

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

Кафедра «Менеджмент организации»

(наименование кафедры)

27.03.02 Управление качеством

(код и наименование направления подготовки)

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Разработка мероприятий по совершенствованию системы менеджмента качества в отделе HR (на примере ООО «Валео Сервис»)»

Студент

Н.А. Шазамова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

С.Е. Васильева

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Консультант

С.А. Гудкова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

**Допустить к защите**

Заведующий кафедрой «Менеджмент организации»

канд. экон. наук Васильева С.Е

(личная подпись)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

Тольятти 2017

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Шазамова Наталья Александровна

Тема работы: «Разработка мероприятий по совершенствованию системы менеджмента качества в отделе HR (на примере ООО «Валео Сервис»»

Научный руководитель: канд. экон. наук Васильева Светлана Евгеньевна

(ученая степень, звание, должность; ФИО)

Цель исследования - разработка мероприятий по совершенствованию системы менеджмента качества в отделе HR.

Объект исследования - ООО «Валео Сервис», основным видом деятельности, которого является производство и продажа комплектующих для автомобилей.

Предмет исследования – механизмы и инструменты управления системы менеджмента качества, 5 осей предприятия, статистика

Методы исследования - факторный анализ, SWOT-анализ.

Краткие выводы по бакалаврской работе: первая глава посвящена анализу системы управления качеством в компании и подробно описывает систему управления качеством. Анализ проводится по модели отдела кадров.

Во второй главе SWOT-анализ проводится для отдела кадров. SWOT-анализ определяет сильные и слабые стороны системы управления качеством в отделе кадров в компании. SWOT-анализ дает возможность разработать план совершенствования системы менеджмента качества.

Первым шагом в плане является внедрение системы предложений по улучшению для всех сотрудников компании.

Программа аттестация персонала является вторым этапом плана.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 35 источников и 5-ти приложений. Общий объем работы, без приложений, 69 страниц машинописного текста, в том числе таблиц-13, рисунков – 8, диаграмм - 2.

## Abstract

The purpose of the study is the development of activities to improve the quality management system in the Human Resources department.

The object of research is Limited Liability Company «Valeo Service»

The subject of research is the quality management system in the Human Resources department.

The first Chapter is dedicated to the analysis of the quality management system in the company and describes in detail the quality management system. The analysis is done on the model of the Human Resources Department.

In the second chapter the SWOT-analysis is done for the Human Resources Department. The SWOT-analysis identifies strong and weak points of the quality management system in the Human Resources department in the company. The SWOT-analysis gives the possibility to develop the plan of the improvement of the quality management system.

The first step of the plan is the introduction of the Improvement Proposals System for all the employees in the company. The target of the system is to involve the employees into the continuous improvement of the work standards and conditions.

The program of certification of personnel is the second step of the plan. The new certification program is easy to control and helps Human Resources Department to reduce the costs in terms of time spend for certification.

Thesis consists of 3 chapters on 69 pages, including 8 figures, 13 tables, list of references and links 35 including, and 5 applications 15 sheets.

## Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические аспекты применения систем менеджмента качества в отделе HR .....	7
1.1 Теоретические аспекты применения системы менеджмента качества на предприятиях .....	7
1.2 Особенности применения систем менеджмента качества в отделе HR .....	9
2 Анализ деятельности предприятия ООО «Валео Сервис» .....	19
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	19
2.2 Анализ действующей системы менеджмента качества на предприятии .....	24
3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы менеджмента качества в отделе HR .....	45
3.1 План мероприятий по совершенствованию СМК в отделе HR.....	45
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	50
Заключение .....	55
Список используемой литературы .....	56
Приложение .....	59

## Введение

В современных условиях инновационная деятельность присуща любому производственному предприятию, и для того что бы повышалась эффективность и возможности предприятия, необходимо наладить все направления деятельности. Одним из возможных направлений этой работы является внедрение на предприятии системы менеджмента качества, основанной на международных стандартах серии ISO9000:2000.

Система управления качеством может быть эффективной только в тесном взаимодействии со всеми видами деятельности, влияющими на качество продуктов и процессов.

Одним из ключевых мест в управлении качеством продукции и услуг является работа по управлению персоналом. В целях повышения роли персонала в конкурентном развитии организаций указываются такие стандарты, как ИСО 9000 и 9001 2008. Значительный акцент на вопросах управления, компетентности, вовлеченности и мотивации на развитие организации; Совершенствование, инновации и обучение персонала прошли ISO 9004:2009.[7]

Современные представления о ценности персонала в успешном бизнесе в области качества отражены в следующих работах: Ф. Ф. Бездольного, М. Н. Беляева, Е. Б. Скорбь, И. В. Кузнецова, Н. В. Кузьмина и др.[21]

Важным вкладом в изучение влияния системы управления качеством на кадровую подсистему предприятия стали такие ученые, как: Н. Анискина, Владимир Антропов, Михаил Барсуков, Ю.В. Н. Богданова и другие.[22]

Целью работы является исследование системы менеджмента качества в отделе HR (управление персоналом), на примере ООО «Валео Сервис».

Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты системы менеджмента качества на предприятии и в отделе HR;

- провести общий анализ предприятия и исследовать систему менеджмента качества на предприятии;

- провести SWOT-анализ отдела HR и разработать план мероприятия по совершенствованию системы менеджмента качества в отделе HR.

Работа состоит из введения, трех глав основной части, заключения, списка используемых источников и приложений.

# 1 Теоретические аспекты применения систем менеджмента качества в отделе HR

## 1.1 Теоретические аспекты применения системы менеджмента качества на предприятиях

Главным требованием мирового рынка, является повышение качества и удовлетворение потребителей, а достичь соответствующий результат невозможно без эффективной системы менеджмента качества.

Система менеджмента качества – это составная часть общей системы управления предприятием, которая должна обеспечить стабильность качества продукции или услуг и повысить удовлетворенность потребителя.[2]

Система менеджмента качества – это система бизнес-процессов, построенных на основе процессной модели менеджмента и направленных на управление качеством продукта или услуги организации.[16]

Этапы работы системы менеджмента качества на предприятии:

- 1) описание и корректировка процессов, их входы и выходы, риски, которые могут привести к сбоям в процессах, и другие элементы системы. При этом элементы системы при описании делается на функции, влияющие на желательные выходы процессов и, как следствие, удовлетворенность потребителя.
- 2) вовлечение персонала в работу по улучшению системы менеджмента качества, каждый на своем уровне.
- 3) разработка прозрачной система управления, которая должна быть связана со стратегией развития компании.
- 4) совершенствование процессов для улучшения качества управления и продукции.
- 5) внедрять улучшения, применяя подходы основанных на фактах, для решение задач.
- 6) проводить регулярно самооценку и внутренний аудит.[4]

Теория всеобщего менеджмента качества (TQM) лежит в основе стандартов.[25]

Стандарты ISO серии 9000 приняты в качестве национальных более чем в 190 странах мира. В России в настоящее время действуют версии стандартов: ГОСТ Р ИСО 9000-2008 - аналог ISO 9000:2005 («Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь»); ГОСТ Р ИСО 9001-2008 - аналог ISO 9001:2008.[1]

Создание собственной системы управления качеством и обеспечение ее соответствия стандартам ISO обеспечивает компании: оптимизацию процесса управления предприятием, улучшение качества продукции и услуг, которые повышают удовлетворенность ваших потребителей. Система менеджмента качества, сертифицированная в соответствии со стандартом ГОСТ Р ИСО 9001-2008, применима ко всем аспектам управления: закупки, логистика, производство, внедрение, управление документами и т. Д. Стандарт фокусируется на применении «технологического подхода». Вся деятельность компании делится на отдельные процессы, которые определяют, анализируют и совершенствуют. Обычно процессы, описанные в регламентах, документированных процедурах, инструкциях. Создание собственной системы управления качеством и обеспечение ее соответствия стандартам ISO обеспечивает компании: оптимизацию процесса управления предприятием, улучшение качества продуктов и услуг, которые повышают удовлетворенность Ваших потребителей. Система управления качеством, сертифицированная по стандарту ГОСТ Р ИСО 9001-2008, применимая ко всем аспектам управления: закупки, логистика, производство, внедрение, управление документами и т. Д. Стандарт фокусируется на применении «технологического подхода». Вся деятельность компании делится на отдельные процессы, которые определяют, анализируют и совершенствуют. Обычно процессы, описанные в правилах, документированных процедурах, инструкциях.[3]

Создавая СМК на основе технологического подхода, вам необходимо:

- определить систему текущих взаимосвязанных процессов;
- эффективное управление процессами, обеспечивающее взаимодействие между ними;

- создать удобную систему управления документами, эффективно регулирующую выполненную работу;

Модель системы менеджмента качества, основанной на процессном подходе, представлена на рисунк 1.[24]

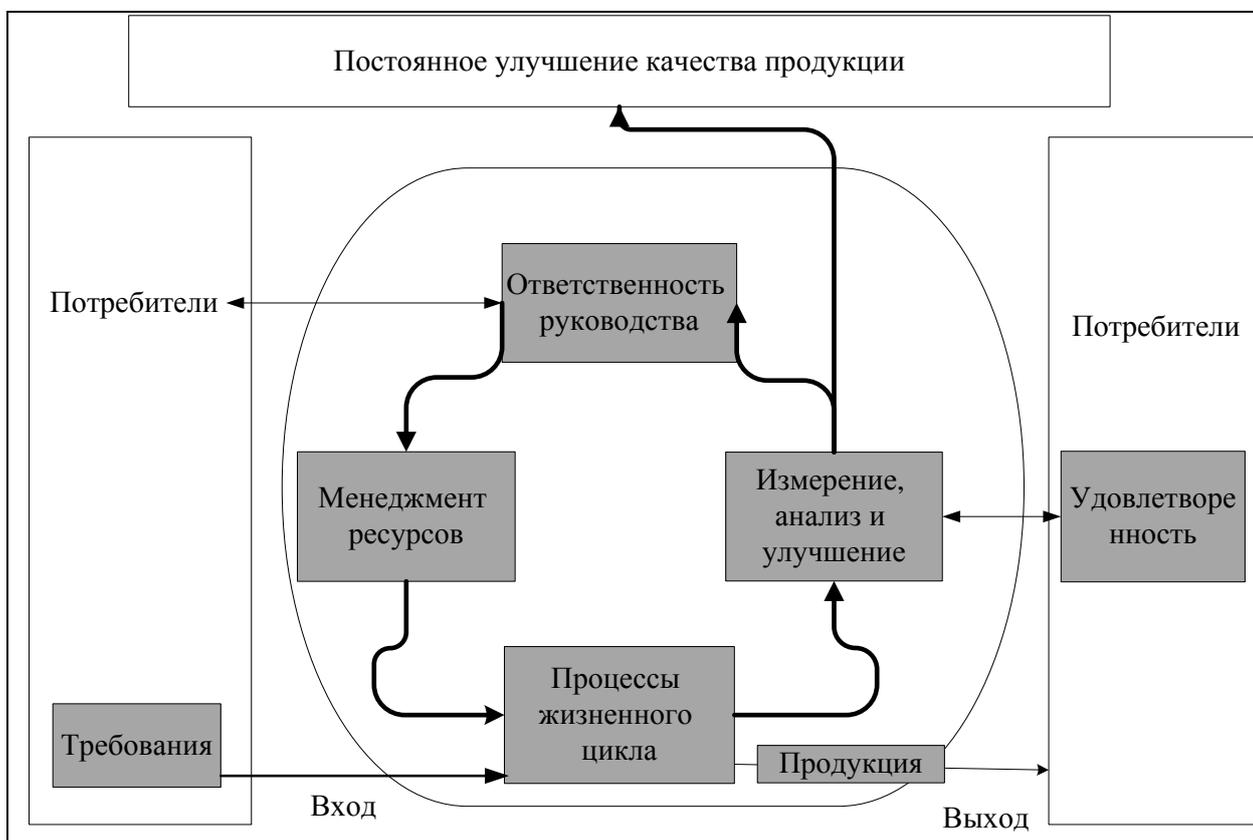


Рисунок 1 - Модель СМК, основанной на процессном подходе

Таким образом, одной из основных задач современного этапа развития управленческой науки является формирование целостного взгляда на систему управления человеческими ресурсами организации. При внедрении системы менеджмента качества организации процесс повышения использования кадровых ресурсов является особо важным.

## 1.2 Особенности применения систем менеджмента качества в отделе HR

Человек - центр в системе управления качеством. Практически управление качеством начинается и заканчивается человеком, т.е. он и субъект, и объект в системе управления качеством.

По мнению экспертов в области менеджмента качества, в среднем 95% проблем организаций в области качества конечного результата связаны с человеком, его мышлением, его мотивацией. Это подтверждает тезис о приоритете роли человека в системе качества. В этой связи особой важностью в системе управления качеством является стиль управления, организационная культура, принципы и методы управления персоналом.

Одно из ключевых мест в менеджменте качества продукции и услуг занимает работа по управлению человеческими ресурсами (HR).[23]

На повышение роли персонала в конкурентной организации указывает такие версии стандарта, как ISO9000 и 9001:2008 года. К сожалению, опыт показывает, что не все руководители отдела управления человеческими ресурсами в состоянии организовать работу на основании системы менеджмента качества.

Фондом любой организации является ее персонал. Рабочие создают продукты и, несмотря на то, что во многих технологических процессах стали доминировать механизмы, роль человека в организациях не уменьшилась, но даже увеличилась.[13]

В настоящее время человек стал не только очень важным, но и самым дорогим ресурсом в организации. Из всех организационных ресурсов именно «человеческий ресурс» стал ресурсом, который скрывает потенциал для повышения эффективности современной организации.

Организация управления человеческими ресурсами, на основе управления персоналом в системе управления качеством, позволяет нам обеспечить предприятие персоналом необходимым для эффективной производственной деятельности на качественном и количественном уровне, что, в свою очередь, повысит конкурентоспособность продукции и степень удовлетворенности клиентов в целом.[14]

В соответствии с требованиями стандарта ГОСТ Р ИСО 9001–2008 персонал организации является наиболее ценным и критическим ресурсом, поэтому необходимо гарантировать, что корпоративная среда поощряет рост

сотрудников, обучение, передачу знаний и командную работу. Управление персоналом должно быть плановым, с соблюдением этических норм и социальной ответственности. Организация должна гарантировать, что персонал понимает важность своего вклада и свою роль.[29]

На рисунке изображен процесс управления человеческими ресурсами организации.

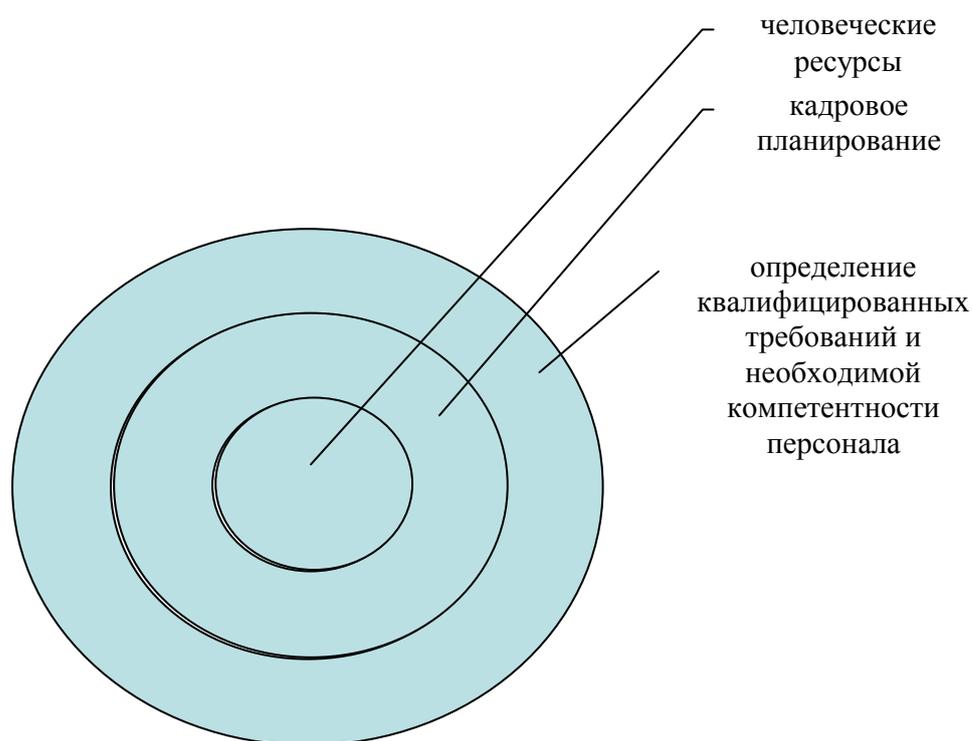


Рисунок 2 - Процесс управления человеческими ресурсами

Руководство организации должен установить процессы, на постоянной основе которые дают возможность работнику организации:

- более широкое использование командной работы и формирование содружества от сотрудников между людьми;
- перевести стратегию и цели организации в отдельные задачи;
- выявить трудности;
- взять на себя ответственность за решение проблем;

- оценивать достижение своих индивидуальных целей;
- распространять информацию, знания и опыт в организации.
- активно искать возможности для расширения своей компетентности и опыта;

Однако следует отметить, что требования к стандартам для персонала очень ограничены. Они сводятся к непрерывному обучению рабочих, согласно современной теории управления персоналом рассматривает ряд специальных функций, которые зависят от производительности персонала. Он выполняет функции планирования кадровых потребностей, найма и адаптации персонала, организации работы, оценки и мотивации, развития персонала, продвижения по службе, стимулов для сотрудников и создания команды. Все функции рассматриваются в отношениях и не оставляют выполнение определенных работ без ущерба для всей системы управления персоналом.[16]

В связи с тем, что основой проектирования и разработки системы управления качеством является процессный подход, адаптация управления персоналом к требованиям СМК может заключаться в представлении ее в процессе (рисунок 3).

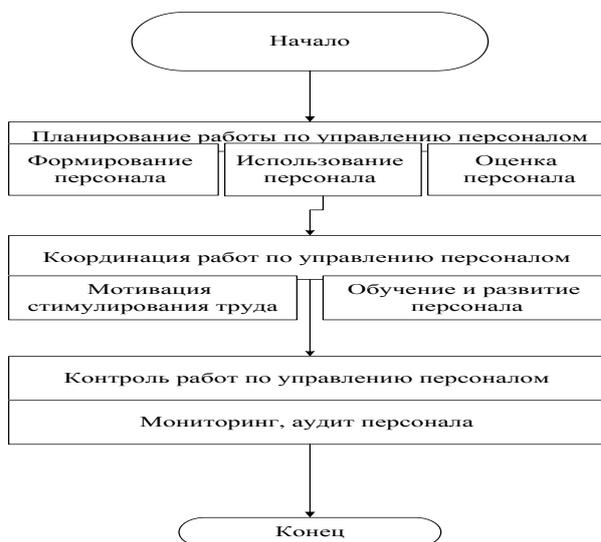


Рисунок 3 - Бизнес-процесс управления персоналом

Чтобы идентифицировать бизнес-процесс как объект СМК, необходимо:

- назначить процесс владельца;

- определения процесса ввода и вывода;
- предоставить владельцу процесса ресурсы, необходимые для выполнения и управления процессом;
- определять правила процесса исполнения;
- разработать систему управления технологическим процессом.[6]

В соответствии с терминологией менеджмента качества владельцем процесса управления персоналом является руководитель соответствующей службы в организации (HR менеджер).

Входом в процесс являются требования других бизнес-процессов организации, поэтому следует выявить их требования к процессу управления персоналом.[11]

Среди основных требований - потребность в персонале необходимого количества и необходимого качества, постоянное повышение профессиональных знаний персонала, высокий уровень трудовой дисциплины, работа сплоченного командного отношения к работе как первой необходимости жизни и т. Д. Вход в процессе управления персоналом могут значительно различаться. Выбор приоритетов, как правило, зависит от уровня развития организации, отбирает концепции управления бизнесом и концепции управления персоналом.[17]

Основным требованием к управлению персоналом может быть обеспечение производственных и бизнес-процессов с необходимым количеством персонала с достаточной квалификацией для качественного выполнения своих обязанностей. Следовательно, это требование будет вход в бизнес-процесс. Результат - реализованный уровень трудового потенциала, отвечающий требованиям организации.[6]

На рисунке 4 приведены необходимые ресурсы для руководителя организации чтобы управления персоналом.

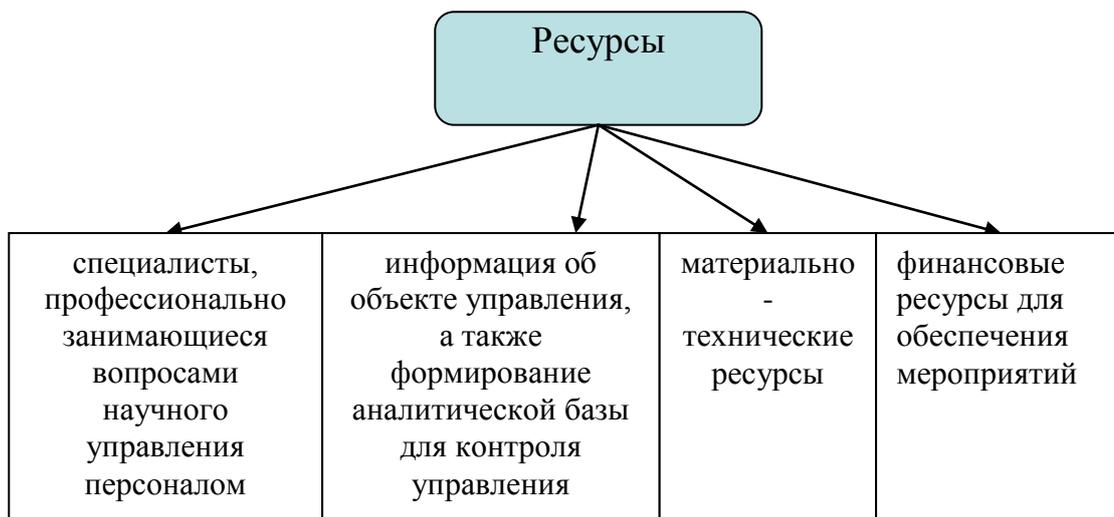


Рисунок 4 – Необходимые ресурсы для руководителя в управлении персоналом

Разработка правил процесса включает в себя согласование или создание необходимых документов организационных, организационно-методических, организационно-административных, технических, нормативных, технико-экономических и экономических соображений и нормативных справочных материалов, устанавливающих нормы, правила, методы управления персоналом.

При создании правил, необходимых для использования требований трудового законодательства Российской Федерации. Основные нормативные документы по управлению персоналом в организациях Коллективное соглашение, внутренние трудовые нормы, должностные инструкции и т. Д.

Основные положения включают в себя политику в области людских ресурсов, положения о системе управления персоналом, стратегические и оперативные планы управления персоналом, которые должны сопровождаться пакетом документов по кадровым функциям, возможно использование других документов. В документе о кадровой политике должна быть указана основная цель управления персоналом, вытекающая из миссии организации и ее стратегических целей, описание основных принципов и приоритетов в этой области на определенный срок.[12]

Положение о системе управления персоналом должно представить документ, в котором изложите выбранное Исполнительное руководство концепцию управления персоналом, которая используется для создания оптимальной модели управления персоналом конкретной организации с учетом экологических факторов и организационных возможностей. Основная цель этого документа - установить основные методологические подходы к управлению персоналом. Для достижения этой цели документ должен содержать следующую информацию:

- описание концепции управления персоналом с использованием Общих категорий и условий;
- описание основных предметов окружающей среды, участие и регулирование процессов управления персоналом, а также принципы организации взаимодействия с этими субъектами;

Классификация ключевых элементов управления и их характеристики;

- единый, общесистемный концептуальный аппарат в отношении управления персоналом;
- принципы построения документов для более низких уровней.[9]

Выбранные планы, фиксируются в виде списка мероприятий с четкими целями, сроками, ответственными лицами, необходимыми ресурсами. Положением процедуры являются документы организационно-методического характера, которые регламентируют деятельность субъектов управления в отношении последовательности действий, использования инструментария в рамках отдельных специальных функций управления персоналом. [26]

К ним можно отнести подбор персонала, оценку и обучение, адаптацию и др.

Разработка системы управления процессом требует закрепления обязанностей по управлению бизнес-процессом (управлению персоналом) за исполнителями, разделения между ними ответственности, а также разработки механизмов, инструментария оценки результативности и эффективности процесса.[10]

В общем виде идентификацию процесса управления персоналом организации можно увидеть в таблице 1.

Таблица 1. идентификация процесса управления персоналом

Название процесса	Управление персоналом	
Владелец процесса	HR-менеджер	
Цель процесса	Формирование трудового потенциала предприятия, удовлетворяющее требованиям потребителей других процессов и способствующего достижению заданного качества продукции и целей организации.	
Требования	Вход: Требования к профессиональным знаниям, навыкам, способностям работников; требования к условиям труда персонала, определяющим качества работ, адаптации работников к новым проектам, технике, технологиям; требования к уровню мотивации персонала, определяющим качество работы.	
	Выход: Высокий уровень реализации трудового потенциала в конкретных условиях деятельности организации, а также повышение уровня трудового потенциала в соответствии со стратегическими целями.	
Механизмы	Инфраструктура, квалифицированный персонал, финансы.	
Правила	Законодательные требования, устав организации, коллективный договор, политика управления персоналом, планы.	
Потребители	Внешние потребители	потребители продукции

	Внутренние потребители	Руководители организации
--	------------------------	--------------------------

Бизнес-процесс управления персоналом будет зависеть от конкретных характеристик организации и условий ее функционирования.

Ответственность за общее управление и координацию работ подразделений за обеспечение функционирования и развития управления человеческими ресурсами лежит на руководителе организации, а за обеспечение необходимого количества и качества персонала, поддержание надлежащих документов об образовании, навыки и опыт отвечают руководители отдела HR.

Руководитель службы качества организации несет ответственность за обучение и подготовку персонала по вопросам внедрения, функционирования и улучшения СМК, а также за подготовку внутренних аудитов.[18]

Кадровая политика организации должна быть направлена на создание стабильных, квалифицированных кадров, способных выполнять задачи в области качества.

Достижение этой цели осуществляется через:

- обеспечить наличие квалифицированных рабочих, технических работников и работников;
- подбор и размещение персонала с учетом потребностей организации, уровня компетентности, профессиональной квалификации;
- своевременный переход на более высокие позиции, перспективные, растущие сотрудники;
- повышение заработной платы в соответствии с качеством и производительностью труда.

Законность данной политики по управлению персоналом основывается на Трудовом кодексе (ТК РФ) и коллективном договоре организации.[9]

Взаимоотношения в коллективе организации регламентируются правилами внутреннего распорядка, положениями, должностными (рабочими) инструкциями и другими документами.

Кадровые потребности определяются руководством и руководителями организации подразделений на основе штатного расписания, с учетом стратегии развития организации и условия исполнения конкретных договоров (контрактов).

Профессиональный отбор осуществляется путем собеседования кандидата с начальником отдела кадров (отдел HR), который впоследствии направляет кандидата к руководителю подразделения, в котором имеются вакансии.[28]

При должностных перемещениях руководителей и специалистов, присвоения им категорий, заработной платы, а также повышение зарплаты, учесть их способность к практическому использованию полученных знаний, умений и навыков (Трудовой кодекс).

Чтобы принимать взвешенные и обоснованные решения для планирования финансовых ресурсов, управления персоналом следует с учетом требований системы менеджмента качества, чтобы быстро обеспечить руководителя информацией о состоянии и развития человеческих (трудовых) ресурсов организации. Обеспечение руководства необходимой информации через отчеты.

Таким образом, эффективное управление ресурсами - одно из условий конкурентоспособности организации в рыночной экономике.

## 2 Анализ деятельности предприятия ООО «Валео Сервис»

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Сама компания ООО «Валео Сервис» существует с 1923 года и на данный момент филиалы компании находятся в 29 странах мира. В России есть 3 филиала: в Москве, в Тольятти (2 филиала).

ООО «Валео Сервис» предлагает для рынка запасных частей широкую гамму продуктов и высококачественный сервис - каталоги, маркетинговую поддержку, обучение и диагностическое оборудование - для обеспечения наиболее качественной работы станций технического обслуживания.

На сегодняшний день компания занимает лидирующие позиции на мировом рынке, в её состав входят 130 заводов и 54 научно-исследовательских центра расположенных в 29 странах мира.

Ассортимент ООО «Валео Сервис» состоит более чем из 14 000 наименований и включает: детали сцепления, стеклоочистители, радиаторы, климат - контроли, замки и блокировки, фары, фонари, элементы автомобильной оптики, генераторы, стартеры, термостаты, датчики, ассортимент автомобильной электроники, тормозные колодки и диски, элементы зажигания и впрыска.

Самарский филиал общества с ограниченной ответственностью «Валео Сервис» (ООО «ВСП») существует с 2015 г. но за год добилась больших успехов на производственном рынке, юридический адрес – г. Тольятти, ул. Борковская, д.-17, оф.1, фактический адрес – с. Русская Борковка, ул. Северная д.- 10а.

Основным видом деятельности является производство и торговля автомобильными деталями, узлами и принадлежностями.

Деятельность ООО «Валео Сервис» регулируется нормативно-правовыми актами РФ, в частности Федеральным законом «Об общества с ограниченной ответственностью », который устанавливает порядок создания, реорганизации, ликвидации, права и обязанности участников общества, а также обеспечивает

защиту прав и интересов участников. Так, Устав ООО «Валео Сервис» составлен в соответствии с положениями закона 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» и не противоречит им.

Целью компании является удовлетворение социальных потребностей в продуктах, услугах и получении на этой основе прибыли.

Для достижения этой цели компания осуществляет следующие основные виды деятельности:

- розничные автомобильные запчасти и аксессуары;
- осуществление закупочной деятельности;
- оптовая и розничная торговля в России и за рубежом;
- содействовать наиболее полному удовлетворению потребностей физических и юридических лиц в производстве, товарах и услугах, прибыли;
- осуществление экспортно-импортных операций, оказание помощи российским и иностранным компаниям в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.

Организационная структура приведена в Приложении 1.

В таблице приведены преимущества и недостатки данной структуры.

Таблица 2 – Преимущество и недостатки организационной структуры ООО «Валео Сервис»

Преимущества	Недостатки
Эта структура повышает ответственность руководителя организации за конечный результат деятельности	Ответственность за прибыль лежит на руководителе предприятия
Способствует повышению эффективности труда всех типов	Отсутствие четкой ответственности
Создает возможности для карьерного роста сотрудников	Сложность когерентности функциональных единиц
Это упрощает контроль за деятельностью каждого Департамента и подрядчика.	Замедление процесса принятия и реализации решений

Руководство осуществляется единоличным руководителем в лице генерального директора.

Его избирают общим собранием сроком на три года. Генеральный директор может быть избран также и не из числа участников общества. Без доверенности действует от имени общества, в том числе представляет его интересы и совершает сделки. Генеральный директор в решении оперативных вопросов о функционировании Общества действует на основе единоначалия, осуществляя действия от имени Общества, обеспечивает выполнение решений общего собрания.

Отдел продаж напрямую связан с отделами закупок. Если Отдел продаж требует каких-либо товаров, он поступает в отдел закупок. Приобретенные товары доставляются на склад. Склад входит в сервис (если требуется сборка компонентов продукта) или отдел продаж (если продукт готов к использованию). Руководство компании рассматривает наиболее важные вопросы текущей деятельности, компания разрабатывает стратегию предприятия на будущее, назначает высшее руководство и контролирует свою деятельность. Ответственность за дела компании несет ее генеральный директор.

Продажи: общение с клиентами и обработка заказов, полученных от клиентов.

Отдел закупок: получает заказы от отдела продаж, ответственного за покупку, контролируя поток товаров в складское подразделение, работает с рекламой, требуются маркетинговые заказы.

Отдел кадров систематически изучает качество бизнеса и другие индивидуальные характеристики специалистов предприятия с целью набора на должности, включенные в номенклатуру директора. Участвует в организации подготовки специалистов и обучает их работе на руководящих должностях. Организует своевременную регистрацию приема, передачи и увольнения работников в соответствии с законодательством; Предоставление информации о реальной и последней трудовой деятельности работников, хранение и

заполнение трудовых книжек, а также ведение установленной документации на снимки.

Ниже приведена таблица экономических показателей деятельности ООО «Валео Сервис» за последние 3 года (2014 - 2016) (Таблица 1).

Таблица 3 - Экономические показатели деятельности ООО «Валео Сервис» в 2014 – 2016 гг.

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменение (+, -)		Темп роста, %	
				2015	2016	2015	2016
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка от продаж <sup>1</sup> , тыс.руб.	195270	213984	222155	18714	8171	9,6	3,7
2. Себестоимость продаж <sup>1</sup> , тыс.руб.	161895	163634	167883	1739	4249	1,1	2,5
3. Валовая прибыль <sup>1</sup> (убыток), тыс.руб.	33375	50350	54272	16975	3922	50,9	7,2
4. Управленческие расходы <sup>1</sup> , тыс.руб.	1200	1223	1300	23	77	1,9	6,3
5. Коммерческие расходы <sup>1</sup> , тыс.руб.	768	845	975	77	130	10	15,4
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	31497	48282	52073	16785	3791	53,3	7,9
7. Чистая прибыль <sup>1</sup> , тыс. руб.	25197	38626	41658	13429	3032	53,3	7,8
8. Стоимость основных средств, тыс. руб.	20691	19950	20592	-741	642	-3,6	3,1
9. Численность работающих, чел.	165	175	180	10	5	6,1	2,9
в т.ч рабочих, чел.	135	145	150	10	5	7,4	3,45
10. Фонд оплаты труда <sup>3</sup> , тыс.руб.	52735	56110	63405	3375	7295	6,4	13,0
11. Производительность труда работающего, тыс.руб. (стр1/стр.9)	1183,5	1222,8	1234,2	39,3	11,4	3,3	0,9
12. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр10/стр 9)	319,6	320,6	352,3	1	31,7	0,3	9,9
13. Рентабельность продаж, % (стр7/стр1) Ч100%	12,9	18,1	18,8	5,2	0,7	-	-

В 2016 году по сравнению с 2015 г. на предприятии «Валео Сервис» наблюдается опережающий рост выручки предприятия (+3,7%) в сравнении с

себестоимостью (+2,5%), но по данным в 2015 году, где увеличение выручки было на 9,6%, а рост себестоимости был значительно ниже, т. е. 1,1%, прослеживается темп некоторого увеличения себестоимости к росту выручки за 2 года.

Данная динамика объясняется незначительным по сравнению с 2015 годом повышением потребительского спроса на рынке автомобильной продукции, как по стране, так и в городе Тольятти

Валовая прибыль увеличилась в 2016 году на 7,2%, положительный фактор, но в 2015 году её рост был более значителен, т. е. увеличился на 50,9%, что говорит о некотором спаде роста прибыли в 2016 году в сравнении с 2015 годом, но видна положительная тенденция ежегодного роста прибыли.

Рост управленческих расходов в 2016 году незначителен, на 0,1%, тогда как в 2015 году он составлял на 1,9% увеличение, но при этом увеличились коммерческие расходы на 13,3%, а в 2015 году их рост был всего 10%, что говорит о возросших расходах на реализацию продукции (возможно увеличение цен на ГСМ, доставку продукции и т.п.).

В 2015 году произошло сокращение стоимости основных средств на 3,6%, что связано с исключением из эксплуатации устаревшего оборудования и продаж не используемых предприятием агрегатов. Это не оказало существенного отрицательного эффекта на основную деятельность предприятия и уже в 2016 году стоимость основных средств увеличилась на 3,1%.

Также, из данных таблицы видно, что предприятие добилось повышения заработной платы. На рубль зарплаты в отчетном году произведено больше продукции, получено больше чистой прибыли, что следует оценить положительно. Численность работающих (150 чел.) к 2016 г., увеличилась на 5 чел. по сравнению с 2015 г., а именно на 3,3%. Уровень фонда оплаты труда вырос на 11,5%, что повлияло на рост среднегодовой заработной платы работников ООО «Валео Сервис» к 2016 г. и составил 422,7 тыс.руб.,

произошло увеличение на 8,4% по сравнению с показателем 387 тыс. руб. в 2015 г.

Для организации труда наиболее приемлемым является тот случай, при котором рост производительности труда прямо пропорционален росту средней заработной платы. При таком соотношении можно избежать риск инфляции, а также присутствует стимул к повышению производительности труда работающих, поэтому, сравнивая численность, видно, что увеличение количества рабочих в 2016 году дало незначительное увеличение производительности труда на 0,93%. Данная динамика на фоне роста оплаты труда (+11,5%) говорит о недостаточном повышении производительности предприятия в анализируемом периоде. При таком соотношении можно отметить, что по данному направлению финансовой деятельности предприятие находится в опасной зоне и говорит о низкой эффективности деятельности работников.

Увеличение показателей эффективности производства в 2016 году, таких как рентабельность продаж (+0,7%), замедлилось по сравнению с 2015 годом. Прибыль от продажи, равно, как и чистая прибыль, исходя из вышеизложенных данных в 2016 году незначительно увеличилась, на 7,3%, что является меньшим показателем на фоне её увеличения с 2015 год, на 53,3%, но положительным моментом в целом для экономической деятельности предприятия.

Несмотря на позитивные явления, связанные с ростом производительности труда, а вместе с ней и заработной платы, нельзя забывать и о том, что значительное превышение темпов роста реальной заработной платы над темпами роста производительности труда способствует снижению прибыли, что также сказывается на развитии экономики предприятия в целом.

## 2.2 Анализ действующей системы менеджмента качества на предприятии

Краеугольный камень стратегии прибыльного роста ООО «Валео Сервис» состоит из, удовлетворенности посредством эксплуатационного совершенства.

Система 5 осей интерпретирует процессы, которые позволяют ООО «Валео Сервис» выполнять требования клиентов, основные ожидания.

Он содержит методологию и инструменты для совершенства, благодаря непрерывному совершенствованию и безупречной реализации этих процессов.

5 осей являются ключевыми для удовлетворенности клиентов. Они состоят из:

- Общее качество (TQ),
- Вовлечение персонала (IP),
- Интеграция поставщиков (SI),
- Разработка продукта (PD),
- Производственная система (PS).[34]

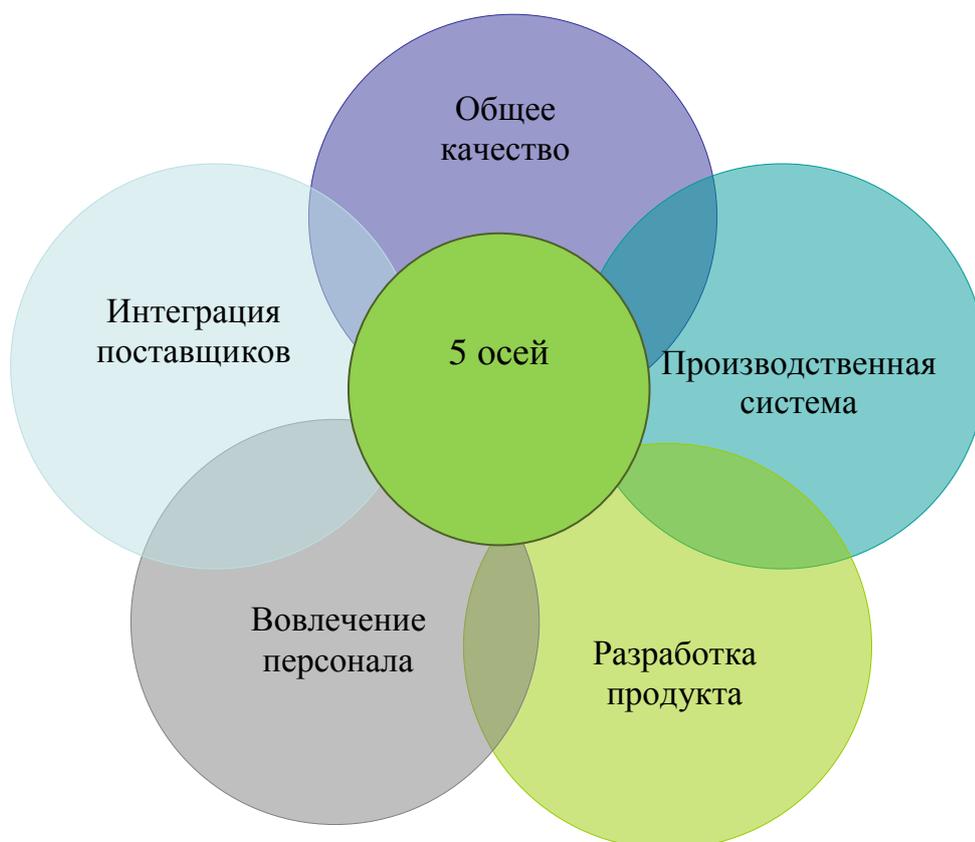


Рисунок 5 - Система менеджмента качества -5 осей

Обязанность всех менеджеров и всех подразделений разворачивать 5 осей и поддерживать мышление, лежащее в основе системы: оперативное совершенствование, непрерывное совершенствование и коллективная работа. Применять их - это обязанность каждого.

Система ООО «Валео Сервис» 5 осей нацелена на достижение полного удовлетворения заказчика с целью стать предпочтительным партнером, необходимым для любой прибыльной стратегии роста.

Таким образом, система 5 осей адресует рабочие процессы, которые позволяют ООО «Валео Сервис» оправдать ожидания клиентов, предоставляя средства для достижения высокого качества работы и постоянного совершенствования за счет идеальной реализации этих процессов.

Предлагать доступные и устойчивые технологии, с безупречными проектами, непрекаемым качеством, конкурентоспособностью и своевременной доставкой являются основными предпосылками.

Непрерывная капитализация опыта продаж и проектов, а также обеспечение эффективного и индивидуального интерфейса с клиентом - это дифференциация факторов в отношении наших конкурентов.

Система 5 осей ООО «Валео Сервис» основана на процессном подходе. Процессы группируются в 5 разных осей, которые имеют сильное влияние на удовлетворение клиента:

TQ - общее качество, IP - вовлеченность персонала, SI - интеграция с поставщиками, PD - развитие продукта и PS - производственная система.

(Приложение 2: процессный подход – ИСО/ТС)

Каждая ось подразделяется на рабочих процессах, и каждый рабочий процесс переводится в дорожную карту.

Дорожная карта состоит из:

- обычная отображение название рабочего процесса, масштабы выделяя ключевые задачи рабочего процесса, и список требований, выполнение которых гарантирует правильное выполнение рабочего процесса.

- викторина, список, по каждому требованию, вопросы, которые позволяют как менеджерам и аудиторам оценить степень зрелости и развертывание рабочего процесса в рамках подразделений.

Каждый Генеральный директор учреждает план размещения 5 осей в пределах своей сущности, и контролировать эффективное выполнение плана, путем самооценки.

Он получает поддержку от школы 5 осей и инструктажа по VAQ в ходе проверок.

Каждая локация проверяется один раз в год.

Бизнес-группа и VAQ выполняют совместно, каждый год, сопоставление, чтобы определить, в местоположении лиц подлежащих проверке и подтвердить, в зависимости от миссии предприятия, предложения каждой из сторон в отношении применимого дорожных карт.

Оценки, сопоставление самооценки и результатов аудита, служит основой для ранжирования субъектов, сравнивая 5 осей развертывания между ними и предоставления доказательств непрерывного совершенствования.

Комитет по благоустройству и руководящий комитет гарантирует постоянное совершенствование системы.

Система поддерживает систему отчетности, что позволит легко собрать всю документацию, необходимую для реализации 5 осей.

Рассмотрим каждую ось более подробно.

Ось TQ - общее качество:

Чтобы достигнуть полного удовлетворения клиента и стать предпочтительным партнером, методология 5 осей должны быть развернуты и основные методы качества должны быть реализованы на всех лиц.

Достижение удовлетворенности потребителя начинается со сбора и анализа данных, относящихся к культуре клиента, стратегии и общие ожидания, и разработке и осуществлению последовательной стратегии, чтобы продолжать расти с клиентом и поддерживать их удовлетворенность. Базовые ожидания, а также дифференцировать ожидания необходимо постоянно

выявлять, понимать и анализировать, и уровень удовлетворенности должны быть измерены, проанализированы и использованы в качестве входных данных для постоянного улучшения. Знание ожиданий и капитализация проекта, и опыт продаж с целью определения индивидуального подхода к клиенту рассчитывать на возможность установления оптимального взаимодействия с заказчиком.

Тем не менее, гарантируя качество продукции наивысшее основные ожидания заказчика. Это подразумевает внедрение точных, хорошо известных рабочих процессов, предназначенных для проверки исходных образцов, контроль качества продукции в серийное производство, выявление и устранение проблем, и управление отклонениями.[19]

Общее качество у ООО «Валео Сервис», что любая функция, непосредственно не участвующих в 5-ти осях должны идентифицировать своих клиентов, определить их ключевые показатели измерения качества предоставляемых им услуг, и постоянно улучшать свои услуги, основанные на активности QRQC и метод PDCA.

QRQC реализуется в 3 этапа:

Шаг1: «Что вы вчера улучшили?».

Шаг 1 направлен на повышение безопасности, качества и услуг, предоставляемых внутреннему или внешнему заказчику. Долг любого менеджера - решать проблемы, используя активность QRQC.

Шаг 1 разделен на 4 этапа:

- обнаружение (обнаружение, заполнение красной рамки, остановка процесса при первом дефекте). Менеджеры приветствуют новые проблемы. Прозрачность и способность обнаруживать изменения по сравнению с обычной ситуацией являются ключевыми.
- общение (разбивка и назначение задач),
- анализ (содержат проблему, защищает клиента, находит коренные причины, выполняет корректирующие действия). Проблемы решаются с использованием

метода PDCA-FTA, устраняющего основную причину. Глубокое понимание реальных корневых причин предотвращает любое повторное появление.

- верификация (проверьте стабильность противодействия и убедитесь, что проблема не возникает). Менеджеры демонстрируют решающее отношение, и тренируют свои команды через ОJT (на рабочем месте).

Шаг 2: «Что ты узнал вчера?».

Целью шага 2 является создание и распространение LLC (Lesson Learn Cards), которые используются для улучшения и создания стандартов.

Шаг 3: «Чему вы научили вчера?».

Целью шага 3 является подготовка и сертификация учителей, отвечающих за развертывание или содействие деятельности QRQC.[8]

Процессы качества каждого предприятия должны быть понятны и соблюдены всеми людьми, взаимодействующими с клиентом, и при необходимости процедуры ООО «Валео Сервис» должны быть адаптированы, чтобы гарантировать соблюдение этих процессов качества.[20]

Отклики клиентов имеют решающее значение для постоянного повышения удовлетворенности клиентов. Затем необходимо формализовать, распространить и синтезировать эту информацию для создания работоспособной базы. В глобальном масштабе ООО «Валео Сервис» каждые два года проводит глобальное исследование удовлетворенности клиентов, в котором подчеркивается эволюция бизнес - факторов, влияющих на удовлетворенность и лояльность клиентов, а также на оценку качества взаимоотношений между клиентами и предприятиями ООО «Валео Сервис». Эти действия вызывают планы действий, которые создаются под руководством директоров клиентов с функциональными сетями. Эти планы действий обновляются на ежеквартальной основе, одобряются и финансируются общим руководством Бизнес - группы и Группы продуктов. Планы действий регулярно предоставляются Заказчику (не реже одного раза в год), поэтому Клиенту постоянно сообщается об обязательствах ООО «Валео Сервис» по повышению его удовлетворенности.[27]

По мере роста сложности бизнеса заказчик ожидает четкого, эффективного, компетентного и согласованного интерфейса независимо от локализации или конкретной организации ООО «Валео Сервис».

Решение об отклонении должно быть формально подтверждено качеством в «документе запроса отклонения», который включает в себя элементы управления, которые должны быть введены в действие, чтобы гарантировать удовлетворенность клиентов в течение продолжительности отклонения.[7]

Возврат к соответствию должен планироваться и контролироваться. Необходимо разработать план улучшения, направленный на искоренение отклонений.

#### Ось SI - интеграция поставщиков

Более 1000 поставщиков, необходимых для поддержки разработки продуктов и процессов, а также производственной системы от крупных и глобальных поставщиков мультитехнологий, предлагая как современное производство, так и мощные инженерные возможности, мелким и местным поставщикам, подрядчиков, но это неизбежно. Большинство из них связаны с несколькими центрами разработки и многочисленными производственными площадками.

Организация ООО «Валео Сервис» закупки была разработана для решения задач: устойчивого удовлетворения клиентов и соответствия рыночным требованиям и ограничениям поставщиков. Его необходимо строго придерживаться и каждый участник должен сыграть определенную роль.

Приобретенный оборот составляет около 60% от объема продаж ООО «Валео Сервис» и влечет за собой обязательные поставки к нашему росту и обеспечивает бесперебойные поставки нашим Клиентам. Это свидетельствует о том, насколько важно полагаться на лучшую в своем классе панель поставщиков, согласованную с стратегией закупок, TDP и MTP, и соответствующим образом заключать контракты с каждым поставщиком.

Это должно быть подкреплено в действие процессы, направленные на обеспечение качества, затраты и время доставки, ориентируясь на награждение лучших поставщиков структурированных источники комитетов, развивая их общую производительность, контроль и улучшение их качества, обеспечение продуктивности, прогнозирования, предотвращения и управления рисками и управление инструментальным собственность, опека и мощности.

Все эти процессы наглядно представлены и подробно описаны в инструкции ООО «Валео Сервис».

#### Ось PD - планы развития продукта:

Качество, стоимость и своевременная доставка продукта являются одними из основных ожиданий Заказчика. Это подразумевает наличие высококвалифицированных сотрудников, работающих в оптимальной организации. Краеугольным камнем эффективной и всемирной организации НИОКР является структура, объединяющая команды, отвечающие за работу, с командой, отвечающей за продукт.

Контроль себестоимости продукта требует достижения адекватного уровня стандартизации продукта и его производственного процесса за счет применения подхода платформы. Освоение как качества, так и стоимости также требует внедрения хорошо известных методов, направленных на обеспечение надежности продукта. Проблемы качества на местах, помимо потери доверия и имиджа, должны быть тщательно контролируемы с точки зрения финансового риска.

Способность предлагать доступные и устойчивые технологии основана на сильном управлении инновациями, включая надежную защиту интеллектуальной собственности, является одним из ключевых отличительных ожиданий Заказчика. Успешный, безупречный запуск новых продуктов - это еще один очень важный шаг. Освоение запусков обеспечивается благодаря реализации процесса CLEAN (ориентированный на клиента, бережливый, эффективный, подотчетный от участников, гибкий), требующий устойчивого управления проектами, контроля эффективности разработки проекта,

непрерывного Стремление к снижению рисков в проектах и неустанная борьба за снижение затрат в рамках нашей деятельности по разработке проектов.

#### Ось PS - производственная система:

Производственная система ООО «Валео Сервис» представляет собой набор методов и инструментов, поддерживающих группу промышленной стратегии, посредством трех основных задач: во-первых, для контроля роста; во-вторых, улучшить производственные показатели; и в-третьих, применять современные и продуктивные процессы.

Заводы ООО «Валео Сервис» должны внедрить методологию «5S», чтобы создать рабочую среду, обеспечивающую качество, высокую производительность и мотивацию людей, обеспечивая основные предпосылки для обеспечения эффективности всех рабочих процессов.

5S является ключевым инструментом VPS. Обязательным условием является создание чистой, безопасной, мотивирующей, упорядоченной и высокопроизводительной рабочей среды.

Вводная программа для вновь прибывших включает в себя обучение в 5S, в течение 1 месяца.

Зонирование и 5S выполняются, видимы, обслуживаются и проверяются в любом помещении, а не только в цехе. Поэтому ее необходимо развернуть в офисах, где менеджеры показывают пример.

5S применяется также к рабочей одежде, программному обеспечению, информации, документации, зданиям, открытым площадкам.

Успех, безупречный запуск новых продуктов и новых объектов является дифференцирующим фактором в отношении наших конкурентов. Это подразумевает полное соответствие промышленным стандартам ООО «Валео Сервис». При поддержке материнских установок и систематической реализации инструментов производственной системы ООО «Валео Сервис», для эффективного управления командой завода, эти стандарты должны быть реализованы при подготовке и развитии рабочей силы, а также оборудования.

Достижение целей качества, стоимости и обслуживания, которые являются основными ожиданиями клиентов, подразумевает внедрение стандартных процессов управления, направленных на бережливое производство, тянущий поток и как раз вовремя. Они реализуются посредством планирования ресурсов и возможностей, необходимых для удовлетворения спроса клиентов, закупки и поставки материалов в соответствии с производственным спросом, производства и доставки в соответствии с потребностями клиентов, пилотирования рабочей силы, а также производительность оборудования.

Прогресс в производительности активизируется и дополняется набором методов и инструментов совершенствования для постоянного улучшения и повышения производительности за счет реализации плана -30.

P-30 является двигателем производительности ООО «Валео Сервис», чтобы увеличить добавленную стоимость продуктов и услуг.

Повышение производительности является ключевым источником конкурентного преимущества, которое создает долгосрочную экономическую жизнеспособность и рост для ООО «Валео Сервис».

Повышение производительности является результатом деятельности по сокращению затрат для всех продуктов, процессов и отделов сайтов. Эти действия касаются эффективности машин, прямого трудового и материального потребления, транспортных и складских расходов, накладных расходов.

План -30 охватывает все мероприятия по сокращению расходов. Он управляется на уровне сайта / завода и определяет динамические пути, препятствия, приоритеты, ресурсы для достижения целевых показателей сокращения затрат.

Комитет -30 - ключевой инструмент, используемый руководством завода для повышения производительности на постоянной основе.

Все источники производительности должны быть адресованы формальным образом.

Ось IP- вовлечение персонала:

Превосходное качество обслуживания и удовлетворенность клиентов в ООО «Валео Сервис» требуют от всех нас высокой активности. Чтобы быть очень занятыми, нам нужно понять наш вклад в бизнес, получить признание и наслаждаться работой с нашими коллегами.

Для развития команд с высокой степенью вовлеченности мы должны иметь позитивное и творческое рабочее место, начиная с создания безопасной и эргономичной среды.

Эта среда должна стимулировать благосостояние путем предоставления полномочий командам, которые располагают информацией для принятия своевременных решений, обеспечиваемых как эффективной нисходящей, так и восходящей коммуникацией. Это очень важно для личного и профессионального развития, чтобы постоянно развивать наши компетенции. Для поддержания удовлетворенности клиентов нам нужны гибкие сотрудники, полностью сертифицированные для обеспечения качества продукции. Увеличивая их многофункциональность ООО «Валео Сервис» разрабатывает автономные команды для самостоятельного управления. ООО «Валео Сервис» предоставляем всем сотрудникам регулярное, справедливое и честное признание в союзе с непрерывной обратной связи. Высоко заинтересованные команды стремятся к прогрессу каждый день благодаря непрерывному мышлению.

Для оценки степени вовлеченности персонала также используется метод дорожных карт.

#### Дорожные карты оси IP:

IP01 - Обеспечение безопасной и эргономичной рабочей среды является первой задачей ООО «Валео Сервис».

Первым шагом методологии является профилактика. Крайне важно определить бюджет для действий в области безопасности и эргономики.

«Дорожная карта» состоит из 5 доменов:

- Обеспечить безопасное и эргономичное рабочее место (особенно машины / оборудование),

- Уважать и адаптировать директивы Группы HSE на уровне сайта,
- Обучить всех сотрудников общим правилам безопасности, инструкциям по технике безопасности, учебной программе по обеспечению безопасности поведения и эргономике,
- анализировать и решать проблемы безопасности благодаря безопасности QRQC,
- Сообщать обо всех несчастных случаях (с потерями и без них).

Эта дорожная карта не охватывает окружающую среду, безопасность зданий и безопасность зданий и средств.)

IP02 - Создание среды благополучия. Благополучие является предпосылкой для создания положительной рабочей среды, которая является основным фактором, обеспечивающим более высокую производительность.

Первым шагом создания положительной рабочей среды является применение основ HR (роль в организации и рабочей нагрузке, рабочая организация, рабочая среда, социальный климат, обучение, управление карьерой ...).

Второй шаг - выявить специфические потребности сайта с точки зрения благополучия и установить Top 4 задачи.

Третий шаг - определить, реализовать и отслеживать соответствующие действия, учитывая как краткосрочные, так и долгосрочные действия.

Каждый сотрудник способствует благополучию на работе. Менеджеры несут ответственность за создание поддерживающего и стимулирующего управления)

IP03 - Уполномочие руководителей первой линии и их команды. Расширение возможностей менеджеров первой линии является одним из ключевых рычагов вовлечения людей в работу.

Создание организации, соответствующей стандарту группы HOP (Human Organization of Production), является предпосылкой для расширения прав и возможностей.

Первый менеджер линии - это первый уровень управления, который несет полную ответственность за управление командой.

Полномочия генерируются на командном уровне.

Расширение прав и возможностей требует: предоставления людям средств для эффективного выполнения своей работы, их прослушивания, поддержки и привлечения их к непрерывной деятельности по совершенствованию.

Руководители менеджеров первой линии отвечают за то, чтобы сделать первого руководителя и руководителя команды реальностью)

IP04 - Обеспечение оптимальной внутренней связи - является одним из ключевых факторов, ведущих к благополучию на работе и, следовательно, привлечению людей.

Формальный план коммуникации в соответствии с ориентацией на групповые коммуникации необходим для обеспечения, с одной стороны, того, чтобы глобальная коммуникация вокруг общих тем была хорошо организована для всех сотрудников, а с другой стороны, общение между руководителями и их командами, а также между командами, Развернута на всех уровнях организации. План требует от менеджера перехода в *genba* и прослушивания команд, а все сотрудники участвуют в ежедневных и ежемесячных встречах по обмену информацией.

Ответственность за управление процессом внутренней коммуникации лежит на руководителе отдела кадров.

Каждый менеджер должен отвечать за обеспечение внутренней коммуникации внутри своей команды.

IP05 - Развитие компетенций посредством обучения - является одним из ключевых факторов, позволяющих стать автономными и повысить производительность труда при одновременном повышении благосостояния на работе и вовлечения.

Планы обучения должны соответствовать ориентациям обучения групп, при этом они отвечают потребностям бизнеса организаций, полученных из

стратегии талантов, TDP и MTP (среднесрочный план), применимых к этим организациям.

Менеджер по персоналу организации должен установить, утвердить и контролировать выполнение плана обучения. Каждый менеджер играет роль тренера и следит за развертыванием учебного плана для своей команды.

IP06 - Обеспечение аттестации персонала - является одним из трех ключевых рычагов наряду с расширением полномочий первой линии и многопрофильными и автономными командами, которые приводят к вовлечению людей и обеспечению удовлетворенности клиентов на уровне цехов.

Основные шаги по внедрению аттестации с точки зрения эффективности: установить цели аттестации, разработать тестирование и провести аудит внедрения.

К сожалению на данный момент на предприятии ООО «Валео Сервис» аттестация персонала очень долгая процедура и очень затратная по времени.

IP07 - Разработка многопрофильных и автономных команд - является одним из трех ключевых рычагов наряду с расширением прав и полномочий первой команды, а также членством в команде и гибкостью, ведущей к вовлечению людей на уровне цехов.

Мульти-навыки и автономия являются условиями для постоянного улучшения качества работы QCDM (качество, стоимость, доставка по времени, мотивации) и своевременного реагирования на отклонения от стандартов.

Производственные многопрофильные команды состоят из операторов с компетенциями в различных областях, таких как безопасность, качество, техническое обслуживание ...

Персонал (структура) многопрофильных команд состоит из сотрудников, прошедших подготовку для выполнения заранее определенных ключевых задач.

Основные шаги для достижения этой цели:

- определить стандарт компетенции для членов производственной бригады, ключевые задачи для должностей сотрудников отдела и дать оценку работникам.
- определить профиль автономии команды и оценить каждого члена команды по сравнению с профилем.
- ликвидировать пробелы с планом действий по организации передачи компетенций, делегированию задач и обучению.

Менеджеры несут ответственность за обеспечение эффективности этих шагов.

IP08 - Обеспечение признания и отзыва всех сотрудников - является одним из ключевых факторов, ведущих к благополучию на работе и, следовательно, привлечению людей.

Хотя признание и обратная связь в основном гарантируются через: официальные интервью (ежегодные интервью по оценке) и инструменты и процессы развития управления. Однако признание также обеспечивается благодаря праздничным мероприятиям и не обязательно является финансовым. Предоставление информации о карьерном росте имеет важное значение для мотивации сотрудников и внутренней мобильности.

ООО «Валео Сервис» располагает ресурсами, необходимыми для достижения стратегических целей предприятия, в том числе целей в области качества. Требования ко всем видам ресурсов установлены в соответствующих нормативных документах, а потребность в них определяется при анализе процессов Системы менеджмента качества.

Рассмотрев систему 5 осей, сделаем выводы.

В каждой оси взаимодействует персонал. Он является главным инструментом в удовлетворении потребителей.

Для выполнения работы, влияющей на качество продукции, улучшения деятельности, достижения поставленных целей руководством осуществляется отделом HR.

Персонал, работающий на предприятии, представляет собой главную ценность производства. Ведь именно сотрудники компании напрямую определяют развитие всего процесса производства. Поэтому необходимо провести анализ оси вовлеченности персонала.

Для оценки степени вовлеченности персонала также используется метод дорожных карт.

В таблице 4 приведена статистика оценки работы отдела HR по дорожной карте оси «вовлечение персонала» за 2016г., в которой проставляется оценка работы по каждому IP карты и по итогам просчитывается в процентном соотношении и выводится среднее значение.

В таблице 5 приведена статистика работы отдела HR согласно дорожной карты оси «вовлечение персонала» за 2015г.

На предприятии ООО «Валео Сервис» каждый месяц собирается комиссия по оценки эффективности работы предприятия согласно выполнению дорожных карт. Комиссия состоит из 6 человек: ответственные по каждой оси и генеральный директор.

В каждой оси определяются 5 вопросов, по которым генеральный директор ставит оценку по 10 бальной шкале за уровень их исполнения. После этого просчитывается процент каждой оценки и просчитывается средний процент эффективности.

Если среднее значение больше 50%, но меньше 80%, то карта работа отдела находится на хорошем уровне, но есть риски снижения эффективности работы и нужно разработать план мероприятий по улучшению в течение года.

Если среднее значение больше 80%, то карта работает эффективно, и нужно поддерживать данный результат в течение года.

Если среднее значение меньше 50%, то карта, либо не работает, либо большой риск снижения производительности труда и нужно срочно принимать меры.

Таблица 4: оценка работы оси «вовлечение персонала»

		V5000 издание 2016 сайт самооценки										Уровень соответствия
		Вопросы					Соответствие уровня/Дорожная карта					
<b>Вовлечение персонала</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	Дорожная карта
IP01	Обеспечение безопасной и эргономичной рабочей среды	6	4	9	1	3	60 %	40%	90%	10%	30%	46%
IP02	Создание среды благополучия	9	9	9	10	10	90%	90%	90%	100%	100%	94%
IP03	Уполномочие руководителей первой линии и их команды	10	9	10	9	9	100%	90%	100%	90%	90%	94%
IP04	Обеспечение оптимальной внутренней связи	8	10	10	10	9	80%	100%	100%	100%	90%	94%
IP05	Развитие компетенций посредством обучения	5	4	7	1	3	50%	40%	70%	10%	30%	40%
IP06	Обеспечение аттестации персонала	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%
IP07	Разработка многопрофильных и автономных команд	1	3	5	2	1	10%	30%	50%	20%	10%	24%
IP08	Обеспечение признания и отзыва всех сотрудников	7	10	10	10	9	70%	100%	100%	100%	90%	94%
Средний бал/процент		5,8	6,1	7,5	5,4	5,5	57,5%	61,25%	75%	53,75%	55%	60,5%

Таблица 5: оценка работы оси «вовлечение персонала»

		V5000 издание 2015 сайт самооценки										
		Вопросы					Соответствие уровня/Дорожная карта					Уровень соответствия
<b>Вовлечение персонала</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	Дорожная карта
IP01	Обеспечение безопасной и эргономичной рабочей среды	6	4	9	1	3	60 %	40%	90%	10%	30%	46%
IP02	Создание среды благополучия	9	9	9	10	10	90%	90%	90%	100%	100%	94%
IP03	Уполномочие руководителей первой линии и их команды	10	9	10	9	9	100%	90%	100%	90%	90%	94%
IP04	Обеспечение оптимальной внутренней связи	8	10	10	10	9	80%	100%	100%	100%	90%	94%
IP05	Развитие компетенций посредством обучения	5	4	7	1	3	50%	40%	70%	10%	30%	40%
IP06	Обеспечение аттестации персонала	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%
IP07	Разработка многопрофильных и автономных команд	3	1	6	1	1	30%	10%	60%	10%	10%	29%
IP08	Обеспечение признания и отзыва всех сотрудников	7	10	10	10	9	70%	100%	100%	100%	90%	94%
Средний бал/процент		5,8	6,1	7,5	5,4	5,5	57,5%	61,25%	75%	53,75%	55%	60,5%

По данным таблицам видно, что система по выполнению дорожных карт по IP02, IP03, IP04 и IP08 работает эффективно.

А вот IP01, IP05 и IP07 работают с низкими показателями и нужно принимать серьезные меры по улучшению показателей.

IP06 – с нулевым показателем, что плохо сказывается на показатели предприятия в целом, и нужно принимать кардинальные решения по исправлению данной ситуации.[30]

Так же по данным таблицам видно, что отсутствует динамика улучшения и что показатели не меняются.

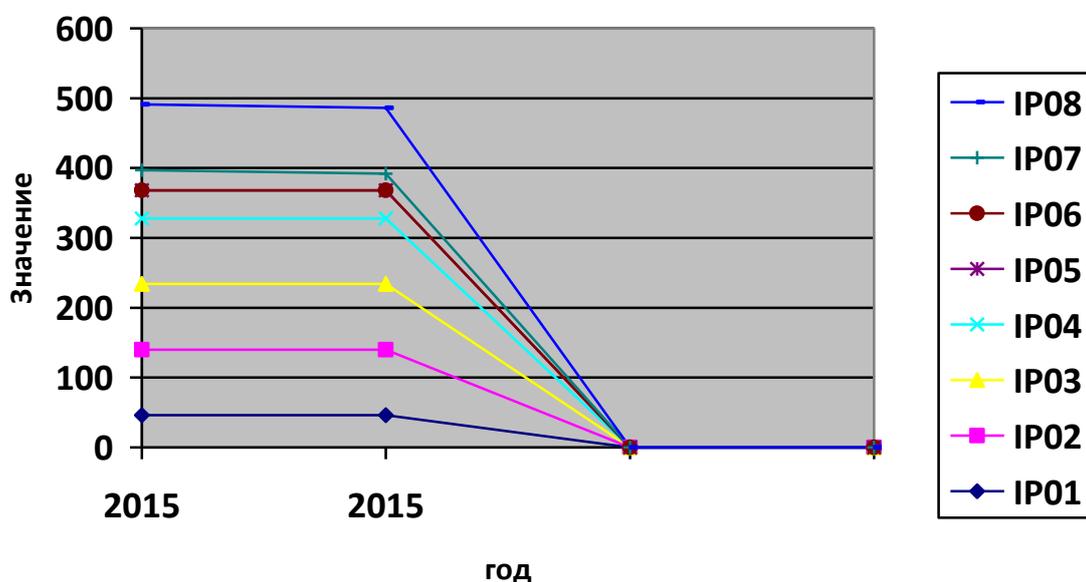


Рисунок 6 – Статистика работы оси «вовлечение персонала»

Проведем анализ по IP01 - Обеспечение безопасной и эргономичной рабочей среды.

В данном IP проводится отслеживание рисков по безопасности 6 и 7 категории на рабочих местах.[5]

В таблице 6 приведены данные по рискам за май 2017 г.

Таблица 6 - Данные по 7 и 6 категории безопасности на рабочих местах

Линия	Категория	Описание	Дата открытия QRAP	Дата закрытия QRAP
HT-01	7	Недостаточное освещение в цехе	09.05.2017	11.05.2017
	7	Открыта лестница ко 2-ому ярусу	09.05.2017	10.05.2017
	7	Кнопки управления на иностранном языке	09.05.2017	
MP 01	6	Разлом опорной пластины, вырвало золотовку	11.05.2017	18.05.2017
Logistic	7	Не закрываются ворота в секции С	11.05.2017	
DA 02	7	ОР 10, 20. Несоответствие стандарту HS-15	15.05.2017	
	7	Стеллаж не зафиксирован с помощью стопов	15.05.2017	18.05.2017
	7	Подбор. Несоответствие 5S	15.05.2017	
RA 01	6	Ошибка запрессовки фланца	18.05.2017	25.05.2017
CA 01	7	№ 534. Не соблюдение стандарта 5S	26.05.2017	
	7	№ 535. Не обновлены инструкции на рабочем месте	26.05.2017	
	7	№ 536. Мастер в цехе без берушей.	26.05.2017	
	6	№ 537. Упала оснастка при переналадке X-RAY	26.05.2017	

Из таблицы мы видим, что на предприятии действительно ведется отслеживание рисков по безопасности и отслеживается даже статус закрытия инцидентов. Это является хорошим инструментом для оценки ситуации в области безопасности и планирования мероприятий для улучшения безопасности на рабочих местах.

Но в данном методе не хватает установления ответственных людей за ликвидацию рисков по безопасности.

Проведя анализ оси «вовлечение персонал» сделаем SWOT-анализ.

Таблица 7 – SWOT-анализ отдела HR.

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Низкая текучесть кадров.</li> <li>- Наличие опытных управленцев.</li> <li>- Хорошо оборудованные рабочие места.</li> <li>- Социальная поддержка работников.</li> <li>- Современное информационное обеспечение работников организации.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Отсутствие оценки труда.</li> <li>- Отсутствие аттестации персонала.</li> <li>- Отсутствие взаимозаменяемой команды.</li> <li>- Большое количество не устраненных рисков по безопасности.</li> <li>- Низкая динамики улучшения производительности.</li> <li>- Не хватка ответственных людей за ликвидацию рисков по безопасности.</li> </ul>
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Повышение квалификации и обучение специалистов в учебных центрах.</li> <li>- Внедрение эффективной системы премирования и материальной помощи.</li> <li>- Расширение штата.</li> <li>- Заключение контрактов по направлению студентов на стажировку и практику на предприятия.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Отсутствие достойных претендентов.</li> <li>- Слабая заинтересованность персонала в результатах труда.</li> <li>- Миграция трудового персонала в другие организации.</li> <li>- Нехватка персонала из-за повышение объема.</li> </ul>

SWOT - анализ показал преобладание сильных сторон над слабыми, что позволяет компании не только существовать, но и процветать. Тем не менее, наличие слабых сторон может продолжать негативно влиять на работу предприятия.[31]

Сделав выводы по SWOT-анализу можно сказать, что на предприятии есть 5 главных проблем, которые нужно решать:

- 1) Отсутствие оценки труда.
- 2) Отсутствие аттестации персонала.
- 3) Отсутствие взаимозаменяемой команды.
- 4) Большое количество не устраненных рисков по безопасности.
- 5) Низкая динамики улучшения производительности.

### 3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы менеджмента качества в отделе HR

#### 3.1 План мероприятий по совершенствованию СМК в отделе HR

Во второй главе был проведен анализ оси «вовлеченность персонала» в котором были выявлены слабые стороны компании, которые негативно сказываются на показателях предприятия.

Чтобы устранить слабые стороны, был разработан план мероприятий по совершенствованию системы менеджмента качества в отделе HR.

Таблица 8. План мероприятий по совершенствованию СМК в отделе HR.

№	Мероприятие
1	Подача рационализаторских предложений (разработка теории Кайдзен)
2	Внедрение компьютерной программы для аттестации персонала.

Мероприятие 1. подача рационализаторских предложений.

Мероприятие подачи рационализаторских предложений имеет свою процедуру, разработанную и оптимизированную на предприятии. Данная процедура приведена в приложении 3.

Подача рационализаторских предложений - идея, о которой подумал сотрудник или команда, чтобы улучшить рабочие стандарты. Улучшение может быть связано с безопасностью, организацией работы, окружающей средой.

Цель подачи рационализаторских предложений:

- поощрять инициативы, ведущие к прогрессу
- люди могут стать ответственными за свою работу
- развивать теорию Кайдзен

Кайдзен — это система, включающая всех сотрудников компании — от высшего руководства до обслуживающего персонала. Каждый сотрудник

поощряется за внесение небольших рационализаторских предложений на регулярной основе. [15]

Кайдзен предполагает установление стандартов работы, а затем постоянное улучшение этих стандартов путем обеспечения сотрудников учебными материалами и контроля, который необходим для способности сотрудников следовать этим стандартам на постоянной основе.

Теория Кайдзен базируется на пяти основных элементах:

Первый элемент — командная работа. Всем сотрудникам необходимо работать как единая команда для достижения общих целей путем привнесения желаемых улучшений в работе. Сотрудники должны делать все возможное для блага своих коллег и своей компании. Командная работа предполагает постоянный обмен информацией, взаимное обучение, своевременное выполнение своих обязанностей и прочее.

Второй элемент — персональная дисциплина. Для достижения успеха дисциплина имеет важнейшее значение. Кайдзен требует, чтобы каждый сотрудник повышал свою самодисциплину во всех аспектах труда — в тайм-менеджменте, управлении качеством выполнения работ, соблюдении требований и регламентов, расходовании финансовых и материальных ресурсов и пр.

Третий элемент — моральное состояние. Все сотрудники компании должны стремиться сохранить высокий моральный дух, независимо от того, удастся компании добиться успеха в реализации изменений или нет.

Четвертый элемент — кружки качества. Это один из принципиальных элементов системы Кайдзен. В компании необходимо организовать работу кружков качества. В состав этих кружков должны входить работники разного уровня, от высшего руководства до простых рабочих. В кружках качества сотрудники имеют возможность обмениваться идеями, технологиями, навыками, важными для совместной работы. Обмен информацией и взаимодействие в рамках кружков качества позволяет сотрудникам

оценивать эффективность своей работы на основе сравнения с работой других, и тем самым дает возможность улучшить свою деятельность.

Пятый элемент — предложения по улучшению. Необходимо дать сотрудникам возможность свободно предлагать улучшения независимо от ранга, занимаемого в системе управления. Предложения сотрудников могут быть любыми, даже абсурдными, и все они должны быть учтены и рассмотрены.

-поощрять командную работу.

Должна быть система, поощрения сотрудников, чтобы они подавали рационализаторские предложения на каждом месте, с намерением поддержать непрерывное улучшение образа мышления.

Необходима система (ИП инструмент или бумага) простая в использовании, визуальная, и с помощью которой все могут нормализовать предложение (проверка, улучшение). На заводе есть система: разработанные бланки и лотки для подачи предложения.[25]

Мероприятие 2 - Внедрение компьютерной программы для аттестации персонала.

Компьютерная программа для аттестации персонала - решение, позволяющее контролировать процесс оценки персонала и сократить время, требуемое для контрольной аттестации со стороны сотрудников компании, вести учет сертификации для каждого сотрудника. Система предназначена для подготовки тестов в различных областях человеческого знания, специалиста по тестированию, обработки результатов испытаний и отчетности. Система позволяет планировать аттестацию и отображать список сотрудников, которым необходимо пройти сертификацию в ближайшем будущем.

В системе предусмотрено несколько ролей пользователя: руководитель, аттестуемый, администратор. Каждому пользователю присваивается свой логин и пароль, и доступ в систему осуществляется только при наличии логина и пароля.

В системе предусмотрено несколько ролей пользователя: руководитель, аттестуемый, администратор (HR- менеджер). У каждого пользователя есть имя пользователя и пароль, а доступ к системе доступен только с именем пользователя и паролем.

Каждый пользователь, кроме оператора, имеет ограниченный объем и видит разделы, предназначенные только для него.

Менеджер может:

- просмотреть список и историю всех сеансов, проверяющих его подчиненных;
- просмотр результатов для любой сессии;
- создавать и просматривать сводные отчеты в правой части главы;
- работать с любой рабочей станции в локальной сети или на настольном компьютере в любой точке земного шара через Интернет;

Чтобы увидеть мероприятия, запланированные для сертификации в его подразделении, и перечислить сотрудников, которые должны пройти сертификацию в ближайшем будущем.

Аттестуемый имеет следующие особенности:

- возможность тестирования с любой рабочей станции в локальной сети или на настольном компьютере в любой точке земного шара через Интернет;
- возможность прерывания теста, если это разрешено оператором, и после запуска его с места, где пользователь остановился, в то время как все подтвердили ранее сохраненные ответы;
- возможность вернуться к неотвеченным вопросам;
- возможность увидеть результаты теста (в форме отчета) после окончания тестовой сессии;
- возможность видеть в последующей тестовой сессии результаты предыдущих сеансов тестирования.

У администратора следующие возможности:

- регистрация пользователей;
- добавление / удаление этих тестов;

- получение доступа к результатам тестирования для всех пользователей.
- администратор может предоставить права на определенные действия в системе другим высокоприоритетным пользователям.
- экспортировать статистику по результатам тестирования в Excel.
- работать с тестом редактора.

Система позволяет:

- используйте пять типов вопросов (один правильный ответ, множественный выбор, введите ответ вручную, установление соответствия, вопросы о последовательности). Все настройки сценария выполняются в контексте единиц, категорий, тем и проблем;
- настройка параметров теста (отражение тем / тем, по которым вам нужно задавать вопросы, количество вопросов по каждому предмету, порядок вопросов и ответов, весовые коэффициенты для каждого вопроса и ответа, тест на падение, способность Для отображения правильного / неправильного ответа, времени для ответа на все вопросы или темы по каждому вопросу отдельно);
- работа с различным дизайном текста вопросов и ответов (шрифт, цвет, форматирование, изображения и т. Д.).

Другие преимущества системы аттестации:

- 1) Проста и удобна в использовании;
- 2) Легко адаптируется для решения задач аттестации в любых организациях (система масштабируема и легко дорабатывается под любые требования заказчика);
- 3) Глубокий качественный и количественный анализ результатов тестирования;
- 4) Генерация и печать разнообразных отчетов с результатами тестирования;
- 5) Работа в локальной сети либо через интернет;
- 6) Веб-интерфейс (использование стандартного интернет-браузера);

7) В сеансе аттестации сохраняется вся информация о результатах каждого тестирования, вплоть до времени получения вопроса и времени ответа на этот вопрос;

8) Возможность работы в системе неограниченного количества пользователей одновременно.

Этапы внедрения компьютерной программы для аттестации персонала

1) Определение цели аттестации персонала.

2) Создание положение об аттестации персонала (приложение 4)

3) Информирование каждого сотрудника о проводимой оценке, ее целях, целесообразности и о его перспективах, связанных с оцениванием.

4) Реализация компьютерной программы для аттестации персонала:

- составление техническое задание для IT компании (приложение 5);

- тестирование программы;

- обучение данной программы, рассылка по отделам (руководителям);

- занесение базы данных в программу аттестации;

- занесение тестовую базу в программу аттестации.

5) Анализ. Обсуждение. Определение индивидуальных планов развития каждого сотрудника. Применение поощрений или наказаний.

### 3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Выше был предложен план мероприятий по совершенствованию СМК в отделе HR.

Рассчитаем оценку эффективности предложенных мероприятий, посмотрим, укладываемся ли в бюджет по внедрению.

1) Подача рационализаторских предложений.

Таблица 9 - Анализ поданных и реализованных предложений

№	Показатели	1 квартал	Прогноз квартала	2	Изменение
---	------------	-----------	---------------------	---	-----------

Продолжение таблицы 9

1	Поданные предложение	158	900	-742
2	Реализованные предложения	60	850	-790
3	Отклоненные предложения	98	50	+48

Многие предложения попали в лучшие в каждую из категорий.

В таблице 10 приведен список лучших предложений и описание улучшения.

Таблица 10 - Лучшие рационализаторские предложения в 1 квартале

Название предложения	Описание проблемы	Описание улучшения	Группа подачи предложения
Другой поставщик растворителя для маркировочных машин.	Длительное время доставки.	Сокращение времени по доставке	Производительность
Установка и перемещение инструментов в цехе термической обработки.	При установке или перемещении оборудования Электрический пистолет-оператор может отказаться от инструмента и получить травму	Нужно заказать подъемное устройство для поддонов для перемещения оборудования, чтобы избежать несчастный случай.	безопасность
Недостаток освещения в цехе термической обработки. Добавить лампы.	Маленький свет между ор.10-20. Оператор не может точно подсчитать детали в темноте.	Улучшение рабочего места	Эргономика

Так как в 1 квартале, рационализаторские предложения были только введены, не все еще вникли в систему, многие не были заинтересованы.

После того как были подсчитаны результаты и тем кто подавал и реализовали свои предложения, в апреле 2017 показатели рационализаторских предложений резко возросло и надеемся, что в конце 2 квартала будут очень хорошие результаты.

Персонал, который подавал и реализовывал, свои улучшения в конце 1 квартала получили денежные вознаграждения и персонал, который больше всего подал предложения и у кого предложение было выбрано как наилучшее, был вывешен на доску почета.

## 2) Внедрение программы аттестации персонала.

Создание разработанной программы аттестации персонала позволит заранее выявить достоинство и недостатки сотрудника, и вынести решения о его продвижении, премировании или даже увольнении.

При внедрении программы аттестации персонала можно будет отследить уже через 3 месяца. При внесении результатов ожидаемого повышения производительности труда можно рассчитать прибыль организации на следующие 3 года.

Для оценки эффективности проекта необходимо рассчитать себестоимость и доход от его реализации.

Для расчета себестоимости проекта необходимо расписать все затраты, которые понесет ООО «Валео Сервис».

Для наглядности представим все затраты в таблице.

Таблица 11 - затраты на проект «Программа аттестации персонала»

№	затраты	значение
1	ФОТ HR – менеджера	70 000 р+31%=91 700 р/мес. 91700*12=1 100 400 р./год
2	создание программы	120 000 р. +18%=141600 (единовременная плата)
3	программное обеспечение	9 000 р./месяц+18%=10620 10620*12=127440 р./год

4	затраты на изготовление бланков для приказов	417 р./мес. 5 004 р./год
5	Средства на премирование сотрудников (для тех, кто с первого раза прошел аттестацию на отлично)	9000 р. (плата за 3 человека в месяц)+13%=10170 122 040 (плата за 3 человека в год)
6	Создание доски по аттестации	5 000 (единовременная плата)
Итого		259 000 р./в месяц 1 354 887 р./в год

Согласно данным таблицы, можно сказать, что себестоимость проекта составляет 259 000 рублей в месяц с учетом всех налогов. Но нужно не забывать, что заработная плата HR-менеджера выплачивается каждый месяц и программное обеспечение (обновление, устранение ошибки) происходит тоже каждый месяц. Следовательно, себестоимость проекта за год, составляет 1 354 887 рублей в год. Однако это средние показатели на аттестацию 3-х специалистов.

Ниже приведем расчет показателей эффективности проекта за 3 года.

Таблица 12: Расчет показателей эффективности проекта «Программа аттестации персонала»

Период	Затраты, руб.	Доход, руб.
2017	1354887	6000000
2018	+ 4645113	6000000
Итого	+ 3290226	12000000

По данным таблицы видно, что в прибыль мы уходим уже в первый год после внедрения программы, и проект будет окупаться каждый год.

Рентабельность проекта:

$$R_{пр} = ИД * 100\%$$

где ИД - индекс доходности = 12000000

$$R_{пр} = 12,0 * 100\% = 120\%$$

Проанализировав проект можно сказать, что проект «программа аттестации персонала» эффективен и его стоит реализовать, так как он окупается и приносит прибыль.

## Заключение

В первой главе нашей работы мы рассмотрели теоретико-методологическое обоснование необходимости формирования и развития механизма управления персоналом в системе управления качеством предприятия.

СМК - система управления качеством продуктов в любой организации. Модель управления, основанная на требованиях международных стандартов качества ISO 9000: 2000, требует создания заинтересованных сторон, определения их требований к качеству продукции, создания системы постоянного совершенствования.

Успешное функционирование современного предприятия невозможно без создания эффективной системы управления качеством, целью которого является улучшение показателей качества и полная удовлетворенность клиентов всеми видами деятельности. Одним из способов повышения качества и конкурентоспособности является совершенствование его системы управления, то есть систем управления ресурсами (человеческих, финансовых, технических и т. Д.) Для достижения predetermined целей. Серия СМК ГОСТ Р ИСО 9001-2008 является наиболее эффективным инструментом для обеспечения успешного функционирования предприятия. Целью системы качества ООО «Валео Сервис» является постоянное улучшение качества за счет совершенствования использования людских ресурсов, в котором инновационная реформа подвергается таким областям управления персоналом: мотивация персонала, оценка и обучение Персонала; Удовлетворенность персонала, что положительно влияет на компоненты элементов потенциала предприятия

## Список используемой литературы

1. ГОСТ Р ИСО 9000:2015 (МС ISO 9000:2015). Система менеджмента качества. Основные положения и словарь. – М.: Изд-во стандартов, 2015.
2. ГОСТ Р ИСО 9000-2008 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь
3. ГОСТ Р ИСО 9001-2008. Системы менеджмента качества. Требования. - М.: Стандартиформ, 2009. - 31 с.
4. Аристов, О.В. Управление качеством / О.В. Аристов. - М.: Инфра-М, 2011г. - 240 с.
5. Асаенок, И.С. Охрана труда и экологическая безопасность: методические указания по дипломному проектированию для студ. всех спец. / И.С. Асаенок, Т.Ф. Михнюк, Г.М. Дунаева. - Минск: БГУИР, 1998 - 23 с.
6. Афанасьева Л.М. Теоретико-методологическое обоснование необходимости формирования и развития механизма управления персоналом в СМК предприятия / Л.М.Афанасьева // Век качества. - 2011. - №3 - С.45-47.
7. Бузов, Б. А. Управление качеством продукции. Технический регламент, стандартизация и сертификация: учеб. пособие для вузов / Б. А. Бузов. - 3-е изд., доп., 2014г. - 176с.
8. Варакута, С. А. Управление качеством продукции: учебное пособие. – М.: ИНФРА – М, 2011. –207 с.
9. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. - М: Инфра-М, 2006. 480 с.
10. Воробьев Г. Человеческие ресурсы и современная служба персонала // Социологические исследования, №11, 2006. с.111-119:
11. Горленко О.А. Процессный подход к менеджменту качества / О.А.Горленко, И.Г. Манкевич; под ред. О.А. Горленко. - Брянск: БГТУ, 2008. - 168 с.
12. Грехем Х.Т., Беннетт Р. Управление человеческими ресурсами. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006, 180с.

13. Дубровина, Л. А. Организация работы с персоналом на основе принципов всеобщего управления качеством / Л. А. Дубровина // Молодые в библиотечном деле. Вып. 1 : Кадровая политика. – М., 2002. – С.16–26.
14. Иванцевич Дж.М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления, М.: Гардарики, 1999.
15. Кайдзен: Ключ к успеху японских компаний / Масааки Имаи; Пер. с англ. — 2-е изд. — М: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 274 с.
16. Кирисов С.В. Теория и практика применения процессного подхода к управлению качеством деятельности организации : монография / С.В. Кирисов. - Тамбов: Тамб. гос. техн. ун-та, 2009. - 80 с.
17. Лаврина, Т.В. Постановка HR-службы: практика и аналитика [Текст] / Т.В. Лаврина // Справочник по управлению персоналом. – 2005. - № 11. – С. 108-119.
18. Логанина В. И. Системы качества: учеб. пособие / В. И. Логанина, А. А. Федосеев. - М.: Книжный Дом Университет, 2013. - 358 с.
19. Мазур, И. И. Управление качеством: учеб. пособие для вузов / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро. - 4-е изд., стер. – М.: Омега-Л, 2013. - 399 с.
20. Миронов, М.Г. Управление качеством: учебное пособие / М.Г. Миронов. М.: Проспект, 2012. – 286с
21. Огвоздин В.Ю. Управление качеством: Основы теории и практики: Учеб. пособие. – М.: Дело и Сервис, 2009. – 160 с.
22. Окрепилов В.В. Управление качеством: Учебник для ВУЗов /2-е изд., доп. и перераб. СПб.: ОАО «Издательство «Наука», 2011. - 912 с.
23. Радионов В. В. Управление качеством: // Новосиб. Гос. Акад. Экономики и управления. - Новосибирск. 2008. - 44 с.
24. Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. - М.: РИА «Стандарты и качество», 2011. - 408 с.

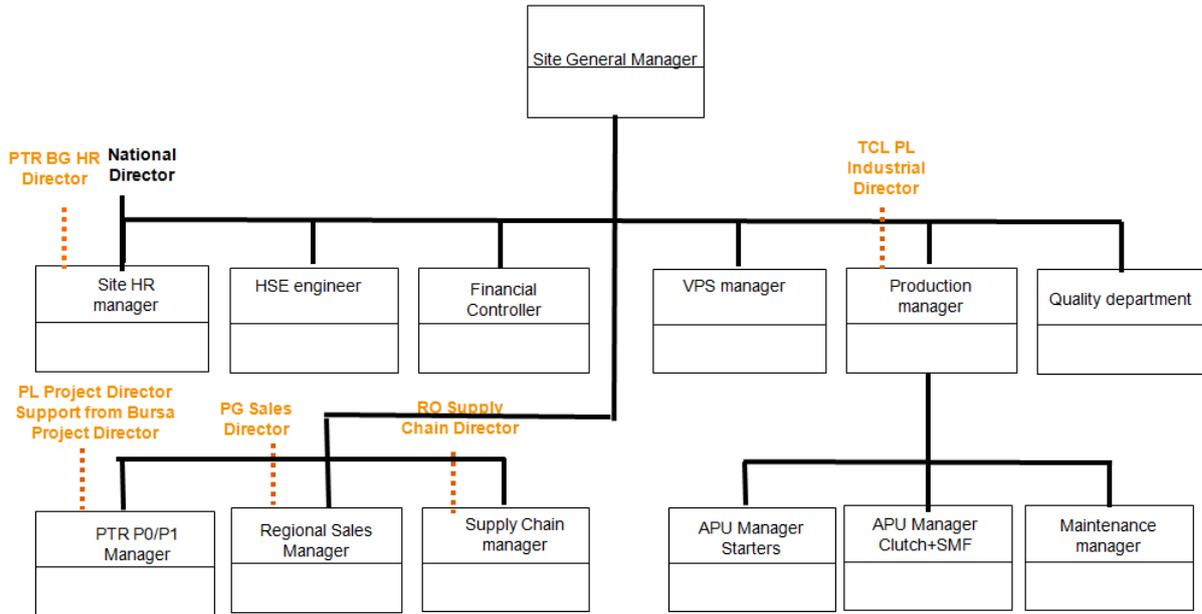
25. Стремоусова Е. Г., Кляйзер Е. С. Управление качеством персонала в TQM-ориентированной организации // Актуальные проблемы управления персоналом: Сборник. Выпуск 2-ой. Екатеринбург, 2008.
26. Управление качеством: учеб. пособие. - 3-е изд., перераб. и доп., Агарков А. П., 2014. - 228с.
27. Управление качеством: Учебник для вузов/ Ильенкова С.Д., Ильенкова Н.Д., Мхитарян В.С. 2-е изд., перераб. и доп. Ильенкова С.Д., 2011г, 334с.
28. Филин С.А. Управление человеческими ресурсами: Курс лекций для руководителей и профессионалов в управлении человеческими ресурсами / С.А. Филин, Т.В. Филина. - Алматы: МВА, 2011. - 209 с.
29. Шадрин А.В. Некоторые аспекты практической реализации процессного подхода // Стандарты и качество . – 2010. – №6. – С.52-56.
30. Шокина Л. И. Оценка качества менеджмента компаний: учеб. пособие / Л. И. Шокина; под ред. М. А. Федотовой; Финансовая акад. при Правительстве Рос. Федерации. - М.: КноРус, 2013. - 344 с.
31. Щербина В.В. Проблема менеджмента в сфере управления человеческими ресурсами / В.В. Щербина // Социс. - 2003. - №7. - С.57-69
32. IT инструмент – 5 осей : <http://5axes.appengine.valeo.com/#/roadmaps>
33. VPS и SC портал : <http://sites.google.com/a/valeo.com/industrial-portal>
34. Портал – 5 осей : <https://sites.google.com/a/valeo.com/5-axes/>
35. Группа IP портала : <https://sites.google.com/a/valeo.com/ip-portal/welcome-to-ip-portal>

# Приложение

## Приложение А - Организационная структура ООО «Валео Сервис»

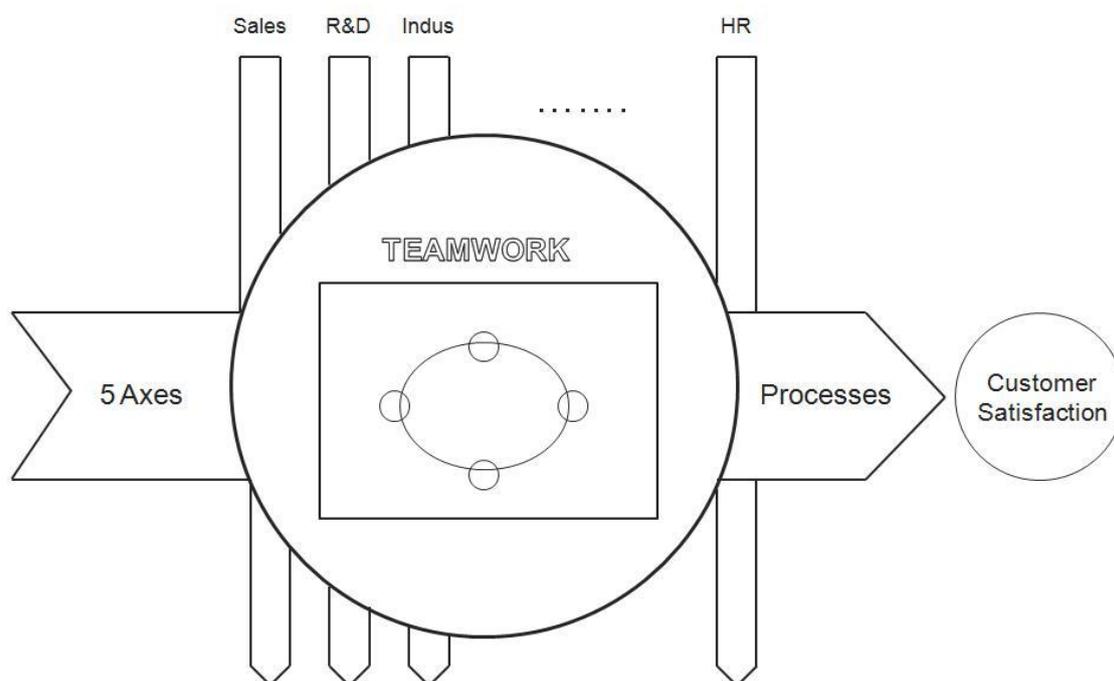
**PTR**  
Togliatti site

PTS – PTR, PES-  
Tog 2



В стандарте ISO / TS (международный стандарт) 16949 указаны требования к системам управления качеством.

Система 5 осей является основой нашей системы управления качеством. Следовательно, система основана на технологическом подходе, определенном ISO / TS 16949.



The Customers do not see functions outputs but processes outputs

Рисунок 7 – Процесс системы менеджмента качества на предприятии ООО «Валео Сервис»

Процессный подход (источник: ISO / TS 16949):

Чтобы организация могла функционировать эффективно, она должна определять и управлять многочисленными связанными действиями.

Деятельность или набор действий, использующих ресурсы и управляемых для того, чтобы преобразовать входы в выходы, можно рассматривать как процесс. Часто результат от одного процесса напрямую формирует входной сигнал к следующему. Применение системы процессов внутри организации

вместе с идентификацией и взаимодействием этих процессов и их управлением для получения результата можно назвать «процессным подходом».

Преимуществом процессного подхода является постоянный контроль, который он обеспечивает над связью между отдельными процессами, и тот факт, что он подчеркивает важность:

- а) понимание и выполнение требований,
- б) необходимость рассмотрения процессов с точки зрения добавленной стоимости,
- в) получение результатов выполнения и эффективности процесса,
- г) постоянное совершенствование процессов на основе объективного измерения.

## Приложение В - процедура подачи рационализаторских предложений

	Процедура	GRP-IP-005
	<b>Подача рационализаторских предложений</b>	25.12.2016

### 1. Цель и область применения

#### 1.1. Цель

Цель документа – предоставить директивы для реализации и управления подачей рационализаторских предложений.

Цель – поощрять непрерывное улучшение, поощряя прочие идеи, которые являются общими и не дорогими для реализации.

Все сотрудники могут вносить предложения, чтобы улучшить условия труда, качество, производительность.

#### 1.2. Область применения

Так как непрерывное улучшение – участие днк ооо «валео сервис», каждый сотрудник, в каждой из команд, в каждой сети, на каждом уровне структуры – обеспокоен этой процедурой.

### 2. Документальные справочные

V5000 издание 2016

Завод по подаче рационализаторских, процедурных предложений.

Месячная / ежедневная процедурная встреча.

### 3. Принципы реализации

#### 3.1 определения

Подача рационализаторских предложений - идея, о которой подумал сотрудник или команда, чтобы улучшить рабочие стандарты. Улучшение может быть связано с безопасностью, организацией работы, окружающей средой.

Цель подачи рационализаторских предложений:

- поощрять инициативы, ведущие к прогрессу
- люди могут стать ответственными за свою работу
- развивать теорию кайзен

-поощрять командную работу.

Важно: исправление действия после отклонения от стандарта – не улучшение. Главная идея такой системы – поощрять всех, чтобы они задавали себе вопрос каждый день: «что я изучил сегодня?».

Нормализованная процедура (производства и персонала) на уровне позиции - надо существовать в соответствии с требованиями фирмы.

Процедура должна содержать, по крайней мере:

- определения и цели
- процесс (рабочий прогресс, расчет времени, ответственности)
- инструмент (может быть разным, если это производство или персонал)
- следование за прогрессом (составление отчетов, признание, прогресс сообщения)
- IP комитет (организация, ответственность, роль...)
- процесс обмена

### 3.2 подача рационализаторских предложений – система

Должна быть система, поощрения сотрудников, чтобы они подавали рационализаторские предложения на каждом месте, с поддержать непрерывное улучшение образа мышления.

Необходима система (ип инструмент или бумага) простая в использовании, визуальная, и с помощью которой все могут нормализовать предложение (проверка, улучшение). На заводе есть две разные системы: электронный инструмент (group standart workflow) для «структуры (персонала)» или бумага для «операторов».[32]

Всем сотрудникам (с постоянными или с фиксированными условиями) внешний временный секретарь должен объяснить систему подачи рационализаторских предложений, непосредственно на заводе.

Система подачи рационализаторских предложений совместна в глобальном процессе с анализом, проверкой и присвоенными обязанностями. Более того, предоставление ресурсов, как следование улучшения и

разделения – важная часть процесса, чтобы гарантировать его эффективность.

### 3.2.1. Рабочий прогресс

#### 1. Создание:

Каждый сотрудник, в любое время, может предложить улучшение на фирме. Это предложение может быть от одного человека или команды.

Предложение должно быть нормализовано (бумага, ПК инструмент), по крайней мере с этой информацией:

- какую проблему или точку надо улучшить? Какая причина проблемы (когда стала известна?)
- какое предложение, чтобы исправить проблему, или улучшить (схема или прилепленный документ – полезны)?
- ФИО писателя или группы писателей
- дата представления

При подаче рационализаторских предложений нужно сосредоточиться в основном на стандартном улучшении.

Предложения переданы n+1.

#### 2. N+1 проверка

На каждую подачу рационализаторских предложений, n+1 проверка – обязательна. Возможно делегировать задание проверки на конкретные случаи, например: n+1 в отпуске, в отпуске по болезни и т.д.

N+1 надо:

- проанализировать предложения и проверить, совпадают ли они с требованием подачи рационализаторских предложений (проверка определения).
- проверить или отклонить в течение недели (7-д. В календаре). Такой крайний срок ответа необходимо соблюдать, чтобы сохранить мотивацию в команде.

Если да: надо определить человека и людей, ответственных за улучшение, и ожидаемую дату реализации

Если нет: надо объяснить и нормализовать причины отказа

### 3. Реализация

Общепринятая подача рационализаторских предложений:

- человек, который ответственный за улучшение соглашается на дату реализации;
- проверяет, нужные ресурсы доступны или нет;
- реализует подачу рационализаторских предложений и передает ее более релевантному лицу.

Человек, ответственный за улучшение, пишет дату реализации, когда все вышеописанное сделано.

Наконец создатель предложения мог бы почитать новое предложение, которое было реализовано.

Дела интегрированы в стандартах (исправление, создание).[35]

#### 3.2.2.обобщение

На каждом месте устанавливается процесс, чтобы идентифицировать и распределять / распространять / обобщать предложения по улучшению (мейл, афиша информации, встреча) в отделе, арз и ари.

#### 3.2.3. Сообщение и управления индикаторов

Число предложения для одного человека (по крайне мере реализованные предложения) – надо быть передано и исследовано. Команда надо следить в течение месячные встречи, но также ежедневные встречи (по крайне мере одна в недели), за создание устойчивой мотивации, и непрерывные улучшения образа мышления.

##### Правило расчета:

Индикатор: число подачи рационализаторских предложений реализовано в течение 12 последних месяцев

- коллективное предложение = 1 пр;

Численность персонала для расчета включает в себе:

- сотрудники компании (с постоянными или с фиксированными условиями)
- внешние временные секретари (эквивалент полной занятости)

Команда может решить следовать другие индикаторы:

- Пропорция предложения реализованы во время
- Число обобщенных предложений

Команды решают и следуют в местном масштабе, индикаторы и задачи связаны с ними, в зависимости от ситуации и проблем. Индикатор подачи рационализаторских предложений может служить для «мотивации» qcdm доски.

### 3.3. Признание

Вклад индивидуальных людей или команд должен быть признанным. Каждому месту нужно определить лучший путь устойчивой мотивации. Каждый завод должен сообщить всем сотрудникам о подаче рационализаторских предложений каждые полгода и создать комитет по подаче рационализаторских предложений.

#### 3.3.1. Комитет по подаче рационализаторских предложений

Комитет или по крайней мере один член из комитета организован на регулярной основе (минимум ежеквартально), чтобы анализировать и выбрать лучшие предложения (индивидуальные или коллективные). Правила и критерии (например, безопасность, качество, производительность...) для выбора лучших предложений должны быть правильно написаны, на сайте процедур, и известны для сотрудников.

Люди, которые делали предложения должны быть признанными. Поддержка других функций – является ключевым для подачи рационализаторских предложений.

Офис тоже может определять лицо, которое сделало большее количество ip на одну определенную тему (о качестве, безопасности...).

Надо сообщить подробные результаты этого комитета всем сотрудникам (содержание предложения, достижения, действия, возвращения, ФИО людей, от которых исходили предложения), чтобы усилить подачу рационализаторских предложений. Поддержка коммуникации может быть:

наградой, экстренным сообщением, внутренней бюллетеню, коммуникационной областью, мейлом, life@, и т.д.

Комитет также может поддержать распространение подачи рационализаторских предложений по другим заводам или отделам.

Определенные мероприятия (например, обед, завтрак, сертификат/подарочки/трофей, которые были даны во время 5 мин встречи комитета менеджмента) могут быть организованы, чтобы выявить лучшие индивидуальные или коллективные предложения, или людей которые передали их (от другого сотрудника).

### 3.3.2. Подача рационализаторских предложений – кампания

Кампании организованы на определенные темы (например, о безопасности, качестве, окружающей среде, производительности, разнообразии...). Эти кампании должны быть связанными с приоритетами и целями завода.

Кампания должна быть организована, по крайней мере, каждые полгода. Подготовка кампании является включенным к успеху. Условия кампании (расчет времени, награды, пилот, лучшие правила отбора предложений) должны быть определены и доведены.

Коммуникация должна быть сделана во время ежемесячных встреч, ежедневных встреч, информационную афишу о теме или о сфере коммуникации, мейл, еженедельное напоминание...

В конце кампании, нужно сообщить результаты всем сотрудникам.

Коммуникация может включать в себя:

- коэффициент участия;
- количество предложений;
- лучшие выбранные предложения;
- награды (на базе определенных критерии);
- итог сбережения;

Влияние крi на кампанию должно быть выявлено (когда это возможно).

### 3.3.3. Arz / отдел-лидер

За поддержку динамики и реализации подачи рационализаторских предложений, лучше (но не обязательно) определить ip лидера (в дополнение к их текущей роли) в каждом отделе/арз.

Эти ip могут участвовать в комитете по подаче рационализаторских предложений.

### 3.4. Семинары непрерывного улучшения

Цель такого семинара – поощрять команды, производить подачу рационализаторских предложений на определенную сферу или тему в течение короткого периода времени.

В каждом ари нужен, по крайней мере, один семинар - предложение по улучшению, организованный ежеквартально, и каждый семестр в отделе. Менеджеры и мастера смены ведут семинары.

Один менеджер из другого отдела или места в каждом семинаре – хорошая практика.

В кратких семинарах участвуют:

- лидеры и участники
- цели
- действия, пилот и число предложения
- надо следить и реализовать действия

В семинарах делают предложения, и те которые определены и подтверждены – будут реализованы.

Надо сообщить цели и действия семинаров, в зависимости от периметра семинара (сферы и темы).

Нужен ежемесячный обзор на уровне завода, чтобы следить за семинарами постоянно, и иметь глобальный обзор семинаров.



**УТВЕРЖДАЮ**

Генеральный директор  
ООО «Валео Сервис»

**ПОЛОЖЕНИЕ**  
**об аттестации персонала**

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /

№ \_\_\_\_\_ от « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_\_ г.

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_\_ г.

### 1. Назначение и область применения

Данное положение определяет ответственность, порядок организации и проведения аттестации сотрудников ООО «Валео Сервис», результаты которого будут определять квалификацию сотрудников, обучение сотрудников, предлагается план развития карьеры, решение о возможностях перемещения или увольнения сотрудников.[33]

### 2. Основное содержание

2.1. Политика ООО «Валео Сервис» в области оценки индивидуальной деятельности сотрудников

Процедура аттестации сотрудников является частью политики ООО «Валео Сервис» в области управления персоналом. В связи с этим ООО «Валео Сервис» устанавливает, что все сотрудники являются участниками этой процедуры и должны ее проходить в соответствии с графиком не менее 2 раза в год.

2.2. Цели организации процедуры аттестации

В таблице 13 представлены поэтапно цели процедуры аттестации сотрудников ООО «Валео Сервис»:

Таблица 13 - Цели процедуры аттестация персонала

Этап	Цель
1	Обеспечить, чтобы персонал целенаправленно планировал улучшение своих повседневных рабочих мероприятий для увеличения прибыли и для дальнейшего развития своей карьеры;

2	установить задачи, приоритеты и ресурсы для совершенствования деятельности;
3	определить препятствия и проблемные области в работе сотрудника;
4	определить возможность карьерного роста, материального стимулирования.
5	определить возможность карьерного роста, материального стимулирования.

### 2.3. Основные положения

2.3.1. Для обеспечения контроля динамики индивидуального развития сотрудника применяется оценка (аттестация), которая проводится в ООО «Валео Сервис» в 3 этапа:

— электронные тесты (электронная оценка знаний продаваемой техники, сервисных услуг ООО «Валео Сервис», Закона РФ «О защите прав потребителей», технологии продаж);

— рассмотрение характеристик (итоги проведенного обучения);

2.3.2. Может быть проведена аттестация сотрудников в присутствии аттестационной комиссии (для новых сотрудников, при наличии конфликтных ситуаций, на усмотрение руководителей подразделений).

2.3.3. Результаты аттестации сотрудников передаются в отдел HR для занесения в личное дело и сравнительного анализа.

2.3.4. По итогам аттестации подготавливаются планы развития сотрудников, ставятся индивидуальные задачи сотрудникам на определенный период, могут быть проведены перемещения в соответствии с дополнительными соглашениями к трудовым договорам, изменения окладов.

2.3.5. Механизм изменения оклада (материального стимулирования) сотрудника определяется отдельным решением руководителя ООО «Валео Сервис» на основе предложений директора фирменной розничной сети с учетом мнения службы управления персоналом.

### **3.4. Электронная аттестация сотрудников**

3.4.1. Электронные тесты состоят из 50 вопросов.

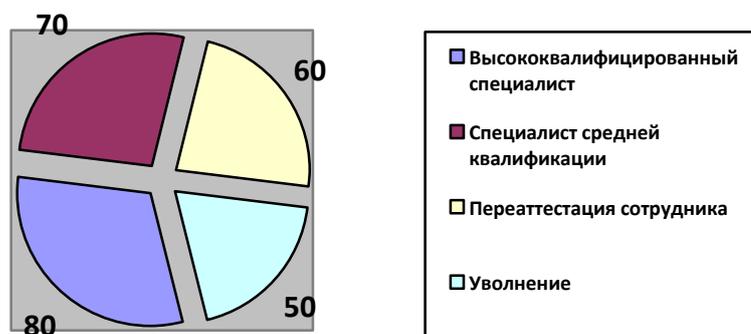


Рисунок 8 – Оценка аттестации

3.4.2. Электронная аттестация знаний сотрудника проводится службой управления персоналом в соответствии с утвержденным руководителем подразделения графиком.

3.4.2. Служба управления персоналом проводит анализ электронных оценок, заносит их в личные дела сотрудников и предоставляет их руководителям подразделений.

3.5. Записи об оценке персональной деятельности сотрудников

3.5.1. Записями об оценке персональной деятельности является пакет аттестационных документов.

3.5.2. Накопление, учет и анализ данных об оценке персональной деятельности сотрудников производится в службе управления персоналом.

3.6. Хранение записей об оценке персональной деятельности сотрудников

3.6.1. Оригиналы документов по аттестации работника являются конфиденциальными и хранятся в личных делах сотрудников в отделе HR.

3.6.2. Срок хранения документов — 3 года. По окончании срока хранения аттестационные документы подлежат уничтожению.

3.6.3. Сотрудники обязаны хранить копии сертификационных документов. Ответственные за конфиденциальное хранение, работники несут сами.



## ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

### 1. Общие положения

#### 1.1 Название

Аттестация и обучение персонала

#### 1.2 Разработчики и заказчики

Разработчики: ООО «Эффективные технологии»

Заказчик: ООО «Валео Сервис».

#### 1.3 Перечень документов, на основании которых создается сайт

Техническое задание

#### 1.4 Состав и содержание работ по созданию системы

- 1) Формулировка требований, проектирование, анализ предметной области, составление технического задания
- 2) Разработка дизайна
- 3) HTML верстка
- 4) Программирование web-приложения
- 5) Наполнение сайта
- 6) Тестирование

### 2. Назначение и цели создания

#### 2.1 Цели

Создание программы аттестации и обучение для персонала для проверки знаний по специальности работников.

#### 2.2 Задачи

- загрузка материала для обучение и аттестации;
- просмотр результатов;
- видеть список и историю всех сеансов тестирования его подчиненных;

- формировать и просматривать сводные отчёты в нужном руководителю разрезе;
- работать с любого рабочего места в локальной сети или с рабочего компьютера в любой точке земного шара через интернет;
- видеть планируемые мероприятия по аттестации по своему подразделению и список работников, которым необходимо пройти аттестацию в ближайшее время;
- возможность прервать тестирование, если это разрешено оператором, и после начать его с того места, на котором пользователь остановился, при этом все подтверждённые ранее ответы сохраняются;
- регистрация пользователей;
- экспорт статистики по результатам тестирования в Excel;
- работа с редактором тестов.

### **3. Требования к сайту**

#### **3.1 Требования к оформлению.**

- Web-дизайн должен обеспечивать быстрый, удобный и интуитивно-понятный доступ к информации.
- Простая схема навигации.
- Кросс-браузерность.
- Использование строгих цветовых решений (так как сайт является не развлекательным, а учебным).

#### **3.2 Требования к системе администрирования.**

- Регистрация пользователей.
- Администратор имеет полномочия по изменению, удалению тестов, может изменять контент сайта.
- Администратор имеет право на удаление и добавление пользователей.

### **4. Структура сайта**

#### **1) Начальная страница**

- Авторизация;
- Переход на страницу регистрации;

- Переход к просмотру ресурсов без авторизации;
- Информация об архиве;

## **2) Описание и образцы тестов.**

- Страница для добавления материалов;
- Страница просмотра материалов;

Список материалов;

## **3) Аттестуемым.**

- Новые тесты.
- Незаконченные.
- Пройденные

## **5. Языковые версии**

- Русскоязычный и англоязычный сайт

## **6. Навигация сайта**

На каждой странице должны быть ссылки на следующие страницы:

- начальная страница;
- описание и образцы тестов;
- аттестуемым;
- документы;
- контакты;

Должна быть реализована карта сайта.