«Хитачи», «Нисан», «Тойота», «Мицубиси», «Фуджи-ксерокс», «НЭК» и др.	«Ксерокс», «Моторола», «Боинг», «АйБиМ», «Кадиллак», «ФредЭкс», «Риц-Карлтон Хотел» и др.	«Сименс», «Бош», «Нокиа», «Вольво», «Йелоу», «Пайджес», «ТНТ» и др.	«НЭК», «Рико», «Фуджи-ксерокс», «АйБиМ Джапан», «Пионер» и др.	«Нарзан», «Северсталь», «Ивтелеком», Московский технологический университет (СТАНКИН) и др.

МОДЕЛИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

Диагностическая модель самооценки Т.Конта



Функциональная модель оценки менеджмента



Критерии функциональной модели оценки менеджмента

Критерий	Баллы
1. Прогнозирование/планирование	20
1.1. Установка целей и стратегических задач	4
1.2. Сбор и анализ информации о клиенте 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
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
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 отклонения: пересмотр и корректировка планов	4
5.5. Информационный менеджмент	4
Общая оценка менеджмента качества	100

Модель самооценки по ИСО 9004:2000

Метод самооценки, изложенный в данном стандарте, позволяет оценить уровни развития СМК по каждому основному разделу стандарта ИСО 9001.

Предназначен для оценивания уровней развития СМК по каждому основному разделу стандарта ИСО 9004:2000 посредством пятибалльной шкалы.

Самая низкая оценка — **1**, когда не найден и не реализован какой-либо подход к обеспечению выполнения той или иной рекомендации (отсутствует формализованная система).

Самая высокая оценка — **5**, когда рекомендация реализована полностью и обеспечивает значительное улучшение соответствующей деятельности (лучшие показатели в классе деятельности).

Модель самооценки по ИСО 9004:2000

Особенности данной модели самооценки - может:

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

Таблица - Фрагмент анкеты «Самооценка организации по модели стандарта ИСО 9004:2000»

Вопросы	Оценка в баллах	Средняя оценка
5 Ответственность руководства	3,4	
5.1 Общие рекомендации 6) Каковы задачи у высшего руководства организации? 7) Как высшее руководство устанавливает выполнение запланированных целей организации? 8) Как и в отношении чего высшее руководство подтверждает свое лидерство, обязательства? 9) Как высшее руководство обеспечивает функционирование процессов жизненного цикла продукции и его вспомогательных процессов как результативной и эффективной системы?	5 3 5 3	4

Модель самооценки по ИСО 9004:2010

Методика самооценки стандарта ГОСТ Р ИСО 9004-2010, основана на указаниях, содержащихся в данном стандарте, и включает отдельные таблицы самооценки для ключевых элементов и деталей.

Таблицы самооценки могут использоваться в представленном виде или могут быть адаптированы к требованиям организации.

Примечание - В отличие от самооценки аудиты используются для определения степени выполнения требований к системе менеджмента качества. Выводы аудитов используются для оценки результативности СМК и для выявления возможностей для совершенствования.

Фрагмент - Таблица А.1 - Самооценка ключевых элементов.
Соотношение между ключевыми элементами и уровнями зрелости

Ключевой элемент	Уровень зрелости				
	I	II	III	IV	V
На что ориентирован менеджмент? (Руководство)	На продукцию акционеров и некоторых потребителей при ситуативном реагировании на	На потребителей и законодательные/ нормативные требования с некоторой долей	На работников организации и некоторые дополнительные заинтересованные стороны.....	На сбалансированный подход к потребностям определенных заинтересованных сторон....	На сбалансированный подход к новыми заинтересованным сторонам.....

Модель самооценки по ИСО 9004:2010

В методике самооценки используются пять уровней зрелости, которые могут быть расширены для включения дополнительных уровней или адаптированы к требованиям организации в случае необходимости.

Уровень зрелости на пути к достижению устойчивого успеха					
Ключевой элемент	Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3	Уровень 4	Уровень 5
Элемент 1	Критерии 1 Базовый уровень				Критерии 1 Передовой опыт
Элемент 2	Критерии 2 Базовый уровень				Критерии 2 Передовой опыт
Элемент 3	Критерии 3 Базовый уровень				Критерии 3 Передовой опыт

Рисунок А.1 - Базовая модель элементов и критериев самооценки, соотносимых с уровнями зрелости

Организации следует анализировать свою деятельность относительно установленных критериев, выявлять текущие уровни зрелости и определять свои сильные и слабые стороны. Критерии, приведенные для более высоких уровней, в состоянии помочь организации в понимании проблем, требующих рассмотрения, и в определении улучшений, необходимых для достижения более высоких уровней зрелости.

Модель самооценки по стандарту ГОСТ Р 54138-2010 «Проведение самооценки деятельности предприятий на соответствие систем менеджмента качества предприятий требованиям стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2008»

Настоящий стандарт содержит описание требований, процедуры сертификации на соответствие данному стандарту, а также процедуры, необходимой для постепенного продвижения предприятия к соответствию требованиям ГОСТ Р ИСО 9001.

Приведенный механизм поможет одновременно определить соответствие предприятия этим требованиям и, следовательно, поможет идентифицировать основные области улучшения на пути к сертификации на соответствие требованиям ГОСТ Р ИСО 9001.

Стандарт содержит перечень контрольных вопросов, охватывающий различные аспекты разработки, внедрения и сертификации системы менеджмента качества на соответствие ГОСТ Р ИСО 9001 в целях оказания помощи малым и средним предприятиям при понимании и реализации требований ГОСТ Р ИСО 9001;

позволяет предприятиям определять соответствие их статуса этим требованиям;

помогает идентифицировать основные области улучшения.

Модель самооценки по стандарту ГОСТ Р 54138-2010

Контрольный перечень состоит из 11 частей, каждая из которых распространяется на конкретный аспект сертификации предприятия или проверки на соответствие ГОСТ Р ИСО 9001, с кратким пояснением требований и дополнительной информацией.

Каждый вопрос сформулирован так, чтобы ответ был однозначным - "да" или "нет".

Отвечая на вопрос "да", вы подтверждаете ваше понимание проблемы или планирование вами данного аспекта СМК.

При ответе "нет" предполагается, что либо вы не уверены в том, как продолжать разработку конкретного аспекта менеджмента качества, либо вам неясна проблема в принципе на данный момент, при этом вы можете получить в качестве ответа дополнительную информацию, которая может быть полезна для вас.

Модель самооценки по стандарту ГОСТ Р 54138-2010

Стандарт предусматривает следующие 11 этапов на пути к сертификации или проверке на соответствие ГОСТ Р ИСО 9001:

- 1 Принятие стратегии в области качества.
- 2 Разработка системы менеджмента качества.
- 3 Ответственность руководства.
- 4 Создание и реализация (жизненный цикл продукции).
- 5 Связь с потребителями.
- 6 Закупки.
- 7 Проектирование и разработка.
- 8 Производство и обслуживание.
- 9 Мониторинг, измерение и анализ.
- 10 Внедрение системы менеджмента качества.
- 11 Сертификация и поддержание в рабочем состоянии системы менеджмента качества.

Модель самооценки по стандарту ГОСТ Р 54138-2010

В начале стандарта предложен контрольный перечень вопросов для оценки, позволяющий провести предварительный анализ недостатков и дать общее представление о готовности организации к сертификации на соответствие требованиям ГОСТ Р ИСО 9001.

Далее приведен вопросник, позволяющий организациям лучше осознать соответствие их деятельности или СМК требованиям ГОСТ Р ИСО 9001.

Если вы ответили на вопросы утвердительно, то это означает, что данный аспект вашей деятельности скорее всего соответствует требованиям, предъявляемым к СМК на основе ГОСТ Р ИСО 9001.

Если ответ отрицательный, то в разделе "Комментарии" приведена информация, которая может быть полезна для последующего достижения соответствия в будущем.

Шесть сигм

Шесть сигм — концепция управления производством, разработанная в корпорации Моторола в 1980-е годы и популяризированная в середине 1990-х после того, как Джек Уэлч применил её как ключевую стратегию в General Electric.

Суть концепции сводится к необходимости улучшения качества выходов каждого из процессов, минимизации дефектов и статистических отклонений в операционной деятельности. Концепция использует методы управления качества, в том числе, **статистические методы**, требует использования измеримых целей и результатов, а также предполагает создание специальных рабочих групп на предприятии, осуществляющих проекты по устранению проблем и совершенствованию процессов («чёрные пояса», «зелёные пояса»).

Шесть сигм

Название происходит от статистического понятия среднеквадратичного отклонения, обозначаемого греческой буквой σ . Зрелость производственного процесса в этой концепции описывается как σ -рейтинг отклонений, или процентом бездефектной продукции на выходе, так, процесс качеством 6σ на выходе даёт 99,99966 % выходов без дефектов, или не более 3,4 дефектных выходов на 1 млн. операций. Моторола установила в качестве цели достижение показателя качества 6σ для всех производственных процессов, и именно этот уровень и дал наименование концепции.

Шесть сигм

Методика «шести сигм», основывается на следующих принципах:

- ✓ для успешного ведения бизнеса необходимо постоянно стремиться к установлению устойчивого и предсказуемого протекания процессов;
- ✓ показатели (KPI), характеризующие протекание процессов производства и бизнес-процессов, должны быть измеряемыми, контролируруемыми и улучшаемыми, а также отражать изменения в протекании процессов;
- ✓ для достижения постоянного улучшения качества необходимо вовлечение персонала организации на всех уровнях, особенно высшего руководства.

TPM

Словосочетание Total Productive Maintenance (TPM) появилось в 60-е годы в Японии. По смыслу этот термин можно перевести как обслуживание оборудования, позволяющее обеспечить его наивысшую эффективность на протяжении всего жизненного цикла с участием всего персонала.

Цель внедрения TPM - достичь предельной и комплексной эффективности производственной системы. Иными словами, получить максимально возможный результат в отношении объема производства (Production - P), качества продукции (Quality - Q), себестоимости (Cost - C), сроков поставок (Delivery - D), безопасности рабочих мест (Safety - S) и инициативы персонала (Moral - M) при минимальном использовании человеческих, материальных и финансовых ресурсов.

5 S

5S — система организации и рационализации рабочего места.

Была разработана в послевоенной Японии в компании Toyota.

5S — это пять японских слов:

Сэири (整理) «сортировка» — чёткое разделение вещей на нужные и ненужные и избавление от последних.

Сэитон (整頓) «соблюдение порядка» (аккуратность) — организация хранения необходимых вещей, которая позволяет быстро и просто их найти и использовать.

Сэйсо (清掃) «содержание в чистоте» (уборка) — соблюдение рабочего места в чистоте и опрятности.

Сэйкэцу (清潔) «стандартизация» (поддержание порядка) — необходимое условие для выполнения первых трёх правил.

Сицукэ (躰) «совершенствование» (формирование привычки) — воспитание привычки точного выполнения установленных правил, процедур и технологических операций.

Цели 5 S

- ✓ снижение числа несчастных случаев
- ✓ повышение уровня качества продукции, снижение количества дефектов
- ✓ создание комфортного психологического климата, стимулирование желаний работать
- ✓ повышение производительности труда (что в свою очередь ведёт к повышению прибыли предприятия и соответственно повышению уровня дохода рабочих)

Канбан

Канбан (камбан) — это система организации производства и снабжения, позволяющая реализовать принцип «точно в срок». Разработана и впервые в мире реализована фирмой Toyota в 1959 г.

Канбан - это система, обеспечивающая организацию непрерывного материального потока при отсутствии запасов: производственные запасы подаются небольшими партиями непосредственно в нужные точки производственного процесса, минуя склад, а готовая продукция сразу отгружается покупателям. Порядок управления производством продукции - обратный: от i -той стадии на $(i - 1)$ -ой.

Виды камбан:

- ✓ тарный камбан
- ✓ карточный камбан
- ✓ программный камбан

Тарный камбан

Представляет собой единицу тары, на которой находится бирка «камбан». Бирка «камбан» на контейнере закреплена жестко и имеет следующие содержание:

- ✓ наименование детали;
- ✓ номер детали;
- ✓ количество деталей;
- ✓ адрес получателя детали;
- ✓ адрес отправителя детали.

Система заказа деталей и узлов по тарному камбану осуществляется следующим образом: по мере окончания деталей в первом тарном камбане оператор убирает его с рабочего места на нижний ярус стеллажа (нижний ярус стеллажа является местом для складирования заказов оператора и получением заказов транспортировщиком) и работает из второго. Транспортировщик забирает порожнюю тару и, поскольку к таре прикреплен камбан, осуществляется обратная связь между оператором и кладовщиком через транспортировщика для заказа материалов.

Тарный камбан имеет недостаток — требуется дополнительное количество тары на каждую единицу детали или комплектующие при создании склада.

Канбан

Карточный камбан

Представляет собой карточку, разделённую на четыре раздела:

- ✓ цвет карточки;
- ✓ адрес отправителя детали;
- ✓ наименование детали, номер детали, количество деталей или узлов, необходимое для поставки по адресу получателя;
- ✓ адрес получателя детали.

Один из вариантов цветовой гаммы:

- ✓ Синий — производственный камбан (между производственной линией и зоной выдачи);
- ✓ Красный — складской камбан (между складом и зоной выдачи);
- ✓ Зелёный — межцеховой камбан (между цехами, производствами заводами и т.д.).

Программный камбан

Одна из новых разновидностей управления веб-разработкой. Перспективный вариант для веб-студий и фрилансеров, работающих с большим количеством заказов. Технология работает по тому же принципу, что и карточный камбан, но при помощи специального программного обеспечения. В случае массового распространения данного средства управления, можно будет более точно планировать сроки на выполнение каких либо работ, а также лучше управлять проектами и потоком финансов.

Применение самооценки помогает организации:

- ✓ определить достижения и недостатки, шансы на успех или задачи на будущее;
- ✓ получить всестороннюю картину деятельности;
- ✓ оценить удовлетворены ли ее потребители, персонал, общество;
- ✓ определить приоритетные направления совершенствования.

Самооценка способствует систематизации и структурированию СМК организации и проводится для анализа основных процессов и выявления областей, требующих первоочередных улучшений в условиях постоянно изменяющейся внешней среды.

Метод проведения, вид самооценки и инструмент совершенствования выбирается организациями в зависимости от его специфики, размера, финансовых ресурсов и корпоративной культуры.

Таким образом, самооценку можно определить:

- во-первых, как способ сопоставления своей деятельности и ее результатов с заранее заданной моделью работы организации, служащей эталоном;
- во-вторых, как метод, позволяющий определить степень достижения поставленных целей, выявить возможные отклонения и причины их вызывающие;
- в-третьих, как способ, позволяющий непрерывно совершенствовать свою деятельность.

Самооценка является действенным инструментом целенаправленного развития и совершенствования организации на пути повышения её конкурентоспособности.

Самооценка – это доступный, простой и дешевый из всех ныне существующих методов оценки и мониторинга деятельности организации.