**Введение**

В условиях рыночных отношений в любых организациях и на предприятиях актуальность управления качеством определяется его направленностью на обеспечение такого уровня качества продукции и услуг, которое может полностью удовлетворять все запросы потребителей. Высокое качество продукции и услуг является самой высокой составляющей, определяющее их конкурентоспособность.

Конкуренция в условиях рыночной экономики обязывает уделять неослабленное внимание проблемам качества как важнейшему фактору повышения уровня жизни населения, его социальной и экологической безопасности. Все большее число отечественных специалистов и политиков осознает, что преодоление кризисного состояния производства лежит на пути скорейшего освоения конкурентоспособной продукции с одновременным улучшением её качества и снижением цены.

Согласно философскому определению Гегеля, «качество есть в первую очередь тождественная с бытием определенность, так что нечто перестает быть тем, что оно есть, когда оно теряет качество». В определении Международной организации стандартизации термин качество означает «совокупность характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворять установленные и предполагаемые потребности».

## Современное управление качеством исходит из того, что деятельность по управлению качеством не может быть эффективной после того, как продукция произведена, эта деятельность должна осуществляться в ходе производства продукции. Важна также деятельность по обеспечению качества, которая предшествует процессу производства.

Цель курсовой работы по дисциплине «Всеобщее управление качеством»: практическое закрепления знаний и формирования умений при реализации принципов всеобщего управления качеством в организации, а также приобретения навыков проведения самооценки деятельности организации в области качества на базе моделей делового совершенства.

Основные задачи, которые предстоит решить, в рамках данной курсовой работы:

– рассмотреть методы улучшения качества;

– применить два из рассмотренных методов (самооценка, бенчмаркинг) в компании ООО «Диабаз-Ангарск»;

– описать методику их внедрения;

– обобщить результаты и сформулировать выводы и рекомендации.

**1. Литературный обзор**

**Самооценка** – это всестороннее оценивание, итогом которого является мнение или суждение о результативности и эффективности организации и уровне зрелости системы менеджмента качества. Из ГОСТ Р ИСО 9000–2001 СМК «Система Менеджмента Качества. Основные положения и словарь»:

Самооценка организации является всесторонним и систематическим анализом деятельности организации и результатов по отношению к системе менеджмента качества или модели совершенства (модели премии по качеству). Самооценка может дать общее представление о деятельности организации и степени развития системы менеджмента качества. Она может также помочь определить организации области, нуждающиеся в улучшении, и приоритеты.

Цель самооценки заключается в предоставлении организации рекомендаций, основанных на фактах, касающихся областей применения ресурсов для улучшения ее деятельности. Самооценка может быть полезной при измерении достижений в сравнении с целями, а также для повторной оценки постоянного соответствия этим целям. В настоящее время существует много моделей самооценки организаций по критериям системы менеджмента качества. Наиболее широко признаваемыми и применяемыми моделями являются модели национальных и региональных премий по качеству, считающиеся также моделями совершенства организаций.

Модели премий по качеству, а также другие модели самооценки имеют широкий диапазон детальных критериев по оценке деятельности систем менеджмента. Метод самооценки обеспечивает простой и легкий в применении способ установления уровня развития (зрелости) системы менеджмента качества организации и определения основных областей для улучшения.

**Бенчмаркинг** (англ. Benchmarking) – подход к планированию деятельности компании, предполагающий непрерывный процесс оценки уровня продукции, услуг и методов работы, открывающий, изучающий и оценивающий все лучшее в других организациях с целью использования полученных знаний в работе своей организации. Бенчмаркинг способствует открытости и повышению эффективности бизнеса: предоставляет организации сигналы раннего предупреждения об ее отставании; выясняет уровень организации по сравнению с лучшими в мире; ведет к быстрому внедрению новых подходов при меньшем риске; сокращает затраты на процесс улучшения.

**Виды бенчмаркинга**

Существуют следующие виды бенчмаркинга: **внутренний бенчмаркинг** – бенчмаркинг процесса, осуществляемый внутри организации, сопоставляет характеристики производственных единиц, схожих с аналогичными процессами; **бенчмаркинг конкурентоспособности** – измерение характеристики предприятия и его сопоставление с характеристикой конкурентов; **функциональный бенчмаркинг** – сравнение определенной функции двух или более организаций в том же секторе; **бенчмаркинг процесса** – деятельность по изменению определенных показателей и функциональности для их сопоставления с предприятиями, характеристика которых является совершенной в аналогичных процессах; **глобальный бенчмаркинг** – расширение стратегического бенчмаркинга, которое включает также ассоциативный бенчмаркинг; **ассоциативный бенчмаркинг** – бенчмаркинг, проводимый организациями, состоящими в узком бенчмаркинговом альянсе; общий бенчмаркинг – бенчмаркинг процесса, который сравнивает определенную функцию двух или более организаций независимо от сектора. Существуют также бенчмаркинг затрат, бенчмаркинг характеристик, бенчмаркинг клиента, стратегический бенчмаркинг, оперативный бенчмаркинг.

FMEA – **анализ видов и последствий потенциальных отказов.**

FMEA-анализ представляет собой технологию анализа возможности возникновения дефектов и их влияния на потребителя. FMEA-анализ проводится для разрабатываемых продуктов и процессов с целью снижения риска потребителя от потенциальных дефектов.

FMEA – **анализ видов и последствий потенциальных отказов** в настоящее время является одной из стандартных технологий анализа качества изделий и процессов, поэтому в процессе его развития выработаны типовые формы представления результатов анализа и правила его проведения. Данный вид функционального анализа используется как в комбинации с функционально-стоимостным и функционально-физическим анализом, так и самостоятельно. Он позволяет снизить затраты и уменьшить риск возникновения дефектов.

Обычно FMEA-анализ проводится для новой продукции или процесса. FMEA-анализ процессов может проводиться для:

* процесса производства продукции;
* процесса эксплуатации изделия потребителем.

Этапы проведения FMEA-анализа

1. Построение компонентной, структурной, функциональной и потоковой моделей объекта анализа; Если FMEA-анализ проводится совместно с функционально-стоимостным и функционально-физическим анализом, используются ранее построенные модели.

2. Исследование моделей. В ходе исследования моделей определяются:

* Потенциальные дефекты для каждого из элементов компонентной модели объекта.

Такие дефекты обычно связаны или с отказом функционального элемента (его разрушением, поломкой и т.д.).

В качестве первого шага рекомендуется перепроверка предыдущего FMEA-анализа или анализ проблем, возникших за время гарантийного срока. Необходимо также рассматривать потенциальные дефекты, которые могут возникнуть при транспортировке, хранении, а также при изменении внешних условий (влажность, давление, температура).

* Потенциальные причины дефектов.

Для их выявления могут быть использованы диаграммы Исикавы, которые строятся для каждой из функций объекта, связанных с появлением дефектов.

Результаты анализа заносятся в специальную таблицу. Выявленные «узкие места» подвергаются изменениям, то есть разрабатываются корректирующие мероприятия.

Часто разработанные мероприятия заносятся в последующую графу таблицы FMEA-анализа. Затем пересчитывается потенциальный риск после проведения корректировочных мероприятий. Если не удалось его снизить до приемлемых приделов, разрабатываются дополнительные корректирующие мероприятия и повторяются предыдущие шаги.

По результатам анализа для разработанных корректирующих мероприятий составляется план их внедрения. Для этого определяется:

* в какой временной последовательности следует внедрять эти мероприятия и сколько времени потребуется на проведение каждого мероприятия, через сколько времени после начала его проведения проявится запланированный эффект;
* кто будет отвечать за проведение каждого из этих мероприятий и кто будет конкретным его исполнителем;
* где (в каком структурном подразделении) мероприятия должны быть проведены;
* из какого источника будет производиться финансирование проведения мероприятия.

# Часто, при проектировании и усовершенствовании изделия, возникают трудности интеграции усилий разработчиков, конструкторов и маркетинга, вынужденных работать вместе для того, чтобы получить полное представление о том, чего желают клиенты. Усилия удовлетворить клиента пропадут зря, если информация о его предпочтениях останется без внимания и в изделие не будут введены действительно необходимые новшества. Структурирование Функции Качества (QFD) – уникальный инструмент, который может дать гарантию того, что проект будет «заточен» на требования клиентов.

# **Структурирование Функции Качества (СФК=QFD)** – систематическая методология развития изделия, которая обеспечивает оперативный учет требований клиента на этапе разработки изделия. «Голос Клиента» не просто звучит, а влияет на производственную политику компании. Там, где окрепший маркетинг показал свои возможности и межфункциональная команда использует QFD, динамические изделия становятся действительностью. Применение QFD сокращает цикл «разработка изделия, принятие его рынком, рефлексия под давлением покупательского спроса, учет претензий покупателей, выпуск улучшенного изделия» в разы, сводит к минимуму число рекламаций.

# **«[QFD-] система** для перевода требований потребителя в соответствующие требования компании в каждой стадии от исследования и развития изделия к разработке и производству к маркетингу / продажам и распределению» (QFD для Изделий) В основном, наиболее важная вещь знать о QFD состоит в том, что это является систематическим способом гарантировать, что требования клиента ведут процесс проекта. QFD гарантирует, что требования клиента учтены с помощью инструмента называемого Домом Качества сложного графического инструмента, который является по существу изделием, планирующим матрицу.

Сбалансированная система показателей (ССП), в английском варианте – Balanced Scorecard (BSC). ССП – это механизм последовательного доведения до персонала стратегических факторов успеха, целей компании и контроль их достижения через так называемые ключевые показатели эффективности (КПЭ), в английском варианте – Key Performance Indicator (KPI). KPI являются, по сути, измерителями достижимости целей, а также характеристиками эффективности бизнес-процессов и работы каждого отдельного сотрудника. В этом контексте, ССП является инструментом не только стратегического, но и оперативного управления.

Преимущество ССП состоит в том, что предприятие, внедрившее эту систему, получает в результате «систему координат» действий в соответствии со стратегией на любых уровнях управления. **KPI и мотивация персонала** позволяют реализовать стратегию компании, описанную и формализованную с помощью ССП. Система сбалансированных показателей это:

* Новая система управления компанией.
* Механизм реализации стратегии и ее корректировки.
* Инструмент перевода стратегии в плоскость конкретных целей, показателей и задач.
* Надежный инструмент контроля показателей будущего.
* Система мотивации персонала.
* Система обратной связи, обучения и постоянного развития.
* работает, а не просто разрабатывается и кладется в стол.

Основной принцип ССП, который во многом стал причиной высокой эффективности этой технологии управления – управлять можно только тем, что можно измерить.

Иначе говоря, цели можно достигнуть только в том случае, если существуют поддающиеся числовому измерению показатели, говорящие управленцу, что именно нужно делать и правильно ли с точки зрения достижения цели он делает то, что делает.

ССП делает акцент на нефинансовых показателях эффективности, давая возможность оценить такие, казалось бы, с трудом поддающиеся измерению, аспекты деятельности как степень лояльности клиентов, или инновационный потенциал компании.

Точно вовремя (Just-in-time – JIT) – система производства, ориентированная на спрос последующей операцией процесса предыдущей операции.

Система точно вовремя создана в Японии в конце 50-х гг. ХХ века, наиболее успешно работает в системе TQM.

Использование системы точно вовремя ведет к значительному сокращению материально-производственных запасов и более высокой реакции потребителей.

Цель – постоянное улучшение качества и надежности процесса при минимизации времени от момента получения заказа до его выполнения, минимизации затрат от брака и минимизации необходимых площадей.

Суть системы точно вовремя состоит в том, что все неиспользуемые в течение какого-то времени запасы являются непроизводительными расходами и составляют издержки производства. Система обеспечивает производство необходимых деталей в нужное время и в нужном количестве.

Система точно вовремя является вытягивающей системой. Концепция «вытягивающей» системы означает, что все делать следует только в том количестве, с тем качеством и в то время, которое требуется непосредственно вашим потребителям. Вытягивающая система – это такая организация процесса, когда последующая стадия производства «вытягивает» все необходимое с предыдущей стадии в нужный момент времени и в нужном количестве.

Историческое название концепции «Точно вовремя», в английском эквиваленте «Just-In-Time», не совсем точно соответствует ее действительному предназначению. Поэтому в последнее время этот метод управления чаще называют «гибким производством» (Lean Manufacturing), «гибким предприятием» или «пластичным производством» (Flow Manufacturing). Метод привлек к себе пристальное внимание производственников примерно 15 лет назад. Это произошло во многом из-за успехов японских автомобилестроительных фирм, прежде всего Toyota. «Точно вовремя» первоначально была концепцией развития этой компании.

С одной стороны, данную концепцию можно назвать производственной философией. Она направлена на непрерывное совершенствование и основана на устранении всего бесполезного. То есть всего того, что ведет к повышению стоимости продукции, не повышая при этом ее потребительную стоимость. В узком смысле – это поставка нужных материалов в нужное место в точно указанное время. А это предполагает высокую степень синхронизации производственных операций.

Корпоративная культура (организационная культура) – совокупность моделей поведения, которые приобретены организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавшие свою эффективность и разделяемые большинством членов организации. Компонентами корпоративной культуры являются:

* принятая система лидерства;
* стили разрешения конфликтов;
* действующая система коммуникации;
* положение индивида в организации;
* принятая символика: лозунги, организационные табу, ритуалы.

## Виды корпоративных культур по Д. Зонненфельду

В типологии Д. Зонненфельда различаются четыре типа культур: «бейсбольная команда», «клубная культура», «академическая культура», «оборонная культура» («крепость»).

В «**бейсбольной команде**» ключевые успешные сотрудники считают себя «свободными игроками», за них между работодателями ведется активная конкуренция на рынке рабочей силы. Работников с невысокими личностными и профессиональными показателями быстро увольняют по инициативе работодателей.

«**Клубная культура**» характеризуется лояльностью, преданностью и сработанностью сотрудников, командной работой. Стабильные и безопасные условия способствуют поощрению возраста сотрудников, опыта и должностного преимущества. Карьерный рост происходит медленно и постепенно. От работника ожидают, что на каждом новом уровне он должен постигнуть все тонкости данной работы и овладеть мастерством, поэтому работники имеют широкий профессиональный кругозор.

В компании с «**академической культурой**» набирают новых молодых сотрудников, которые проявляют интерес к долговременному сотрудничеству и согласны медленно продвигаться по служебной лестнице. В отличие от «клубной культуры», работники здесь редко переходят из одного отдела в другой или из одного направления в другое. Основанием для поощрения и продвижения являются хорошая работа и профессиональное мастерство. Подобная культура ограничивает широкое развитие личности сотрудника и препятствует внутриорганизационной кооперации.

В «**оборонной культуре**» нет гарантии постоянной работы, нет возможности для профессионального роста, так как компаниям часто приходится подвергаться реструктуризации и сокращать свой персонал, чтобы адаптироваться к новым внешним условиям. Такая культура губительна для работников, но при этом представляет прекрасные возможности для некоторых уверенных в своих силах менеджеров, которые любят принимать вызов.

## Позитивные и негативные корпоративные культуры

В зависимости от характера влияния корпоративной культуры на общую результативность деятельности предприятия выделяют «положительную» (в некоторых источниках «позитивную») и «отрицательную» («негативную») культуры. Культура организации положительна, если она способствует эффективному решению проблем и росту производительности, стимулирует результативность деятельности предприятия и / или его развитие, является источником принятия грамотных управленческих решений. Отрицательная культура – источник сопротивления и общего хаоса, может препятствовать эффективному процессу принятия решений, общему функционированию предприятия и его развитию.

## Некоторые типы современной российской организационной культуры

Некоторые российские исследователи выделяют следующие типы современной российской организационной культуры: «друзья», «семья», культура «начальника».

Тип «**друзья**» характерен для фирм, создаваемых в годы перестройки, когда открывались возможности для создания новых структур, для смены сферы деятельности. Пробиться в новой сфере в одиночку было очень трудно, люди чувствовали себя неуверенно, и поэтому они привлекали в свои фирмы друзей и близких. В коммерческой деятельности друзья стремились, прежде всего, сохранить дружбу, но организационные цели рано или поздно входили в противоречие с культурой межличностных отношений и разрушали их, дружба превращалась в соперничество и даже ненависть.

Организация с типом «**семья**» характеризуется жёсткой иерархией, существуют роли отца и матери, старших и младших сестёр и братьев. Взаимоотношения основаны на чувствах, полное отсутствие каких-либо официальных правил. Руководитель уверен, что подчинённые должны понимать его с полуслова и полунамёка, а подчинённые, не получая чётких указаний, пытаются сами почувствовать, чего руководитель от них хочет. Такая «игра в телепатию» приводит к серьёзным ошибкам и потерям для организации. Как правило, при жёсткой статусной иерархии обязанности и функции не распределены. Каждый «старший» может что-то поручать любому «младшему», иметь с ним секреты, а каждый «младший» стремится проявить себя перед «отцом». Каждый здесь делает не то, что он обязан, а то, что ему кажется наиболее важным, исходя из семейных отношений.

Культура «**начальника**» характеризует тот факт, что в России существует страх перед начальником, руководителем. В то же время все проблемы организации связывают с ошибками вышестоящего руководства. Руководителей принято считать некомпетентными, а иногда просто глупыми. Сотрудники верят, что в других компаниях есть хорошие руководители, которые могли бы всё изменить и сделать лучше. В результате люди на всех уровнях иерархии ругают вышестоящих, при этом ощущая свою реальную беспомощность.

**Система защиты от ошибок** – инспектирование источника ошибки проводится как активная часть производственного процесса с целью выявления ошибок до того, как они стали дефектами. Другими словами, производственный процесс должен быть построен таким образом, чтобы на каждой его стадии осуществлялся мониторинг потенциальных источников дефектообразования. Тогда ошибки определяются у самого их источника, а не на более поздних стадиях, что обеспечивает, к тому же, экономию производственных ресурсов.

**1. Процессы**

Задачи для ключевых процессов ежегодно пересматривать, обязательно анализировать с предыдущими достижениями. Отслеживать возникающие трудности и находить выход из них

2**. Результаты бизнеса**

Четко определить цели, которые связанны с политикой и стратегией подразделений для всех ключевых показателей. Для достижения целей бизнеса разработать планы деятельности подразделений. Сформировать в цели и задачи для сотрудников этих подразделений

**3. Политика и стратегия**

Разработать заявления о миссии организации, включающее тезис о значимости поддержки деятельности в области качества и / или принципы поддержки, а также Четко сформулировать стратегию бизнеса. На предмет соответствия политики организации должны регулярно проверятся планы.

**4. Ресурсы**

Сфокусировать деятельность на увеличение прибыльности акций посредством инициатив, направленных на снижение текущих и капитальных составляющих затрат.

**5. Влияние на общество**

Разработать методы для обратной связи от общественности которые находятся вокруг фирмы. Полученную информацию проанализировать и учесть при определении задач деятельности. Сопоставлять с лучшими показателями других организаций и показывать только положительную тенденцию

Анкета самооценки деятельности в области управления качеством

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Показатель | Оценка, баллов |
| 1. Руководство | | |
| 1 | Руководители доступны, посещают рабочие места персонала, хорошо взаимодействуют со своими подчиненными, выслушивают их. Широко применяются в поддержку и признание деятельности групп и их успехов на всех уровнях (на рабочих местах, на участках, в отделении и в компании в целом) специальные группы для решения проблем, они работают эффективно. Между группой и руководителемподдерживается двусторонняя связь. | 1 |
| 2 | Руководители осознали важность метода TQM (всеобщее руководство качеством) и свою роль лидера в этом процессе. Работа по повышению квалификации начинается с самих руководителей, которые широко применяют соответствующие методы в своей повседневной деятельности. | 1 |
| 3 | Руководители стараются действовать на основе анализа их собственного поведения как руководителя. Имеются заметные изменения в поведении, являющиеся следствием реакции на результат анализа. | 0,75 |
| 4 | Руководители демонстрируют свои обязанности в области TQM путем анализа своих достижений и действий на основе полученных результатов. | 0,75 |
| 5 | Руководители включены в процесс оценки того, как служащие осознали метод TQM, участвуя в диагностических мероприятиях, семинарах, а также проводя регулярно анализ состояния дел совместно с подчиненными. | 1 |
| 6 | Оценка и поддержка деятельности в области TQMвключены в обязательства руководителей и являются составной частью процесса TQM. | 0,75 |
| 7 | Руководители обеспечивают поддержку и признание деятельности групп и их успехов на всех уровнях (на рабочих местах, на участках, в отделении и в компании в целом). | 0,75 |
| 8 | Руководители поддерживают систему TQM, выделяя соответствующие ресурсы, которые должны включать, втом числе средства для подготовки групп по улучшению деятельности и для внедрения их рекомендаций, а также предусматривают средства для персонального повышения квалификации и образования. | 1 |
| 9 | Руководители регулярно встречаются с потребителями и поставщиками, участвуют в развитии партнерских отношений и создании совместных групп по улучшению деятельности. | 1 |
| 10 | Руководители активно поддерживают метод TQM вне организации путем участия в профессиональных объединениях, публикации статей и буклетов, выступлений на конференциях и среди местной общественности. | 1 |
| 2. Политика и стратегия | | |
| 1 | Имеется заявление о миссии организации, включающее тезис о значимости поддержки деятельности в области качества и / или принципы поддержки, а также стратегию бизнеса. | 0 |
| 2 | Содержание п. 1 имеет непосредственную связь с концепцией TQM | 0,25 |
| 3 | Существуют процедуры, позволяющие учитывать мнение сотрудников при формировании политики и стратегии организации (например, проведение опросов, презентация политики и т.п.), есть процедуры сбора мнений сотрудников о путях улучшения деятельности. | 1 |
| 4 | Существуют процедуры, позволяющие учитывать мнение заказчиков, поставщиков, регулирующих и полномочных органов, а также общественности при формировании политики и стратегии. | 1 |
| 5 | Имеются эффективные процедуры распространения информации о политике и стратегии организации (включая, например, презентацию соответствующих документов на брифингах и семинарах). Имеется положительная реакция на эти мероприятия. Способы распространения выбираются и приспосабливаются в зависимости от соответствующего уровня подразделения, обеспечен свободный доступ к соответствующей документации. | 1 |
| 6 | Регулярно проводится анализ стратегических бизнес-планов на основе информации руководителей, результатов бизнеса, а также обратной связи от потребителей, поставщиков, регулирующих органов, местной общественности, прессы и других компаний. | 0,75 |
| 7 | Политика и стратегия формируют основу бизнес-планов по специальной системе, обеспечивающей этот процесс. Планы регулярно проверяются на предмет их соответствия политике организации. | 0 |
| 8 | Как результат действий по п. 6 определяются и вводятся улучшения в политику и стратегию, обеспечивая тем самым более тесную связь с задачами бизнеса. | 0,75 |
| 9 | Процесс разработки политики и стратегии сопоставляется с уровнем достижений конкурентов и других первоклассных фирм | 1 |
| 10 | Миссия и бизнес-политика охватывают все направления деятельности и весь персонал. Политика определяет деятельность, служащие осознают важность заявления о политике, которая является для них мотивационным фактором. | 0,75 |
| 3. Управление людьми | | |
| 1 | Обеспечена связь снизу вверх и сверху вниз между отдельными сотрудниками, отделами и подразделениями путем регулярного проведения двусторонних встреч, дискуссий и других методов. | 1 |
| 2 | Эффективность этих взаимосвязей регулярно оценивается и сопоставляется с лучшей мировой практикой, процесс взаимосвязи постоянно улучшается. | 1 |
| 3 | Стратегический план обеспечения организации кадрами направлен на поддержку политики и стратегии компании. Предусмотрены процедуры, обеспечивающие уверенность в том, что все необходимые для фирмы структуры созданы и потребности в кадрах точно определены. | 0,75 |
| 4 | Профессиональные возможности работников определены и сопоставлены с потребностями. Прием на работу и подготовка кадров осуществляются в соответствии с этими потребностями. Отдаленные потребности в квалифицированных работниках оцениваются на основе перспективного стратегического планирования. | 1 |
| 5 | Разработан и реализован план первичной подготовки и обучения. План дальнейшей подготовки и повышения квалификации разработан на основе потребностей в кадрах и внедрен. | 0,75 |
| 6 | Эффективность подготовки кадров анализируется путем проведения после курсовых экзаменов, годовых аттестаций анализа степени удовлетворенности заказчика и регулярно сопоставляется с потребностями фирмы. | 1 |
| 7 | Задачи и цели каждого работника обсуждаются с ним (или с группами работников) путем переговоров. Соответствие деятельности этим целям и задачам постоянно анализируется. Аттестация работников эффективна. | 1 |
| 8 | Любой сотрудник участвует в деятельности по непрерывному улучшению путем внесения предложений, участия в работе групп по улучшению деятельности, внутрифирменных совещаниях и собраниях, в рабочих группах совместно с потребителями / поставщиками. | 0,75 |
| 9 | Сотрудникам предоставлено право действовать. Есть много доказательств существования групп по улучшению деятельности и внедрению рекомендаций членов этих групп. Имеется план, в соответствии с которым ускоряется процесс передачи полномочий на места. | 0,75 |
| 10 | Процесс управления людскими ресурсами анализируется и улучшается на основе мнений контролеров и итогов регулярных аттестаций. Такие показатели, как уровень пенсионного обеспечения, условия труда, безопасность и т.п. сопоставляются с наивысшими мировыми стандартами и есть доказательства того, что на основе этих сопоставлений происходит их непрерывное улучшение. | 0,75 |
| 4. Ресурсы | | |
| 1 | Финансовая стратегия отражает принципы TQM, в том числе предложения об основных расходах учитывают влияние, которое они могут иметь на удовлетворение заказчиков. В бюджете учтены затраты, направленные на предотвращение дефектов, проведение контроля и брак. | 0,75 |
| 2 | Имеются финансовые планы, приоритеты которых соответствуют политике и целям организации и включают анализ рисков с точки зрения их влияния на финансовые потоки, создание страховых резервов и т.п. деятельность по выполнению планов постоянно анализируется и улучшается. | 0,5 |
| 3 | Деятельность сфокусирована на увеличении прибыльности акций посредством инициатив, направленных на снижение текущих и капитальных составляющих затрат. | 0,25 |
| 4 | Информационная система управляется и координируется так, чтобы иметь достаточный охват и минимизировать число актов ввода информации. Информационная система постоянно анализируется, деятельность по сбору информации совершенствуется. Эти улучшения охватывают также информацию, предназначенную для потребителей, поставщиков и населения. | 1 |
| 5 | Информационная система удовлетворяет требованиям международных стандартов. Данные по качеству регистрируются и существуют специальные процедуры анализа этой информации. Есть специальная система, обеспечивающая гибкость, интегрирование и защиту информации. Существуют процедуры, обеспечивающие возможность сравнения информационной системы с лучшими аналогами. | 0,75 |
| 6 | Осуществляется управление материальными ресурсами и деятельностью поставщиков посредством применения системы отбора поставщиков и отчетов об их деятельности. Поставщики привлечены к совместной деятельности по снижению брака и разработке новых видов продукции и процессов. | 1 |
| 7 | Отходы материалов минимизируются благодаря их постоянному учету и сопоставлению с нормами. Уровень отходов сопоставим с лучшими достижениями. Деятельность по улучшению направлена на снижение отходов. | 1 |
| 8 | Складские запасы минимизируются благодаря применению метода поставок «точно вовремя». Есть доказательства оптимизации постоянных активов путем своевременного перераспределения ресурсов, организации сменной работы и т.п. | 1 |
| 9 | Существует эффективная процедура выявления и анализа альтернативных и предполагаемых технологий, которые могут иметь влияние на бизнес. Есть доказательства того, что применяемая технология давала в недавнем прошлом преимущества перед другими конкурентами. Технология является составной частью деятельности по улучшению процесса и информационных систем. Интеллектуальная собственность защищена и используется. | 1 |
| 10 | Повышение профессионального мастерства и способностей персонала соответствует новым технологиям. Служащие проходят специальную подготовку в области новых технологий для того, чтобы быть способными обеспечить внедрение новой продукции или процессов. Уровень мастерства и технологические процессы являются передовыми. | 1 |
| 5. Процессы | | |
| 1 | Ключевые бизнес-процессы определяются и развиваются исходя из целей организации. | 0,75 |
| 2 | Влияние этих процессов на бизнес постоянно анализируется на всех уровнях. Смежные проблемы решаются посредством регулярных совещаний. | 0,75 |
| 3 | Внутренние процессы точно установлены и определены в соответствующих рабочих инструкциях. Внутри организации точно определены внутренние потребители и поставщики, для улучшения взаимодействия между ними используются специальные группы. | 1 |
| 4 | Внутри организации систематически проводится работа по улучшению процессов путем внедрения систем качества, удовлетворяющих международным стандартам. | 0,75 |
| 5 | Стандарты на процессы точно определены, и на всех соответствующих уровнях проводится оценка деятельности на соответствие этим стандартам. | 0,75 |
| 6 | При разработке стандартов и задач используется обратная связь от потребителей и поставщиков, например, посредством использования информации об удовлетворении потребителя. | 0,75 |
| 7 | Задачи текущей деятельности соотносятся с предшествующими достижениями, и каждая такая задача для каждого ключевого процесса, как минимум, ежегодно пересматривается. | 0,5 |
| 8 | Для стимулирования творчества и нововведений применяется процесс обучения и подготовки персонала. Существует четкая система поддержки новых идей на всех уровнях и доказательства того, что улучшение продукции и процессов является следствием внедрения и предложений сотрудников. | 1 |
| 9 | Новые или измененные процессы опробованы, и их внедрение контролируется. Широкое распространение получил пятистадийный метод реализации проектов по усовершенствованию. Все новации доведены до сведения персонала, который прошел соответствующую подготовку до проведения изменений. | 0,75 |
| 10 | Все изменения в процессах должны проверяться для обеспечения уверенности в том, что желаемые результаты достигнуты. Это осуществляется путем аудиторских проверок и регулярного анализа со стороны руководителей. Результаты, не подтверждающие ожидания, становятся причиной для проведения тщательного анализа и принятия корректирующих действий. | 0,75 |
| 6. Удовлетворение заказчиков | | |
| 1 | Существует система (например, надзор, регулярные встречи), позволяющая установить требования заказчика и определить степень их удовлетворения. | 1 |
| 2 | Организован сбор информации по оценке степени удовлетворенности заказчика (например, опрос заказчиков, их жалобы) и состояния дел с поставками. | 1 |
| 3 | Подробная информация, относящаяся к потребителю, предоставляется всем соответствующим сотрудникам, постоянно анализируется и используется в управленческой деятельности. | 1 |
| 4 | Все служащие понимают важность уровня удовлетворения заказчика и значимость вклада каждого из них для повышения этого уровня. | 1 |
| 5 | Установлены цели деятельности, которые непосредственно связаны с повышением степени удовлетворенности заказчика. | 1 |
| 6 | Деятельность регулярно оценивается с точки зрения достижения поставленных целей. Анализ показывает положительные тенденции в течение последних 3 лет. | 1 |
| 7 | Постоянно осуществляется сравнение с первоклассными компаниями (где это возможно) и с другими конкурентами, и определяются важные для организации подходы. | 1 |
| 8 | Степень удовлетворения потребителей достигла запланированного уровня, и определены новые, более высокие уровни во всех направлениях, являющихся важными для потребителей. | 1 |
| 9 | В течение последних 3 лет степень удовлетворения потребителей демонстрирует свой рост и достижение поставленных целей. Улучшения связаны с политикой и стратегией. | 1 |
| 10 | Результаты удовлетворения заказчиков систематически анализируются и улучшаются с учетом их изменяющихся потребностей. | 1 |
| 7. Удовлетворенность персонала | | |
| 1 | Существует система, позволяющая оценивать степень удовлетворенности сотрудников, включая ежегодные обзоры по вопросам общего социального климата, взаимоотношений, условий труда, стиля руководства, повышения квалификации, возможности продвижения по службе и т.д. | 1 |
| 2 | Система оценки степени удовлетворенности сотрудников дополнена доверительными (конфиденциальными) встречами с ними. | 1 |
| 3 | Выявлены ключевые составляющие, определяющие степень удовлетворенности персонала, которые постоянно оцениваются с помощью методов, описанных в пп. 1 и 2. Эти составляющие определяются на основе их влияния на общие результаты деятельности. | 1 |
| 4 | Закрепление ключевых сотрудников контролируется и оценивается положительно. Уровень прогулов минимален. | 1 |
| 5 | Результаты применения методов, повышающих степень удовлетворенности персонала, анализируются внутри подразделений, публикуются и показывают тенденцию к улучшению. | 0,75 |
| 6 | Внутренние жалобы сотрудников учитываются, анализируются и имеют тенденцию к снижению в течение последних трех лет. Существуют доказательства того, что сотрудники ощущают свою значимость и их. | 1 |
| 7 | Сущ Существует активная поддержка и предоставляются соответствующие полномочия сотрудникам для работы в составе групп улучшения, что является одной из составляющих их удовлетворенности. | 0,75 |
| 8 | Итоги деятельности по повышению удовлетворенности персонала из года в год имеют положительную тенденцию, поставленные цели достигнуты. Эти достижения напрямую связаны с политикой и стратегией. | 0,75 |
| 9 | Сравнение с показателями первоклассных фирм показывает приемлемый уровень удовлетворенности персонала. | 0,75 |
| 10 | Степень удовлетворенности персонала систематически анализируется, оценивается и повышается с учетом изменяющихся потребностей у сотрудников. | 0,75 |
| 8. Влияние на общество | | |
| 1 | Существует системный подход к оценке влияния производств фирмы на окружающую среду и экологию вне производственной территории с точки зрения выбросов, шума, сохранения ландшафта и местных достопримечательностей. | 1 |
| 2 | Существует системный подход к безопасному применению, хранению и удалению продуктов / материалов. | 1 |
| 3 | Существует системный подход кучету, анализу, и имеются улучшения в применении энергии, природного сырья, а также в повторном использовании материалов. | 1 |
| 4 | Применяются такие дополнительные показатели оценки деятельности, как жалобы населения, аварии, влияющие на безопасность, полученные премии, а также влияние на уровень занятости населения. | 1 |
| 5 | Существуют методы, обеспечивающие обратную связь от общественности, проживающей вокруг фирмы. Эта информация анализируется и соответствующим образом учитывается при определении задач деятельности. | 0,75 |
| 6 | На основе информации, полученной в результате мероприятий, указанных в пп. 1–3 и 5, предпринимаются там, где это возможно, соответствующие действия по улучшению. | 0,75 |
| 7 | Осуществляются мероприятия по поддержке местных жителей за счет участия организации в реализации местных проектов, помощи школам и колледжам (например, учреждение премии за учебу и предоставление возможностей прохождения производственной практики), благотворительности в области медицины, спорта, досуга. | 1 |
| 8 | Проводятся мероприятия по поддержке местных технических обществ за счет предоставления возможностей в проведении различных исследований на базе оборудования и установок, имеющихся на фирме. | 0 |
| 9 | Итоги деятельности по пп. 1–4, 6–8 показывают улучшения. Эти улучшения можно напрямую связать с политикой и стратегией. | 0,75 |
| 10 | Результаты влияния на общество систематически оцениваются, анализируются и улучшаются с учетом улучшающихся условий. Все результаты сопоставимы с наилучшими показателями других фирм и демонстрируют положительную тенденцию | 0,75 |
| 9. Результаты бизнеса | | |
| 1 | Для каждого подразделения определены ключевые финансовые показатели и показатели деятельности. Они должны включать соотношение «затраты – прибыль», финансовые потоки, распределение рынка, производительность, сверхплановые затраты, управление активами, индекс акций. | 0,75 |
| 2 | Определены также показатели деятельности, не относящиеся к финансовой сфере. Они должны включать меры по снижению отходов, уменьшению общего времени производственного цикла, по повышению уровня удовлетворения потребителей, уровня культуры на производстве и т.д. | 0,75 |
| 3 | Для всех ключевых показателей определены цели, которые напрямую связаны с политикой и стратегией подразделений и отражают непрерывное улучшение. | 0,5 |
| 4 | На местах разработаны планы деятельности подразделений по достижению целей бизнеса. Эти планы, где это возможно, трансформированы в цели и задачи отдельных сотрудников. | 0,5 |
| 5 | Фактическое положение дел регулярно анализируется с точки зрения достижения поставленных целей, и результаты анализа доводятся до сведения всех работников. | 0,75 |
| 6 | Все тенденции в деятельности компании хорошо понятны персоналу. Составлены и реализуются планы по достижению поставленных целей. | 1 |
| 7 | Для сравнения целей и задач внутри фирмы применяется метод сопоставления аналогичных показателей среди различных подразделений. | 1 |
| 8 | Имеются доказательства непрерывного улучшения во всех ключевых направлениях, и они могут быть напрямую связаны с политикой и стратегией. | 0,75 |
| 9 | Результаты бизнеса систематически анализируются и улучшаются, так же как и эффективность применяемых мер. | 1 |
| 10 | Результаты оказываются удовлетворительными всравнении с результатами конкурентов и первоклассных компаний. | 1 |

Таблица 1. Исходные данные для формирования резервов повышения качества

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Критерий в порядке убывания важности | Важность критерия, баллов | Требуемый результат, баллов | Полученный результат, баллов | Число резервов, усл. ед. |
| 6 | Удовлетворение заказчика | 20 | 200 | 200 | 0 |
| 9 | Руководство | 15 | 150 | 120 | 30 |
| 5 | Удовлетворение персонала | 14 | 140 | 108,5 | 31,5 |
| 1 | Управление людьми | 10 | 100 | 90 | 10 |
| 7 | Процессы | 9 | 90 | 78,75 | 11,25 |
| 4 | Ресурсы | 9 | 90 | 74,25 | 15,75 |
| 3 | Результаты бизнеса | 9 | 90 | 78,75 | 11,25 |
| 2 | Политика и стратегия | 8 | 80 | 52 | 28 |
| 8 | Влияние на общество | 6 | 60 | 48 | 12 |
|  | ИТОГО |  | 1000 | 1000 | |

Таблица 2. Исходные данные для формирования резервов повышения качества в порядке убывания

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Критерий | Число резервов, усл. ед. | Резервы нарастающим итогом, усл. ед | Резервы, % | Кумулятивный итог резервов, % |
| 5 | Процессы | 31,5 | 31,5 | 21,05 | 21,05 |
| 9 | Результаты бизнеса | 30 | 61,5 | 20,03 | 41,07 |
| 2 | Политика и стратегия | 28 | 89,5 | 18,70 | 59,77 |
| 4 | ресурсы | 15,75 | 105,25 | 10,51 | 70,28 |
| 8 | Влияние на общество | 12 | 117,25 | 8,01 | 78,29 |
| 3 | Управление людьми | 11,25 | 128,5 | 7,51 | 85,8 |
| 7 | Удовлетворенность персонала | 11,25 | 139,75 | 7,51 | 93,31 |
| 1 | Руководство | 10 | 149,75 | 6,68 | 100 |
| 6 | Удовлетворение заказчиков | 0 | 149,75 | 0 | 100 |
|  | ИТОГО | 149,75 |  | 100 |  |



Диаграмма Паретто

**2. Применение метода «Бенчмаркинг»**

самооценка исикава бенчмаркинг качество

ООО «Диабаз-Ангарск» занимается производством мин. матов прошивных, по Иркутской области является единственным производителем этого теплоизоляционного материала на основе базальтового волокна.

В процессе работы промышленного предприятия ООО «Диабаз-Ангарск» выяснилось, что ТД «Благо» который является конкурентом, хотя не производит продукцию, а лишь является посредником в ее реализации. Вырос объем продаж, уменьшена цена на продукцию.

Поэтому руководству ООО «Диабаз-Ангарск» было предложено несколько стратегий.

Был изучен рынок в этом направлении, проведен анализ, опрос с помощью анкет на сайте и разработали несколько новых отличных от фирм конкурентов программ. Для улучшения бизнеса и деятельности организации.

Расширили ассортимент производимой продукции например (маты прошивные с сеткой манье) они используются для гражданского строительства.

Продуманна гибкая система скидок для новых и постоянных клиентов.

Разработана новая упаковка на ней указанны не только номера телефонов, но и адрес электронной почты, сайта. На сайте ООО «Диабаз-Ангарск» можно сделать заявку о приобретении продукции, а также есть все организационные документы, сертификаты; Размещение рекламы на баннерах.

Весь управленческий персонал ООО «Диабаз-Ангарск» прошел корпоративный тренинг на «Работа в команде», что заметно улучшило атмосферу в коллективе;

Активное участие в выставках («Сибэкспоцентр») и конференциях (г. Белокуриха), тендерах; Развили не только оптовую, но и розничную продажу.

Приобретена новая установка по производству мин. матов прошивных, что увеличили выпуск продукции на 10%.

**Заключение**

Внедрив в организацию метод «Бенчмаркинг» улучшилось настроение всего коллектива, сотрудники стали более сплоченней, стала более четкая цель и задача организации. Небольшая фирма по производству мин. матов прошивных, которая открылась за несколько месяцев до начала внедрения метода – была разорена. И это является показателем того что, все рекомендации, программы были предложены и выполнены верно.

**Список литературы**

1. О.В. Аристов Управление качеством /учебник-Москва ИНФРА 2004
2. Баширов М.А., Кайгородцев А.А. Корпоративная культура организации как компонент системы менеджмента на предприятии. // Вестник КАСУ №4, 2005.
3. Всеобщее управление качеством: учебник для вузов / под редакцией Глудкина О.П. – М.: Горячая линия Телеком, 2001.
4. Корпоративная культура: Учебно-методическое пособие/ Автор составитель Лапина Т.А. – Омск: ОмГУ, 2005.
5. Питеркин С.В., Точно вовремя для России. Практика применения ERP-систем. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.