

МОДЕЛИ САМООЦЕНКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

М. А. Панина, студентка 6 курса экономического факультета ГОУВПО «Мордовский государственный университет имени Н.П. Огарева»

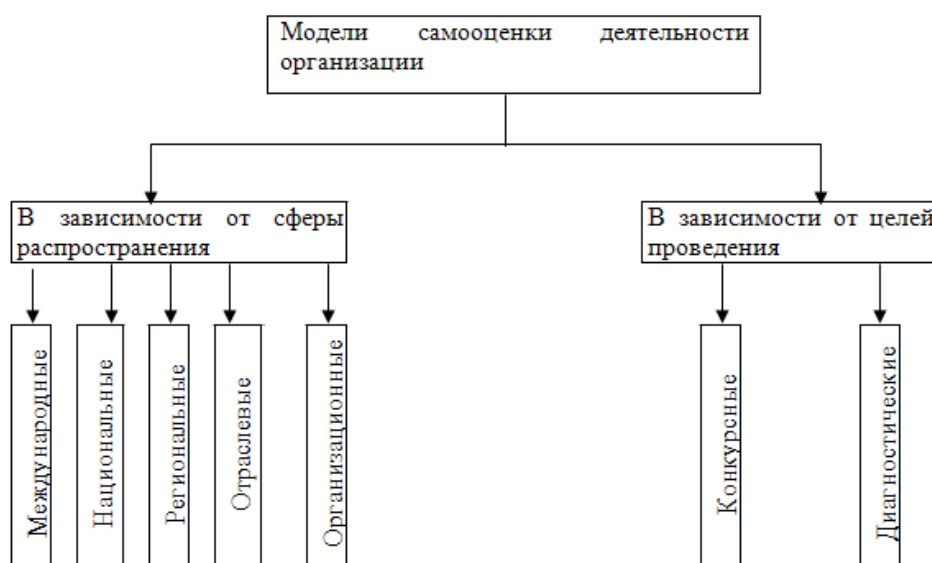
Т. П. Шарашкина, канд. экон. наук, доцент кафедры управления качеством ГОУ ВПО «Мордовский государственный университет имени Н.П. Огарева»

В статье раскрыты современные теоретические и методологические подходы к самооценке деятельности организации. Проведен сравнительный анализ моделей самооценки. Показаны преимущества применения самооценки для отечественных предприятий

Ключевые слова: самооценка, модели самооценки, премия Деминга, совершенствование, улучшение деятельности

Самооценка деятельности организации, как правило, проводится в сравнении с какой-либо моделью, выбранной в качестве эталона. В настоящее время существует достаточно много моделей самооценки деятельности организаций по различным, заранее определенным критериям. Все модели можно классифицировать в зависимости от двух основных признаков: сферы распространения и целей проведения самооценки (рисунок 1).

Как видно из рисунка, в зависимости от сферы распространения можно выделить следующие модели самооценки деятельности организации.



Р и с у н о к 1 Классификация моделей самооценки деятельности организации

Международные – модели самооценки деятельности организации, признанные в качестве приоритетных на международном уровне и активно применяемые в значительном количестве стран. Например, модель совершенства, которая является основой для создания большинства национальных моделей стран Европы, активно используется организациями различных стран.

Европейский фонд менеджмента качества (EFQM) был создан с целью пропаганды передовых технологий менеджмента в Европе. Организованный в 1988 г., он объединил усилия наиболее успешных компаний по распространению последних достижений в менеджменте. В результате в 1991 г. была разработана Модель делового совершенства EFQM, на основе которой в 1992 году была присуждена первая Европейская премия по качеству. В 2001 г. была введена новая схема признания успехов организаций в применении Модели, известная как «Уровни Совершенства». Схема предназначена для оценки степени зрелости организаций, применяющих Модель EFQM и находящихся на различных уровнях пути к Совершенству. Она позволяет:

- обозначить ясные вехи на пути к совершенству;
- максимизировать число организаций, применяющих фундаментальные концепции и принципы модели совершенства EFQM;
- предоставить организациям практические инструменты и услуги для содействия их улучшению;
- обеспечить обоснованное и авторитетное для всех европейских стран признание организаций при участии EFQM и национальных партнерских организаций.

Организации любого размера, структуры и зрелости, функционирующей в любой области, для успешной деятельности необходимо установить подходящую модель менеджмента. Модель совершенства EFQM является практическим инструментом, который организация может использовать в различных направлениях:

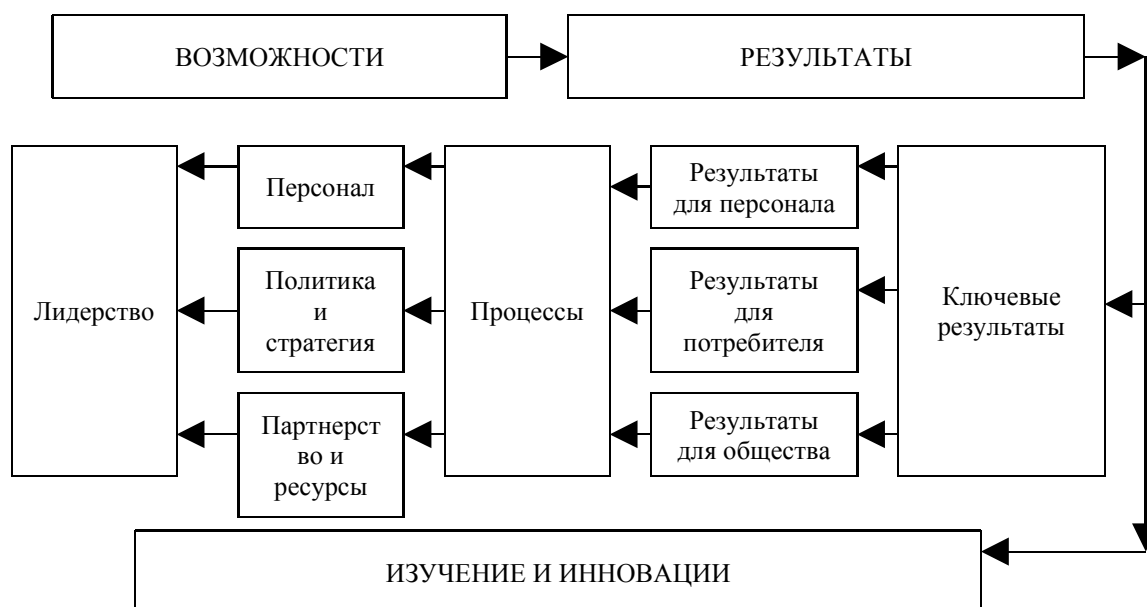
- как структуру своей системы менеджмента;

- как инструмент для самооценки путем определения своего места на пути к совершенству, который помогает понять недостатки и затем побуждать к решениям;
- как систему для разработки и реализации инициатив по улучшению деятельности;
- как основу для общего языка и способа мышления, применяемого на всех уровнях организации.

Модель признает множество подходов к достижению стабильного Совершенства организации и сама постоянно пересматривается и улучшается. Модель, в первую очередь, определяется Концепцией Совершенства, сформулированной в следующих фундаментальных принципах:

- ориентация на результат;
- фокусирование на клиента;
- лидерство и постоянство цели;
- управление процессами и фактами;
- вовлечение и развитие человеческих ресурсов;
- непрерывное обучение, инновации и улучшения;
- развитие партнерских отношений;
- общественная ответственность.

Модель совершенства EFQM – это схема, базирующаяся на 9 критериях (рисунок 2). Пять из них составляют группу «Возможности» и четыре – «Результаты». Критерии «Возможности» охватывают то, как действует организация. Критерии «Результаты» охватывают достижения организации. «Результаты» вытекают из «Возможностей», и «Возможности» улучшаются при достижении «Результатов».



Р и с у н о к 2 Модель Совершенства EFQM

Модель, признающая, что существует множество подходов для достижения устойчивого совершенства и множество аспектов их реализации, основывается на следующих условиях: отличные результаты по отношению к Деятельности, Потребителям, Персоналу и Обществу достигаются посредством Лидерства, направляющего Политику и Стратегию, которые реализуются через Персонал, Процессы, Партнерские отношения и Ресурсы.

Стрелки подчеркивают динамичность Модели. Они показывают, что инновации и обучение способствуют улучшению «Возможностей», что влечет за собой улучшение «Результатов». Девять блоков Модели, показанных выше, представляют критерии оценки продвижения организации к совершенству. Каждый из девяти критериев имеет свою весомость в общей оценке. Для детализации того, как формируется показатель по критерию, каждый критерий включает несколько составляющих критерия. Эти составляющие содержат ряд вопросов, которые должны быть рассмотрены в ходе оценки. Наконец, каждой составляющей критерия соответствуют определенные баллы. Подсчитывать количество баллов необязательно, они скорее служат для объяснения весомости составляющей критерия.

В основе модели лежит логика RADAR состоящая из следующих элементов:

- Results- результаты;
- Approach – подход;
- Deployment – развертывание;
- Assessment – оценка;
- Review - анализ и пересмотр.

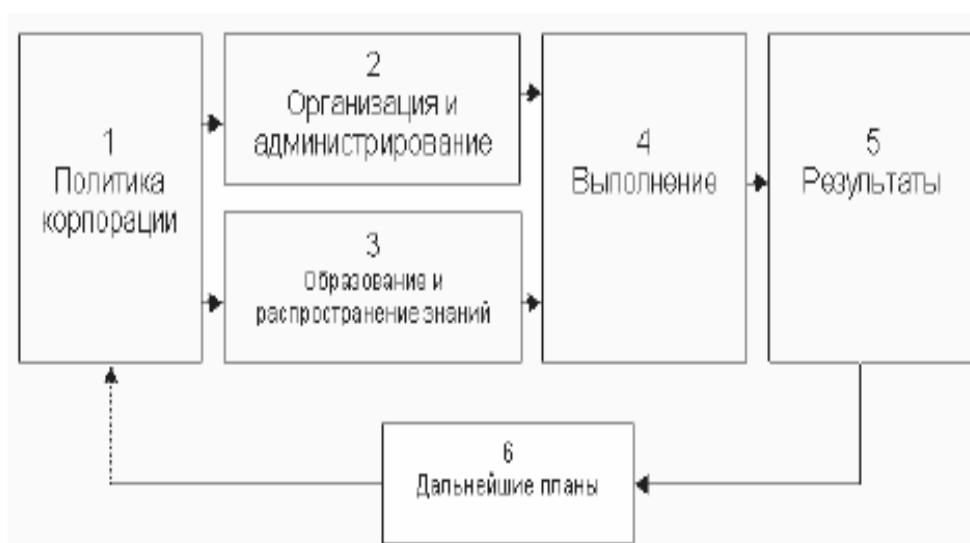
Логика основана на том, что организации необходимо:

- определить целевые результаты реализации политики и стратегии. Эти результаты охватывают деятельность организации (финансовую и функциональную) и ее восприятие заинтересованными сторонами;
- планировать и развивать ряд обоснованных подходов, чтобы достичь сейчас и в будущем требуемых результатов;
- систематически развертывать подходы, чтобы гарантировать полное осуществление;
- оценивать и пересматривать подходы на основе мониторинга и анализа достигнутых результатов и проводимого обучения. В заключение определить, спланировать и осуществить необходимые улучшения.

При использовании модели в организации элементы логики RADAR (подход, развертывание, оценка и пересмотр) должны соотноситься с критериями «Возможности», а элементы результаты – с критериями группы «Результаты». Результаты, подход, развертывание, оценка и пересмотр являются элементами RADAR. Они должны применяться к каждому критерию модели.

Национальные модели – модели самооценки деятельности организации, признанные в качестве приоритетных в том или ином государстве и служащие основой для создания региональных и отраслевых моделей. Национальные модели в различных вариантах используются более чем в 60 странах мира при проведении конкурсов на соискание национальных премий в области качества. Они служат эталоном для сравнения деятельности организаций. Примерами таких моделей могут служить модель Японской национальной премии в области качества – премия У.Э. Деминга, Премия Правительства РФ в области качества.

Премия им. У.Э. Деминга является одной из самых престижных в мире, она сыграла выдающуюся роль в развитии качества в Японии, способствующая активизации работ в области качества во многих компаниях. Причем огромную пользу принесли оценка и рекомендации конкурсного жюри премии и самооценка деятельности компаний. Оценка деятельности компаний – участников конкурса премии им. У.Э. Деминга проводится по 100-балльной шкале, при этом рассматривается 48 показателей, объединенных по 6 критериям. Структура модели премии им. Э. Деминга представлена на рисунке 3



Р и с у н о к 3 Структура модели премии им. У.Э. Деминга

Региональные и отраслевые модели самооценки деятельности организации – это модели, которые активно применяются в том или ином регионе либо в конкретной отрасли. И те и другие модели, как правило, базируются на соответствующей национальной модели. Например, в США – конкурсы в штатах (их модели базируются на модели премии М. Болдриджа), в России – множество региональных конкурсов в области качества, большинство из которых базируется на модели конкурса на соискание Премии Правительства РФ в области качества.

Кроме этого применяются различные отраслевые модели самооценки деятельности организации, не связанные с моделью Премии Правительства РФ в области качества, а направленные на оценку отдельных проектов, программ,

видов деятельности; аттестацию и аккредитацию образовательного учреждения. Существуют модели самооценки деятельности организации, связанные с участием в тех или иных конкурсах и отражающие отраслевую специфику (например, модели самооценки для участия в программе-конкурсе «100 лучших товаров России» для различных номинаций).

Организационная модель самооценки деятельности организации – модель, разрабатываемая для конкретной организации. Этот вид модели может базироваться на одной из перечисленных выше, может представлять собой их сочетание, а может быть полностью разработан в самой организации с учетом специфики ее деятельности, масштабов и целей проведения самооценки.

Конкурсные модели самооценки применяются, если организации соревнуются за премию по качеству, планируют эту деятельность в будущем либо считают, что можно получить надежные результаты самооценки, используя критерии премии по качеству. Однако этим организациям следует иметь в виду риски, связанные с ограниченной ролью и престижем премий и невозможностью с их помощью избежать возникновения подобных рисков в будущем.

Если организация при проведении самооценки преследует цели выявить сильные и слабые стороны деятельности относительно поставленных задач, планировать необходимые улучшения и нововведения в соответствии со своими возможностями, использовать полученные оценки в процессах стратегического и оперативного планирования, то в данном случае речь идет о применении диагностических моделей. Как правило, это модели, разработанные самой организацией, либо существующие конкурсные модели, адаптированные к условиям ее деятельности. Однако в настоящее время уже существуют попытки разработки такого типа моделей, которые со временем стали бы носить распространенный характер. К ним, на наш взгляд, можно отнести модель самооценки деятельности организации, содержащуюся в ГОСТ Р ИСО 9004: 2001, а также модель, разработанную Т. Конти.

Особенности метода самооценки по ГОСТ Р ИСО 9004 таковы, что он может:

- применяться ко всей системе менеджмента качества или ее части, или к любому процессу;
- применяться к организации в целом или ее части;
- быть быстро осуществлен внутренними средствами;
- быть осуществлен многопрофильной группой или одним работником организации при поддержке высшего руководства;
- сформировать входные данные для всестороннего процесса самооценки системы менеджмента;
- определить и облегчить расстановку приоритетов возможностей для улучшения;
- способствовать развитию системы менеджмента качества в направлении уровня мирового класса.

Безусловно, выбор подхода и метода зависит от цели. Если цель – получение премии и сравнение с другими компаниями, выбор метода и результаты оценки неизбежно будут связаны с подсчетом баллов, а не с диагностикой. Представленный метод самооценки разработан как диагностическое средство и тесно увязан с планированием.

По мнению разработчика, относится к моделям третьего поколения, которые развиваются в рамках концепции TQM, с тем чтобы стать моделями бизнеса, полезными для диагностической самооценки и, следовательно, для планирования улучшений в организации. В целях проведения диагностической самооценки системы управления, ориентированной на улучшение деятельности, совместно учеными России и Великобритании разработана функциональная модель оценки менеджмента. В основе данной модели лежат основные функции управления. Функциональная модель оценки менеджмента позволяет руководителям проанализировать деятельность по управлению организацией, выявить сильные и слабые стороны, наметить области первоочередных улучшений.

Несмотря на многообразие существующих моделей, можно выделить черты, объединяющие их.

1. Общие цели учреждения премий по качеству: определение организаций-лидеров, которые могут быть примером в работе по качеству, предоставление любой организации ориентиров для постоянного совершенствования ее деятельности на основе использования метода самооценки.

2. Балльная оценка участников конкурса на соискание премий по заранее установленному комплексу критериев. Это позволяет четко отделить данные премии от других премий и конкурсов по качеству, существующих в странах мирового сообщества. Национальные и региональные премии по качеству - это оценочные системы.

3. Наличие двух групп критериев в модели премии, по которым осуществляется оценка участников: возможности (усилия организации в области управления качеством и совершенствования деятельности) и результаты использования этих возможностей. Причем соотношение между группами критериев в моделях практически всех премий приблизительно равное.

4. Используемые методы оценки в отличие от оценки системы качества при сертификации носят более гибкий характер.

5. Примерно одинаковая процедура организации проведения конкурсов на соискание премий в области качества, включающая: заочную оценку по материалам, представленным на конкурс (самооценку); принятие решения о выходе на следующий этап; обследование конкурсантов на местах; повторное, окончательное рассмотрение оценки жюри; принятие решения о победителях; награждение победителей.

Особенности методологии самооценки заключаются в сборе исходных данных для планирования улучшений, позволяющих привести возможности организации в соответствие с ее текущими задачами, среднесрочными целями и стратегиями. Самооценка охватывает каждый аспект деятельности организации и ориентирована на все заинтересованные стороны. Основное внимание направлено на выявление слабых сторон деятельности организации и установление причин, по которым запланированные цели не были достигнуты. Такой подход должен привести к формированию и достижению абсолютно новых, ча-

сто значительно более высоких, не доступных прежде, характеристик в деятельности. Главным двигателем совершенствования, заложенным в методологии самооценки, является различие между результатами и целями или различие между запланированными и реальными характеристиками деятельности. Поэтому критерии самооценки формируются непосредственно в самом процессе проведения самооценки и кросс-диагностики, а не предварительно, заранее, как это осуществляется с критериями аудита

Общеметодологические принципы самооценки организации предусматривают: единство и взаимообусловленность теоретических положений и практики самооценки организации; комплексное отражение и оценку объективных тенденций социально-экономического состояния и процессов совершенствования организации; исследование самооценки организации на основе международных и национальных премий; определение признаков развития, исторической преемственности, тенденций и закономерностей развития; учет социально-экономических процессов происходящих в организации в процессе самооценки; опору на гуманистический подход.