

САМООЦЕНКА В ОДО «АКВАЭКОЛОГИЯ»
Спесивцева Ю.Б., Клевец О.С., Коншина Д.С.

*Белорусский национальный технический университет
Минск, Республика Беларусь*

ОДО «Акваэкология» – частная компания, сфера деятельности которой: внедрение ресурсосберегающих инженерных решений в промышленности, энергетике и коммунальном хозяйстве: насосные станции и сети водоснабжения и канализации; очистные сооружения, теплогенерирующие и электрогенерирующие комплексы и др. СМК организации результативна, но уровень заказов сократился, для анализа причин принято решение провести процедуру самооценки, приняв за основу критерии бизнес-модели Тито Конти [1] и метод анкетирования.

1 этап: формирование экспертной группы. Руководитель – директор организации. Члены – руководители структурных подразделений. Требования к квалификации экспертов: наличие профессиональных знаний и опыта.

2 этап: выбор критериев. Самооценка проводится в трех областях, включающих в себя критерии: системные факторы (лидерство, стратегии и планы, человеческие ресурсы, организационные архитектуры), процессы и результаты (результаты бизнеса, удовлетворенность потребителей, персонала и партнеров, воздействие на общество).

3 этап: разработка опросных листов. Опросный лист – метод исследования, предусматривающий письменные ответы на систему поставленных вопросов, каждый из которых связан с центральной задачей исследования.

Весь персонал организации разделили на две категории: руководство и сотрудники, выступающие в роли исполнителей.

Для обработки результатов использовали четырех балльную оценочную шкалу: 0 – не соответствует действительности, 5 – затрудняюсь ответить, 10 – частично соответствует действительности, 15 – полностью соответствует действительности.

Для каждого критерия назначили весовой коэффициент для определения приоритетов организации в направлении улучшения. В каждой из трех областей весовой коэффициент равен 1. Весовые коэффициенты умножаются на баллы соответствующего критерия, полученные в процессе оценки (рисунок 1). Ниже приводятся некоторые вопросы анкеты.

Критерий 1. Лидерство

1а. Высшее руководство стремится, что бы сотрудники знали о целях, на достижение которых направлены усилия, и тратят время на разъяснения? 1б. Руководители организации обеспе-

чивают обратную связь с персоналом для улучшения своей деятельности?

Критерий 2. Стратегия и планы

2а. Руководство анализирует внешнюю информацию о имидже организации? 2б. Проводятся мероприятия по улучшению в организации?

Критерий 3. Человеческие ресурсы

3а. В организации существуют механизмы мотивации, вовлечения и поощрения персонала за деятельность по улучшению качества? 3б. В организации существует возможность к подготовке и повышению квалификации персонала?

Критерий 4. Организационные архитектуры

4а. Внедрены ли основные процессы финансового менеджмента на всех уровнях организации? 4б. Организация рационально использует свои ресурсы?

Критерий 5. Процессы

5а. Оценивается ли результативность и осуществляется ли улучшение процессов в организации? 5б. Осуществляется ли учет требований потребителей при разработке и ремонту изделий, и оказания услуг?

Критерий 6. Результаты бизнеса

6а. Результаты показывают постоянное улучшение деятельности? 6б. Финансовая деятельность предприятия имеет положительную динамику?

Критерий 7. Удовлетворенность потребителей.

7а. Качество продукции и услуг соответствует ожиданию? 7б. Все претензии рассматриваются быстро и внимательно?

Критерий 8. Удовлетворенность персонала

8а. Сотрудники удовлетворены переменами, происходящими в организации? 8б. Сотрудники удовлетворены механизмом мотивации и поощрения?

Критерий 9. Удовлетворенность партнеров

9а. Организация выполняет все условия договорных отношений? 9б. Организация удовлетворяет потребности и ожидания партнеров?

Критерий 10. Результаты для общества

10б. Учитываются ли организацией интересы общества? 10с. Общество положительно воспринимает деятельность предприятия?

Анкета была предоставлена 20 сотрудникам предприятия (6 сотрудников занимают руководящие должности). Оценки по каждому критерию вносят в оценочный лист. Для удобства восприятия полученной информации построена лепестковая диаграмма: синий цвет – оценка

руководителей, красный цвет – оценка исполнителей (рисунок 2).

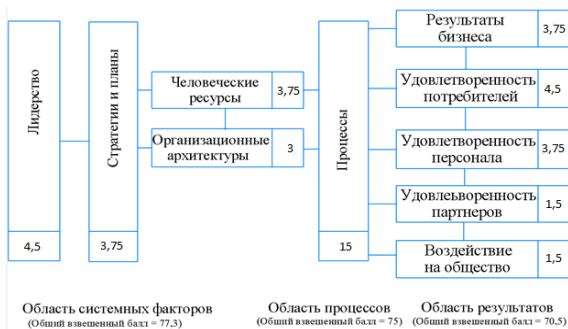


Рисунок 1 – Максимально взвешенные баллы

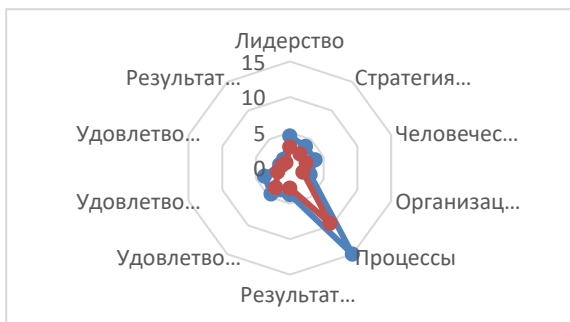


Рисунок 2 – Лепестковая диаграмма

Самые низкие показатели по итогу самооценки организации получил критерий удовлетворенность персонала.

Такая система оценки позволяет сопоставить мнения руководителей и работников организации. На основании средних оценок сотрудников $I_{рук}$ и $I_{раб}$ вычисляется коэффициент адекватности менеджмента K_{AM} (15 – максимально возможная оценка):

$$K_{AM} = \frac{I_{рук} - I_{раб}}{15}$$

Коэффициент согласия в коллективе $K_{СК}$ позволяет определить полярность оценок опрашиваемых работников n по каждому показателю (i - номер вопроса):

$$K_{СК} = \frac{n \sum (I_{раб.i})^2 - (\sum I_{раб.i})^2}{n^2}$$

Если коэффициент $K_{СК}$ находится в диапазоне от 0 до 1 можно говорить о единстве мнений сотрудников и эти направления наиболее перспективны для улучшений. По критериям, где $K_{СК}$ больше единицы необходимо выявить причины разногласий для того, чтобы планы улучшений удовлетворяли всех сотрудников, иначе результативность изменений не будет высокой.

Матрица возможности улучшений (по вертикали – K_{AM} , по горизонтали – $K_{СК}$) прогнозирует

эффективность изменений в различных областях (рисунок 3).

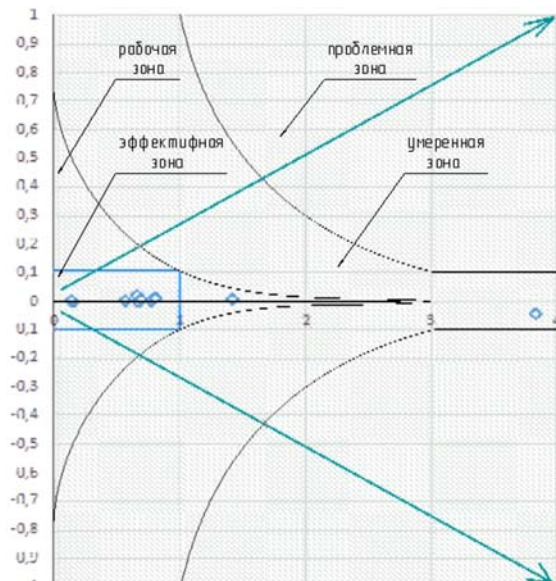


Рисунок 3 – Матрица возможности улучшений

Возможность улучшений определяется зонами, в которые попадают критерии:

1. Эффективная – максимальный эффект от программы улучшений.
2. Рабочая – большая вероятность хорошей результативности.
3. Умеренная – необходим анализ значений коэффициентов K_{AM} и $K_{СК}$ и тщательная подготовка программы улучшений.
4. Проблемная – анализ и устранение причин неудовлетворительных значений коэффициентов K_{AM} и $K_{СК}$.

Рекомендации по улучшению:

- систематичность самооценки;
- обеспечение обратной связи с персоналом;
- анализ возможностей основных видов деятельности организации;
- постоянный контроль управления процессами;
- совершенствование методики оценки результативность процессов;
- учет требований потребителей при разработке и ремонту изделий, и оказании услуг.
- внедрение методики оценки удовлетворенности персонала;
- повышение квалификации работников;
- пересмотр коллективного договора;
- закупка новые инструментов и приборов.

Литература

1. Конти Т. Самооценка в организациях / Тито Конти. – М.: «Стандарты и качество», 2000. – 328 с.