

Самооценка предприятия как инструмент повышения эффективности деятельности

© 2016 г. И.С. Ивченкова, Н.Е. Садковская*

Важным моментом в деятельности любого предприятия является совершенствование системы управления качеством продукции. Одним из наиболее используемых инструментов управления качеством в настоящее время является проведение самооценки, что позволяет на основе анализа деятельности выявить проблемы в развитии, разработать мероприятия по их преодолению и проследить динамику улучшений при проведении повторной самооценки. В России для самооценки компаниями используется модель премии Правительства РФ в области качества. Она охватывает возможности и результаты работы организации. В данной статье проводится самооценка промышленного предприятия по модели премии Правительства РФ по качеству. Рассматриваются основные показатели деятельности предприятия на соответствие критериям премии, выявляется результативность каждого критерия в зависимости от максимально возможного балла. На основании лепестковой диаграммы, показывающей вклад каждого критерия модели, определяются проблемные места, связанные как с работой предприятия непосредственно, так и с развитием отрасли. Описывается, как изменилось количество бракованной продукции за последние несколько лет. В заключение предлагаются мероприятия по улучшению деятельности в области управления качеством.

Ключевые слова: самооценка, предприятие, модель премии качества, критерии качества, премия Правительства РФ, качество, совершенствование деятельности, система менеджмента качества, автомобильная промышленность.

В настоящее время самооценка является общепризнанным инструментом совершенствования деятельности организаций независимо от их сферы деятельности, масштаба и уровня развития. Она позволяет оценить результаты работы по качеству и выявить наиболее проблемные области деятельности.

Актуальность проведения самооценки объясняется относительной простотой исследования, возможностью проведения собственными силами с помощью специалистов организации и определением первоочередных направлений совершенствования деятельности.

Существует несколько моделей самооценки, среди них наиболее известными являются:

- премия им. Эдварда Деминга;
- национальная премия США по качеству Малкольма Болдриджа;

- европейская премия по качеству;
- японская премия по качеству;

– премия Правительства Российской Федерации в области качества¹ [1].

Выбор той или иной модели зависит непосредственно от целей и задач, стоящих перед предприятием.

Конка М.Г. определяет самооценку как «постоянное средство выявления скрытых, незаметно подкрадывающихся организационных напряжений, с одной стороны, и важный элемент выработки инновационных планов и получения конкретных решений по снятию напряжений – с другой» [2].

Согласно ГОСТ Р ИСО 9001-2008, самооценка организации – это всесторонний и систематический анализ деятельности организации и результатов по отношению к системе менеджмента качества или модели совершенства (модели премии по качеству)².

Отечественные машиностроительные предприятия проводят анализ результативности менеджмента качества не только с целью участия в конкурсах на соискание Премии Правительства РФ в области качества, но и для постоянного систематического улучшения показателей своей деятельности. С каждым годом число российских предприятий, использующих такой инструмент, растет.

* Ивченкова И.С. – студент,

Садковская Н.Е. – д-р техн. наук, проф., Калужский филиал ФГБОУ ВПО «МГТУ им. Н.Э. Баумана». 248000, Калуга, ул. Баженова, д. 2, ivchenkova-irina@yandex.ru, natsadkovskaya@rambler.ru.

¹ Салимова Т.А., Еналеева Ю.Р. Самооценка деятельности организации: учебное пособие. М.: Академический Проект, 2006. 279 с.

² ГОСТ Р ИСО 9001-2008. Система менеджмента качества. Основные положения и словарь. СПС «ГАРАНТ».

В данной работе представлен пример проведения самооценки одним из предприятий автомобильной промышленности Калужской области – ОАО «Калужский завод электронных изделий» (ОАО «Автоэлектроника») на соответствие критериям премии Правительства РФ в области качества. Анализ проведен за 2014 г., в качестве базового года для сравнения был взят 2013 г.

ОАО «Автоэлектроника» занимается разработкой и производством электронных автокомпонентов для крупных отечественных и зарубежных производителей автомобилей.

Проведение данного исследования обусловлено ухудшением финансового положения и другими сложностями, связанными с договорными отношениями организации.

Являясь предприятием автомобильной отрасли, ОАО «Автоэлектроника» находится в сильной зависимости от изменения конъюнктуры автомобильного рынка. При этом более 50 % в объеме продукции составляют изделия ОАО «АвтоВаз». Высокая степень влияния ОАО «АвтоВаз» сказалась на снижении объемов производства ОАО «Автоэлектроника» 2013–2014 гг., когда производитель легковых автомобилей LADA значительно скорректировал планы закупок в сторону уменьшения в связи с затовариванием складов.

Политика предприятия направлена на повышение конкурентоспособности изделий – оптимизацию ценовых параметров при повышении надежности.

Выбор модели премии Правительства РФ по качеству вызван тем, что применение других моделей не является принятой практикой в нашей стране, также сказывается специфичность отрасли. Использование инструмента самооценки позволит сократить издержки производства при сохранении и повышении качества продукции.

В основе рассматриваемого способа лежит балльный метод, который позволяет сравнивать достигнутые результаты с эталонными или показателями других предприятий аналогичных сфер деятельности, выявлять проблемы, а также проследить динамику улучшений при проведении повторной самооценки [3].

Модель премии Правительства РФ включает в себя две группы критериев: возможности и результаты. При оценке категории «возможности», отражающей, как организация добивается результатов, учитываются совершенство, полнота, оценка и пересмотр подхода. Для категории «результаты», отражающей, что достигнуто на данном этапе развития, оцениваются достижения и полнота охвата [4, 5].

В **табл. 1** указаны основные характеристики ОАО «Автоэлектроника» по критериям премии Правительства РФ, выявленные в ходе оценки.

Результаты оценки системы менеджмента качества ОАО «Автоэлектроника» за 2014 г. в соответствии с моделью самооценки на соответствие критериям премий Правительства Российской Федерации в области качества представлены в **табл. 2** [7].

Исследование проводилось авторами статьи на основе анализа внутренней и внешней документации предприятия, опросов сотрудников и по отзывам потребителей о качестве продукции, размещенным в сети Интернет. Был выделен перечень вопросов, учитывающих специфические особенности деятельности организации, для получения более точной оценки. По каждому из 9 критериев, в зависимости от его веса в модели премии и достигнутых результатов, были выставлены баллы и определены их отклонения от максимально возможного. В среднем результативность менеджмента качества на предприятии составила 72,3%³.

Исходя из полученных результатов, выявили, что наиболее низкий балл получили критерии «персонал» и «партнерство и ресурсы». Оценка персонала показала недостаточную развитость системы обратной связи при передаче информации по горизонтали и по вертикали предприятия, отсутствие общей для всего предприятия системы ценностных ориентиров и норм.

Необходимым при этом является то, чтобы все работники предприятия были ознакомлены с поставленными целями и осознавали их необходимость и важность для его развития [8].

Невысокая оценка показателей по критерию «партнерство и ресурсы» отражает наличие недостатков в системе оптимизации материальных ресурсов и потребления различных видов энергии, а также нерациональное использование отходов производства.

На **рис. 1** показана лепестковая диаграмма, показывающая вклад каждого критерия оценки в результативность менеджмента качества.

Наиболее весомые критерии – удовлетворенность потребителей качеством продукции и результаты работы организации напрямую зависят от особенностей отрасли, в которой осуществляется деятельность.

Основным потребителем продукции является ОАО «АвтоВАЗ», доля которого в общем объеме продукции за 2014 г. составила 57,5 %. Поэтому объемы производства автокомпонентов зависят от состояния отечественного автомобильного рынка [9].

В условиях жесткой конкуренции, когда производством комплектующих для автомобилей занимаются большое число, как ранее работавших в этой отрасли, так и недавно появившихся на данном рынке предприятий, ОАО «Автоэлектроника» проводит курс по непрерывному совершенствованию качества продукции с целью сохранения и укрепления своих позиций на рынке.

³ Шукин О.С. Уч. пособие: Самооценка организации. Кросс-диагностика. Семь инструментов качества. Воронеж: ВГУ, 2005. 59 с.

⁴ Ефимов В.В. Внутренний аудит качества и самооценка организации: учебное пособие / под. ред. В.В. Ефимова, А.Н. Тумановой. Ульяновск: УлГТУ, 2007. 123 с.

Таблица 1

Основные показатели премии Правительства по качеству применительно к ОАО «Автоэлектроника» [8]
 [The main indicators of the quality of the Government in relation to the award of «Car Electronics»]

Критерий премии Правительства РФ	Основные черты, присущие ОАО «Автоэлектроника»
Лидирующая роль руководства	<ul style="list-style-type: none"> – лидирующая роль руководства ОАО «Автоэлектроника» в формировании и развитии миссии, стратегии, целей в области качества, в обеспечении разработки, внедрении и постоянного совершенствования системы менеджмента качества; – руководство совершенствует знания в области качества
Политика и стратегия организации в области качества	<ul style="list-style-type: none"> – наличие стратегии развития организации; – наличие четко сформулированной и документированной миссии; – наличие документированной политики в области качества; – постоянная оценка результативности политики; – ознакомление персонала с политикой организации; – предвидение развития рынка, включая конкурентов
Персонал	<ul style="list-style-type: none"> – слабо развита обратная связь при передаче информации по горизонтали и по вертикали предприятия; – неразвита система материального и морального стимулирования сотрудников; – наличие возможностей обмена опытом между сотрудниками
Партнерство и ресурсы	<ul style="list-style-type: none"> – отлаженный процесс выбора поставщиков на основе критериев: качество продукции, поставки точно в срок, цена; – недостаточно рациональное использование материальных ресурсов; – взаимодействие с партнерами в целях повышения качества (разработка проекта редуцированного ЭМУРУ – электромеханического усилителя руля)
Процессы, осуществляемые организацией	<ul style="list-style-type: none"> – четко определены ключевые процессы, обеспечивающие эффективность деятельности предприятия; – разработка новой продукции с целью выхода на новые рынки; – является монополистом по некоторым видам продукции
Удовлетворенность потребителей качеством продукции	<ul style="list-style-type: none"> – наличие крупных потребителей (ОАО «АВТОВАЗ», ОАО «ГАЗ», ОАО «Sollers», ЗАО «ЗАЗ», ОАО МАЗ); – ориентация на нужды основного потребителя – ОАО «АвтоВАЗ»; – наличие маркетингового отдела, проводящего регулярные исследования рынка автокомпонентов; – в общероссийском журнале «За рулем» ОАО «Автоэлектроника» имеет положительные отзывы на основании независимой экспертной оценки качества продукции
Удовлетворенность персонала	<ul style="list-style-type: none"> – наличие социальных льгот; – признание заслуг отдельных работников – материальное и моральное стимулирование
Влияние организации на общество	<ul style="list-style-type: none"> – участие в системе образования и обучения – взаимодействует с вузом КФ МГТУ им. Н.Э. Баумана и несколькими колледжами г. Калуги; – сокращение отходов вследствие использования нового автоматизированного сборочного оборудования; – получение наград от органов власти
Результаты работы организации	<ul style="list-style-type: none"> – освоение новых видов продукции – тахограф и устройство защиты фискальных данных; – обновление основных фондов; – непрерывное улучшение качества продукции; – снижение инвестиций на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы; – уменьшение чистой прибыли

Политика руководства в области качества основывается на том, что за качество отвечает каждый сотрудник на своем рабочем месте. Качество – одно из главных требований потребителя, поэтому стабильное качество, безопасность продукции и ее технический уровень рассматривается как основа для развития предприятия.

Базой для реализации поставленных задач является действующая на предприятии, сертифицированная на соответствие международному стандарту ISO/TS 16949:2009 Система менеджмента качества, основной акцент в которой сделан на предупреждение несоответствий.

Внедрение СМК позволило предприятию существенно сократить количество бракованной продукции. Динамика потерь от несоответствующей продукции представлена на **рис. 2**.

Количество дефектной продукции в 2013 году снизилось в 1,6 раз. К 2016 году планируется све-

сти количество несоответствующей продукции до 20 PPM.

По результатам самооценки были определены проблемы и возможны следующие мероприятия, направленные на улучшение деятельности ОАО «Автоэлектроника»:

- обеспечение требований и ожиданий потребителя по уровню качества выпускаемой продукции в состоянии поставки и в гарантии;

- снижение затрат, связанных с выпуском некачественной продукции;

- совершенствование системы менеджмента предприятия – внедрение системы экологического менеджмента ИСО 14001;

- внедрение современных методов менеджмента качества, применяемых в автомобильной промышленности;

- развитие вторичного рынка и снижение влияния основного потребителя продукции;

Оценка результативности менеджмента качества ОАО «Автоэлектроника»
 [Evaluation of the effectiveness of the quality management of JSC «Car Electronics»]

№	Критерий	Доля критерия в модели премии		Результат, баллы	Резерв		Результативность менеджмента качества, %
		%	баллы		баллы	%	
<i>Возможности</i>							
1	Лидирующая роль руководства	10	100	76,5	23,5	8,50	76,5
2	Политика и стратегия организации в области качества	10	100	82,0	18,0	6,51	82,0
3	Персонал	10	100	65,0	35,0	12,66	65,0
4	Партнерство и ресурсы	10	100	63,5	36,5	13,20	63,5
5	Процессы, осуществляемые организацией	10	100	78,5	21,5	7,77	78,5
<i>Результаты</i>							
6	Удовлетворенность потребителей качеством продукции	15	150	104,5	45,5	16,46	69,7
7	Удовлетворенность персонала	10	100	67,0	33,0	11,93	67,0
8	Влияние организации на общество	10	100	71,5	28,5	10,31	71,5
9	Результаты работы организации	15	150	115,0	35,0	12,66	76,7
Итого		100	1000	723,5	276,5	100	72,3

– совершенствованные системы мотивации персонала с учетом новых подходов и тенденций.

При этом метод самооценки имеет особую ценность лишь при соотнесении ее результатов со стратегическим планированием. Это важно для организаций, реализующих программы инновационного развития [10, 11].

Самооценка предприятия по критериям премии Правительства РФ позволила оценить результативность деятельности предприятия, выявить проблемы и их источники, возникающие в ходе деятельности и разработать мероприятия по совершенствованию ее деятельности. Этот метод достаточно эффективен для рассматриваемого предприятия, не имеющего в своем штате специалистов по самооценке и большого количества свободных финансовых ресурсов.

Сопоставление целей ОАО «Автоэлектроника» с результатами работы показало соответствие деятельности организации установленному плану, это говорит о действенности принимаемых решений и правильном видении руководством предприятия перспектив и возможностей развития, на основе ситуации, складывающейся в данной отрасли машиностроения.

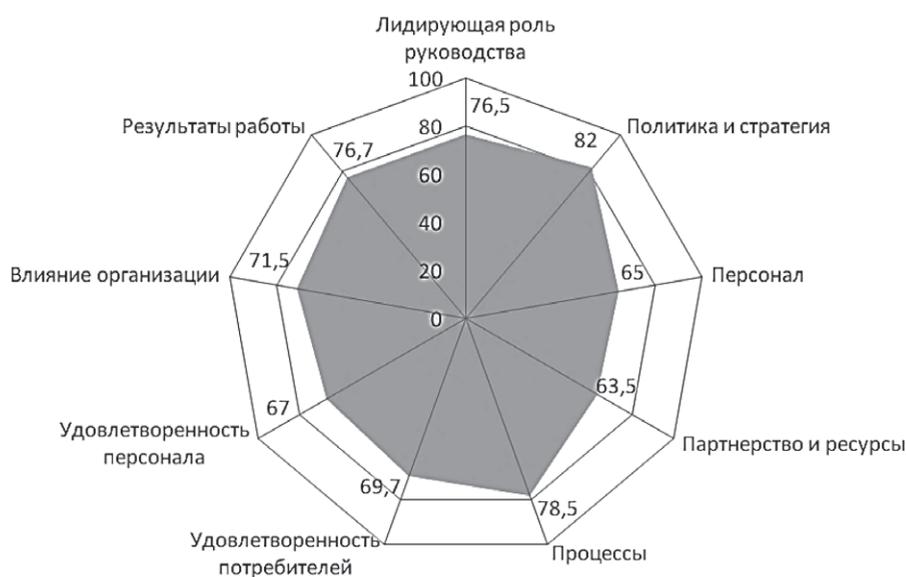


Рис. 1. Вклад каждого критерия оценки в результативность менеджмента качества
 [The contribution of each evaluation criterion in the effectiveness of the quality management]

Библиографический список

1. Стивенсон В.Дж. Управление производством. М.: БИНОМ: Лаборатория базовых знаний, 2002. 928 с.
2. Конка М.Г. Один стратегический подход к использованию самооценивания и бенчмаркинга // Избранные труды 40-го конгресса Европейской организации по качеству. (Берлин, сентябрь, 1996). М.: ГП «Стандарты и качество», 1997. С. 148–157.
3. Премии Правительства Российской Федерации в области качества. Руководство для организаций – участников конкурса 2015 года.

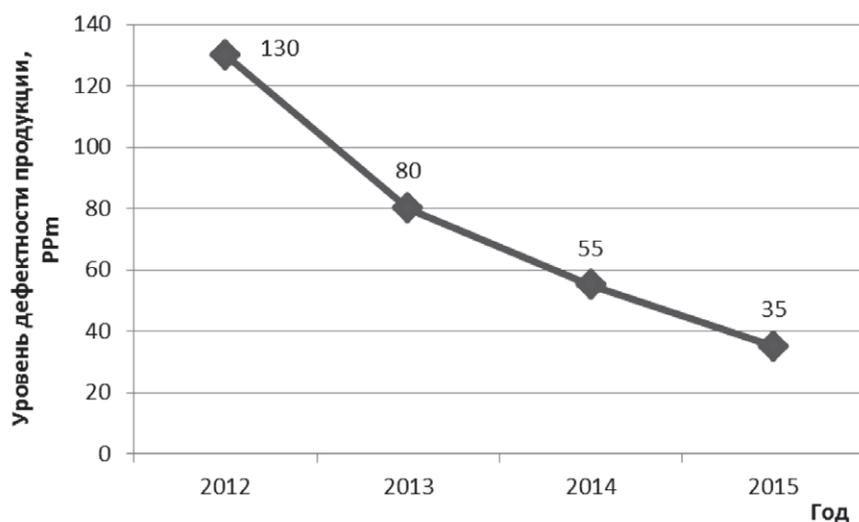


Рис. 2. Потери от несоответствующей продукции ОАО «Автоэлектроника» [The losses from inappropriate production of «Auto Electronics»]

URL: [http://webportalsrv.gost.ru/portal/GostNews.nsf/acaf7051ec840948c22571290059c78f/c3828af4e96a256944257d550023a643/\\$FILE/2015_quality.pdf](http://webportalsrv.gost.ru/portal/GostNews.nsf/acaf7051ec840948c22571290059c78f/c3828af4e96a256944257d550023a643/$FILE/2015_quality.pdf) (дата обращения: 15.09.2015).

4. Маслов Д., Белокоровин Э. Премии в области качества: награда за победу в конкурсе или инструмент управления // Управление компанией. 2004. № 6. URL: http://iteam.ru/publications/quality/section_84/article_1671

5. Р 50-601-45/1-2006 Рекомендации. Самооценка деятельности организации на соответствие критериям премий Правительства Российской Федерации в области качества 2006 года (для организаций с численностью работающих свыше 250 человек. URL: <http://files.stroyinf.ru/Data1/46/46930/> (дата обращения: 15.09.2015).

6. Годовой отчет открытого акционерного общества «Автоэлектроника» по итогам работы за 2014 год

утвержден на Годовом общем собрании акционеров ОАО «Автоэлектроника». Протокол от 29.04.2015 г. URL: <http://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=510&type=2>.

7. Парфеньева И.Е., Андина Ю.С. Оценка качества деятельности организации методом самооценки (модель премии качества) / Сб. ст. по материалам XXXII междунар. науч.-практ. конф. «Технические науки от теории к практике» (г. Новосибирск, 26 марта 2014 г.). Новосибирск: Изд-во «СибАК», 2014. С. 132–139.

8. Федосеева А.И. Роль самооценки организации на примере конкурса по качеству Пензенской области // Материалы VI Международной

студенческой электронной научной конференции «Студенческий научный форум». URL: www.scienceforum.ru/2014/498/1049 (дата обращения: 15.09.2015).

9. ОАО «Автоэлектроника». Производство и поставка автомобильной электроники. URL: <http://www.ae.ru> (дата обращения: 15.09.2015).

10. Садковский Б.П., Садковская Н.Е., Федурова Я.И., Сидоров В.Н. Создание систем экологической безопасности на предприятиях автомобильной промышленности и сервиса: монография. Калуга: Издательство Эйдос, 2014. 114 с.

11. Садковская Н.Е. Исследования обеспечения эффективности менеджмента качества IT-технологиями: сб. статей «Труды МГТУ» / Под ред. О.Л. Перервы. М.: Издательство МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2011. С. 125–132.

Ekonomika v promyshlennosti = Economy in the industry
2016, no. 2, April–June, pp. 142–147
ISSN 2072-1633 (print)
ISSN 2413-662X (online)

Self-Evaluation of an Enterprise as a Tool to Improve its Efficiency

J.S. Ivchenkova, N.E. Sadkovskaya – Kaluga Branch of Bauman Moscow State Technical University, 2 ul. Bazhenova, Kaluga 248000, Russia, ivchenkova-irina@yandex.ru, natsadkovskaya@rambler.ru.

Abstract. An important moment in the activities of any company is the improvement of the quality management system. One of the most commonly used now management tool is the self-assessment, which allows to

analyze the activity and to identify problems in the development, to develop measures to overcome them and to trace the dynamics of improvements during repeated self-esteem. In Russia, the RF Government Prize in the field of quality is used to perform the self-estimation. The model covers the opportunities and results of the organization activity. In presented article the Russian Federation Government Prize in quality model is applied for self-esteem of an industrial enterprise. The main indicators of the company for compliance with the award criteria are applied, they reveal the impact of each criterion, depending on the maximum possible score. Based on

the petal chart showing the contribution of each model criteria the problem areas associated with both the business itself and the development of the industry are defined. The article describes the changing in volume of defective products in the past few years. In conclusion, measures to improve activities in the field of quality management are proposed.

Keywords: self-esteem, company, model Quality Award, quality criteria, Prize of the RF Government, quality, improvement activities, Quality Management System, Automotive industry.

References

1. Stivenzon V.Dzh. *Upravlenie proizvodstvom* [Production Management]. Moscow: BINOM: Laboratoriya bazovykh znaniy, 2002. 928 p. (In Russ).
2. Konka M.G. *Odin strategicheskii podkhod k ispol'zovaniyu samoocenivaniya i benchmarkinga. Izbrannye trudy 40-go kongressa Evropeiskoi organizatsii po kachestvu* [A strategic approach to self-evaluation and benchmarking]. *Izbrannye trudy 40-go kongressa Evropeiskoi organizatsii po kachestvu* [Selected works of the 40 th Congress of the European Organization for Quality (Berlin, September, 1996)]. Moscow: GP «Standarty i kachestvo», 1997. Pp. 148–157. (In Russ).
3. *Premii Pravitel'stva Rossiiskoi Federatsii v oblasti kachestva. Rukovodstvo dlya organizatsii – uchastnikov konkursa 2015 goda* [Prize of the Russian Federation in the field of quality. Guidelines for organizations – participants of the competition in 2015]. Available at: [http://webportalsrv.gost.ru/portal/GostNews.nsf/acaf7051ec840948c22571290059c78f/c3828af4e96a256944257d550023a643/\\$FILE/2015_quality.pdf](http://webportalsrv.gost.ru/portal/GostNews.nsf/acaf7051ec840948c22571290059c78f/c3828af4e96a256944257d550023a643/$FILE/2015_quality.pdf) (accessed: 15.09.2015). (In Russ).
4. Maslov D., Belokorovin E. Award in the field of quality: a reward for winning a contest or a management tool. *Upravlenie kompaniei*. 2004. No. 6. Available at: http://iteam.ru/publications/quality/section_84/article_1671 (In Russ).
5. R 50-601-45/1-2006 *Rekomendatsii. Samootsenka deyatel'nosti organizatsii na sootvetstvie kriteriyam premii Pravitel'stva Rossiiskoi Federatsii v oblasti kachestva 2006 goda (dlya organizatsii s chislennost'yu rabotayushchikh svyshe 250 chelovek* [Recommendation. Self-assessment of the organization to meet the criteria of the Russian Federation Government Prize in the field of quality of 2006 (for companies employing more than 250 people)]. Available at: <http://files.stroyinf.ru/Data1/46/46930/> (accessed: 15.09.2015). (In Russ).
6. *Godovoi otchet otkrytogo aktsionernogo obshchestva «Avtoelektronika» po itogam raboty za 2014 god utverzhen na Godovomobshchemsobranii aktsionerov OAO «Avtoelektronika». Protokol ot 29.04.2015 g* [Annual report of Open Joint Stock Company «Auto Electronics» on results of work approved at the Annual General Meeting of Shareholders of JSC «Car Electronics» for 2014]. Available at: <http://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=510&type=2> (accessed: 15.09.2015). (In Russ).
7. Parfeneva I.E., Andina Yu.S. Quality assessment of the organization's activities by the method of self-assessment model premium quality. *Sb. st. po materialam XXXII mezhdunar. nauch.-prakt. konf. «Tekhnicheskie nauki ot teorii k praktike»*. No. 3 (28). Novosibirsk: Izdatel'stvo «SibAK», 2014. Pp. 132–139. (In Russ).
8. Fedoseeva A.I. The role of self-organization on the example of competition on the quality of the Penza region. *Materialy VI Mezhdunarodnoi studencheskoi elektronnoi nauchnoi konferentsii «Studencheskii nauchnyi forum»*. Available at: <http://www.scienceforum.ru/2014/498/1049> (accessed: 15.09.2015). (In Russ).
9. OAO «Avtoelektronika». *Proizvodstvo i postavka avtomobil'noi elektroniki* [The official website of «Car Electronics»]. Available at: <http://www.ae.ru> (accessed: 15.09.2015) (In Russ).
10. Sadkovskii B.P., Sadkovskaya N.E., Fedulova Ya.I., Sidorov V.N. *Sozдание sistem ekologicheskoi bezopasnostinapredpriyatiyakh avtomobil'noipromyshlennosti i servisa*: [Creating environmental safety systems in enterprises automotive industry and service]. Kaluga: Izdatel'stvo Eidos, 2014. 114 p. (In Russ).
11. Sadkovskaya N.E. *Issledovaniya obespecheniya effektivnosti menedzhmenta kachestva IT-tekhnologiyami: sb. statei «Trudy MGTU»* [Research to ensure the effectiveness of the quality management technology IT]. Moscow, Bauman MSTU Publ., 2011. Pp. 125–132. (In Russ).

Information about authors:

J.S. Ivchenkova – Student, **N.E. Sadkovskaya** – Doctor of Technical Sciences, Professor.