

УДК 658

Л. В. Петухова, С. М. Горюнова

**ВНЕДРЕНИЕ САМООЦЕНКИ
В ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ИСПЫТАТЕЛЬНОЙ ЛАБОРАТОРИИ**

Ключевые слова: самооценка, система менеджмента качества, функциональная модель оценки менеджмента, всеобщее управление качеством, экспресс-анкета. self-appraisal, quality management system, functional management assessment, total quality management, express-questionnaire.

Рассмотрена методика самооценки организации по критериям функциональной модели оценки менеджмента. Разработана анкета и приведены результаты самооценки системы менеджмента качества испытательной лаборатории сырья и продуктов газопереработки.

Существующую рыночную экономическую систему характеризует динамичное, быстро меняющееся развитие. Повышение требований потребителей к продукции и услугам, развитие наукоемких технологий, усиление конкуренции заставляет современных руководителей искать новые подходы и инструменты управления предприятием. Успешная работа на рынке любой организации в этих условиях неосуществима без постоянного ее совершенствования, нацеленного на улучшение результатов ее хозяйственной деятельности. В свою очередь, совершенствование деятельности предприятия предполагает периодический анализ его фактического состояния, получивший в мировой практике название самооценки. Только опираясь на результаты такого анализа, можно наметить и реализовать следующие шаги в направлении улучшения.

Самооценка – это тщательно продуманное оценивание, итогом которого является мнение или суждение о результативности и эффективности организации, а также уровне развития системы менеджмента качества [1].

Цель самооценки – обеспечение удовлетворенности потребителей, как внешних, так и внутренних, через сбор исходных данных для планирования улучшений в области качества и диагностику слабых (и сильных) сторон деятельности, бизнеса организации, а также анализ достигнутых результатов. Самооценка должна строиться на ряде организационных принципов, основными следует считать единообразие, системность, документированность, предупредительность, регулярность, постепенность и открытость.

Используя самооценку как один из методов анализа деятельности и внедрения улучшений, организация выбирает область распространения и метод самооценки, которые будут в наибольшей степени соответствовать ее потребностям, а также структуре и специфике деятельности. Модель Российской премии в области качества может быть с успехом применена для самооценки деятельности организации в целом, отдельного подразделения или совокупности подразделений, задействованных в реализации какого-либо процесса.

Самооценка – это исчерпывающий и систематический пересмотр принципов деятельности компании и достигаемых ею результатов с учетом модели развития бизнеса, которую реализует данная компания. Процесс самооценки позволяет компании лучше осоз-

нать свои сильные стороны и определить те из областей своей деятельности, совершенствование которых может привести к продвижению в бизнесе. Результатом самооценки является целенаправленное планирование мероприятий, строгое выполнение которых приводит к достижению реального прогресса.

Самооценка может осуществляться для всей компании, для некоторого направления деятельности компании, для одного из подразделений компании. В конечном счете, непосредственная реализация процедуры самооценки будет зависеть от общей культуры компании и от ее организационной структуры. В настоящее время, в Европе широко применяются различные методы самооценки, такие как:

- метод моделирования конкурса;
- метод формуляров;
- метод матричных диаграмм;
- метод рабочей встречи;
- метод анкетирования;
- метод равного участия.

Необходимо помнить, что какой бы метод не использовался, целью проведения самооценки является непрерывное совершенствование деятельности компании. По итогам самооценки осуществляется планирование необходимых мероприятий и их последующее выполнение.

Способы, используемые при самооценке, зависят от размера компании, но всегда преследуют две основные цели:

- услышать голос людей, ежедневно работающих с системой и процессами компании и лучше, чем кто-либо другой, знающих все их хорошие и плохие стороны;
- создать в компании климат, способствующий широкому участию персонала в достижении поставленных целей и рождению у него чувства принадлежности к компании.

Весь персонал компании делится на две категории: к первой, в основном, относятся люди, осуществляющие управленческие функции (не только руководители, управляющие людьми, но и те, кто играет важную роль в функциональных подразделениях – при разработке, внедрении, формировании и наблюдении за системами и процессами компании); ко второй категории относятся люди, выступающие, в основном, в роли исполнителей. Такое разделение людей по главной исполняемой ими роли принято потому, что все промежуточные уровни персонала, кроме высшего руководства и работников самого низшего звена, сочетают исполнение обеих ролей, но в разной степени: при движении сверху вниз управленческая роль постепенно уменьшается, а исполнительская растет.

Учитывая ограниченное число членов управленческой категории, необходимость получения полной и ясной картины ситуации, «какой она должна быть», и сравнения ее с ситуацией, «какой она ощущается», полезно непосредственно опросить менеджеров путем интервьюирования. В крупном подразделении управленческая категория может быть разделена на более мелкие единицы – исполнительного директора (руководителя) подразделения, руководителей первой линии и остальных членов. Руководитель должен предоставлять команде по оценке всю необходимую информацию, которой владеет, в начале, в ходе и в конце оценки [2].

Вторую категорию – исполнителей в отделах и рабочих – опрашивают при помощи вопросников, охватывающих разные аспекты системных факторов, с которыми связаны эти группы. Вопросники разрабатывают в соответствии с Руководством по самооценке; для каждого элемента Руководства, имеющего отношение к рассматриваемой группе, нужно сформулировать доступным языком одно или несколько суждений, выражающих глу-

бинные концепции. Суждения могут иметь позитивный или негативный характер и относиться к деятельности подразделения, где работает респондент. Его спрашивают, согласен он или нет с предлагаемыми суждениями.

Возможность получения механических или «управляемых» ответов можно ограничить, перемежая позитивные и негативные суждения, переставляя порядок вопросов для разных исполнительских категорий и вводя избыточность ответов. Вопросник должен содержать не более 50 – 60 ясных и непротиворечивых вопросов. Ответы могут ранжироваться по пятибалльной шкале: абсолютно не согласен, не согласен, наполовину согласен, согласен, полностью согласен. Затем их обрабатывают в отношении элементов оценки в Руководстве, чтобы можно было их сравнить с мнениями, высказанными во время интервью.

Была проведена системы менеджмента качества в испытательной лаборатории (ИЛ) сырья и продуктов газопереработки для выявления положительных и отрицательных сторон деятельности организации. Для этого использован инструмент самооценки предприятия, позволяющий определить его потребность в применении методов бережливого производства [3]. С помощью данного инструмента можно исследовать, измерять и оценивать состояние дел в ключевых областях производства, выявлять основные проблемные зоны и вырабатывать по ним оптимальные решения.

Мы разработали анкету, которая содержит семь основных критериев. Оценка лаборатории проводилась по этим критериям. Значимость каждого критерия различна. Она зависит от конкретного продукта, процесса и других факторов. Учитывая эти факторы, мы оценили относительное воздействие каждого критерия на стратегию лаборатории. В разработанной анкете для каждого критерия есть от трех до шести вопросов с несколькими вариантами ответов. Каждому вопросу должен соответствовать только один вариант ответа.

В анкетировании приняли участие 30 сотрудников. Опрос проводился как среди руководителей, так и среди работников лаборатории.

Предложенная анкета касается таких характеристик как: лидерство, человеческие ресурсы, связь и вовлечение в стратегии и планы, где могут возникать значительные расхождения в восприятии деятельности «внутренним поставщиком» и «внутренним потребителем», что требует дополнительного внимания.

Результаты оценки, выраженные в баллах, занесены в таблицу. Для каждого аспекта подсчитан общий балл (табл. 1, 2 графа 2), который затем выражен в процентах от максимально возможного (графа 5). В графу 6 занесено значение, отражающее важность раздела по отношению к другим разделам. В сумме должно получиться 100%. Исходя из этого, в графе 7 рассчитан целевой показатель для раздела: за 100% принимается максимальное значение коэффициента стратегического воздействия, а остальные значения выражены из этой пропорции.

Результаты опроса сотрудников испытательной лаборатории приведены в таблицах 1 и 2.

По результатам самооценки, представленным в таблицах, были построены схемы, которые приведены на рисунках 1 и 2.

Оценке подлежали не только технические мероприятия, но и профессиональная подготовка персонала, работа в команде, качество и влияние на общество.

Результаты самооценки показали, что в основном деятельность ИЛ соответствует требованиям СМК.

Критерии 3, 5, 6 (хранение и перемещение материалов, оценка результатов работы и влияние на общество, кадровая политика) находятся в соответствии с целевым показателем, значит, по этим аспектам в лаборатории не имеется особых проблем.

Таблица 1 - Результаты опроса руководящего персонала испытательной лаборатории сырья и продуктов газопереработки

Раздел	Баллы	Число пунктов в разделе	Средний балл	Баллы, %	Коэффициент стратегического воздействия, %	Целевой показатель для раздела, %
1. Командный подход	22	6	3,6	91	12	60
2. Техническое обслуживание	9	3	3,0	75	16	80
3. Хранение и перемещение материалов	8	3	2,6	66	12	60
4. Качество	8	3	2,6	67	20	100
5. Оценка результатов работы и влияние на общество	6	2	3,0	75	14	70
6. Кадровая политика	12	4	3,0	75	12	60
7. Оценка руководства	13	4	3,2	81	14	70
				Сумма	100%	
				Максимум	20,0%	

Таблица 2 - Результаты опроса исполнителей (лаборантов) испытательной лаборатории сырья и продуктов газопереработки

Раздел	Баллы	Число пунктов в разделе	Средний балл	Баллы, %	Коэффициент стратегического воздействия, %	Целевой показатель для раздела, %
1. Командный подход	21	6	3,5	87	12	60
2. Техническое обслуживание	8	3	2,6	67	16	80
3. Хранение и перемещение материалов	7	3	2,3	58	12	60
4. Качество	8	3	2,6	67	20	100
5. Оценка результатов работы и влияние на общество	5	2	2,5	62	14	70
6. Кадровая политика	8	4	2,0	50	12	60
7. Оценка руководства	12	4	3,0	75	14	70
				Сумма	100%	
				Максимум	20,0%	

По результатам самооценки, представленным в таблицах, были построены схемы, которые приведены на рисунках 1 и 2.

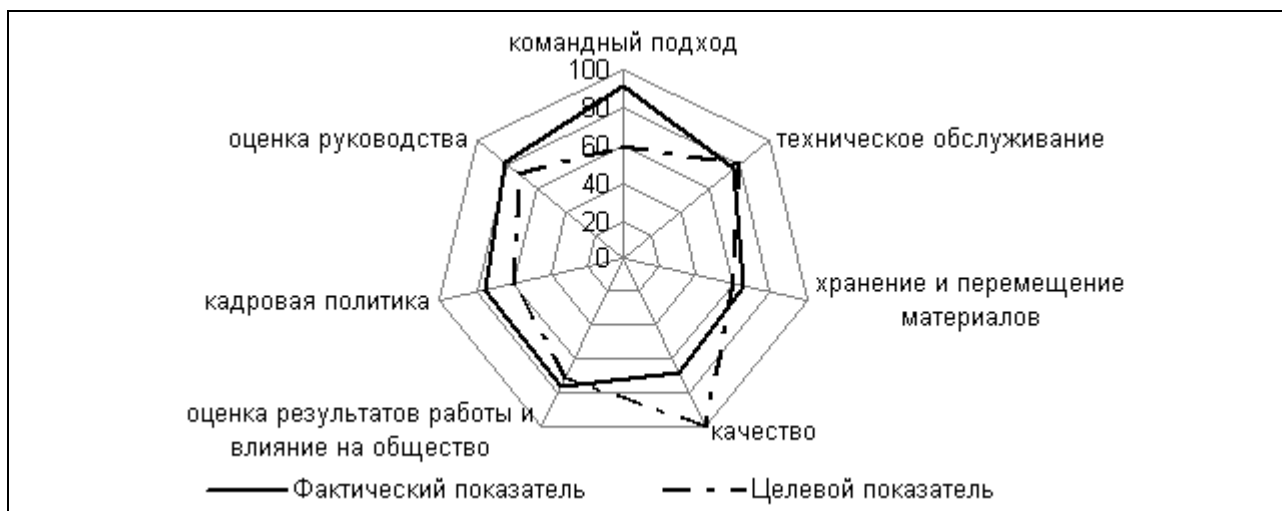


Рис. 1 – Схема – радар, отображающая результаты опроса руководящего персонала

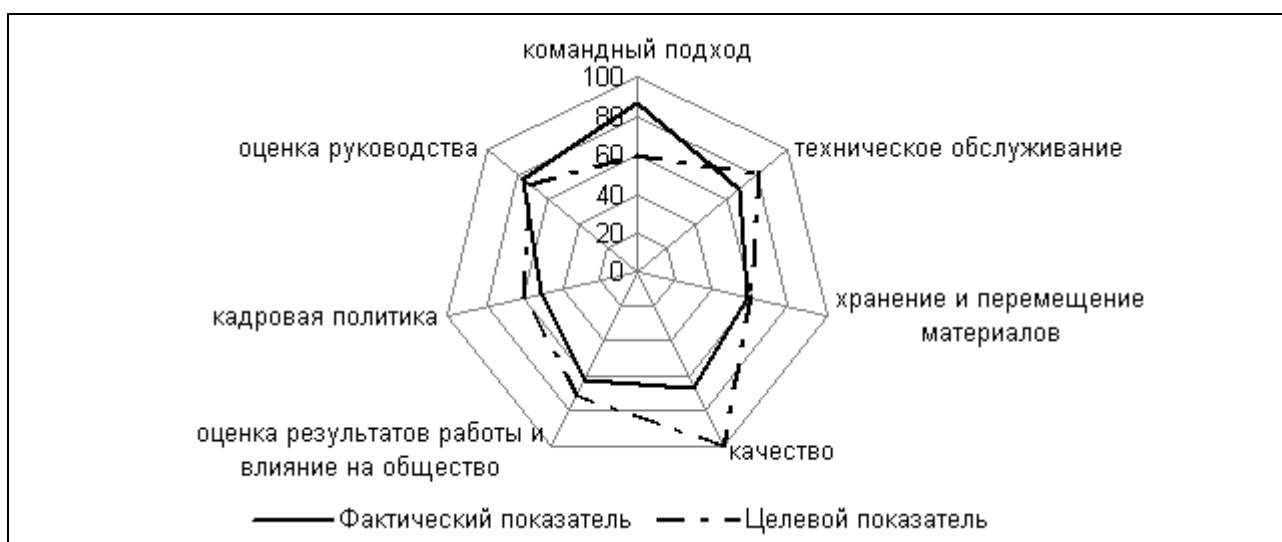


Рис. 2 – Схема – радар, отображающая результаты опроса исполнителей

Проблемные зоны выявлены в области технического обслуживания и качества. Существует необходимость обратить внимание в первую очередь на эти ключевые аспекты и выработать по ним оптимальную программу улучшений.

Чтобы сопоставить мнения руководителей и исполнителей, обработка результатов проводилась отдельно по этим категориям персонала.

По критерию «Качество» видно, что руководители и лаборанты руководствуются одинаковыми принципами в работе, что способствует гармоничному развитию ИЛ.

По критерию «Кадровая политика» фактический показатель выше целевого. Это свидетельствует о том, что в лаборатории хорошие взаимоотношения руководства с персоналом, сотрудники проходят обучение и хорошо информированы. Но, несмотря на это,

наблюдается небольшое расхождение суждений руководителей и лаборантов по этому критерию.

Проанализировав критерий «Командный подход» мы увидели, что расхождения мнений руководителей и лаборантов есть. Видимо, руководители проявляют больше инициативы для того, чтобы в коллективе преобладал командный дух и сплоченность для достижения общей цели ИЛ.

По критериям «Техническое обслуживание» и «Хранение и перемещение материалов» фактический показатель практически не отстает от целевого, что наглядно видно на рисунке. Это говорит о том, что готовность производственного оборудования и процесс хранения и перемещения материалов на высоком уровне.

По критерию «Оценка результатов работы и влияние на общество» мы видим, что руководители и лаборанты близки к целевому показателю, т. к. руководители лаборатории относятся положительно к тому, что лаборанты вносят конструктивные предложения, излагают свои идеи, взгляды и мнения.

По критерию «Оценка руководства» из рисунка видно, что фактический показатель выше целевого. Это значит, что руководители демонстрируют на собственном примере приверженность корпоративной культуре, обучаются сами и предоставляют возможность для обучения сотрудников.

Проведенное самодиагностирование позволило руководству лаборатории увидеть свои достоинства и недостатки и дало возможность в дальнейшем планировать изменения в сторону улучшения системы управления организацией.

Литература

1. ГОСТ Р ИСО 9004-2001. Система менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности. - М.: ИПК Издательство стандартов, 2001. - 46 с.
2. *Конти, Т.* Самооценка в организациях. / Т. Конти, - М.: РИА «Стандарты и качество», 1999. - 328 с.
3. Самооценка по Lean / Методы менеджмента качества. – 2006.- № 1. - С.4-10.

© **Л. В. Петухова** – канд. хим. наук, доц. каф. аналитической химии, сертификации и менеджмента качества КГТУ; **С. М. Горюнова** – канд. хим. наук, доц. той же кафедры, svetlanagoryunova@yandex.ru.