

ЭВОЛЮЦИЯ САМООЦЕНКИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ КАЧЕСТВА

© 2004 О. С. Щукин

Воронежский государственный университет

Оценка менеджмента организации зависит от различных точек зрения, определяемых целями и задачами. Самооценка подразумевает анализ способности организации решать основные задачи и достигать своих целей, выявляет слабые места в процессах и системных факторах, влияющих на развитие организации [1, с. 9].

Эволюция самооценки напрямую связана со становлением гуманистического менеджмента, основанного на принципах всеобщего менеджмента качества и методологии делового совершенства.

Самооценка эволюционировала из оценки и контроля, широко используемых в менеджменте организации. Развитие шло от наказания к поддержке творчества и новаторства, начиналось с фиксации проблем и ошибок в системе и у работников, а закончилось поиском путей совершенствования.

Традиционно организации широко применяют методы определения своей эффективности и проводят аудит, в ходе которого проверяется соответствие заранее установленным правилам и стандартам. Правила и стандарты не могут, однако, включить все многообразие целей различных организаций, отстают от требований сегодняшнего дня. Только в одном стандарте включено требование непрерывного совершенствования менеджмента организации — ИСО серии 9000 [2]. Проверке в ходе определения эффективности и аудита подвергаются хорошо отлаженные области деятельности организации, определения обычно касаются ощутимых характеристик, которые можно измерять или оценить с достаточной объективностью. При этом методы определения эффективности носят либо общий характер, когда это государственная или отраслевая разработка, или индивидуальный, когда каждая организация самостоятельно определяет эффективность

по своей методике, что исключает сравнение с конкурентами и проведение бенчмаркинга.

Развитие самооценки во всем мире объясняется тем, что самооценка и самодиагностика охватывают всю деятельность организации и вовлекают всех работников в этот процесс. При этом использование региональных и национальных премий по качеству позволяет проводить бенчмаркинг организации. Такой тип самооценки разрабатывается с тем, чтобы описать состояние компании, выявить, насколько, она может соответствовать предназначению, и сравнить с конкурентами.

Более важно использовать самооценку как средство внедрения методологии непрерывного улучшения. Развитию этой методологии способствует диагностический характер самооценки. Поэтому самооценка имеет более широкую область применения, чем традиционное определение эффективности организации.

Подход к оценке организации зависит от различных точек зрения. Во многих литературных источниках [1, 3] подразумевается анализ способности организации решать основные задачи и достигать своих целей. Основной целью является сохранение и повышение конкурентоспособности при изменении внешних условий за счет повышения качества. Систематически проводимая самооценка направлена на выявление слабых мест в процессах и системных факторах, существенно влияющих на конкурентный рост организации. Одновременно это дает возможность планировать улучшение основных показателей деятельности с целью повышения ее конкурентоспособности.

Выбор модели и подходов зависит от поставленных целей. Если цель — получение премии или сравнение с другими организациями, выбор неизбежно падет на модель национальной премии и подсчет бал-

лов. Самооценка и самодиагностика в этом случае предназначена для выявления слабых и сильных сторон деятельности организации относительно поставленных целей, планирования улучшений и нововведений в соответствии с возможностями, использования полученных оценок в процессах стратегического и оперативного планирования. Это метод оценки специально разработан как диагностическое средство, тесно увязанное с планированием. Он помогает организациям определить причины низкой эффективности, зная которые, можно планировать улучшение деятельности.

Очень часто результаты сопоставляют с критериями премий по качеству. Это дает следующие преимущества:

- появляется мощный катализатор совершенствования организации;
- формулируется единая цель организации;
- происходит ускоренное обучение и профессиональное развитие персонала;
- выявляются приоритеты совершенствования;
- организация получает обоснованные аргументы для представления своих возможностей во внешнем мире.

Но есть и критики такого подхода [1, с. 39]. Модель самооценки, считают они, должна отражать планы и стратегию организации. В этом случае самооценка даст ответ, что является препятствием в достижении целей организации и как эти препятствия преодолеть.

Самыми известными в мире стандартами и национальными премиями в области качества являются:

- премия им. Э. Деминга в Японии, учрежденная в 1951 г. (DAP);
- национальная премия по качеству США имени Малькольма Болдриджа, учрежденная в 1987 г. (MBNQA);
- Европейская премия по качеству, присуждаемая с 1991 г. (EQA);
- Международная система рейтинга качества IQRS DNV, разработанная в 1992 г.;
- Премия правительства РФ в области качества, которая присуждается с 1997 г.;
- Стандарт ISO 9004—2000. Система менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности.

Самой престижной является премия им. Э. Деминга. Оценка качества деятельности компаний осуществляется по 48 показателям, сгруппированным по десяти направлениям, каждое из которых, в свою очередь, разбито еще на ряд элементов. Оценка участников конкурса проводится по 100-балльной системе, для получения премии Деминга нужно набрать не менее 75 баллов [4].

Учреждению премии им. М. Болдриджа предшествовала кропотливая работа по подготовке критериев оценки претендентов на премию, которая началась в 1982 г. по инициативе Американского общества контроля качества (American Society for Quality Control — ASQ). Целью премии явилось повышение значимости качества в работе американских компаний [5]. В качестве основы при разработке премии М. Болдриджа была выбрана премия Э. Деминга. Поэтому требования этих двух премий близки, например, в части критериев, оценивающих работу претендентов. Тем не менее, критерии премии М. Болдриджа более детализированы, а системы претендентов различны [5]. Оценка участников конкурса проводится по 1000-балльной системе по 32 показателям, сгруппированным по следующим семи направлениям: руководство качеством (100 баллов); информация и анализ (60 баллов), стратегическое планирование качества (90 баллов); использование человеческих ресурсов (150 баллов); обеспечение качества продукции и услуг (180 баллов); достигнутые результаты в области качества (140 баллов) и удовлетворение требований потребителей (300 баллов). Что касается соотношения «возможности — результаты», то в первоначальном варианте премии Болдриджа 80 % отдавалось системе качества (т. е. возможностям) и лишь 10 % составляла весомость результатов для потребителей и внутренних результатов, затем доли последних были увеличены до 14 и 18 % соответственно.

Идеальное положение равновесия между возможностями и результатами (50 на 50 %) принято в модели Европейской премии по качеству. При разработке этой премии был творчески осмыслен опыт всех ранее существовавших премий. С 1991 г. Европейский фонд управления качеством

(European Foundation for Quality Management — EFQM) и Европейская организация по качеству (European Organization for Quality — EOQ) присуждают Европейскую награду за качество (EQA). Это — единственная награда за качество, которую официально поддерживает Европейская комиссия (ЕС) [6].

Система оценок EQA разбита на два класса — результаты деятельности и возможности компании, имеющих, как уже сказано, одинаковые весовые коэффициенты. Каждый класс подразделяется на категории с определенными весами: роль руководства фирмы (10 %); управление персоналом (9 %); политика и стратегия (8 %); наличие и использование ресурсов (9 %); оценка процессов (14 %); удовлетворенность потребителей (20 %); удовлетворенность персонала фирмы (9 %); воздействие на общество (6 %); результаты бизнеса (15 %). Основная идея оценочной модели EQA состоит в том, что удовлетворение требований потребителей, персонала и влияние на общество достигаются за счет лидерства в политике и стратегии, управлении персоналом, ресурсами и процессами, приводящего в конце концов к выдающимся результатам в деятельности компании.

Российская премия качества учреждена постановлением Правительства Российской Федерации от 12 апреля 1996 г. [7]. Модель оценки организации Российской премии качества очень близка к модели EQA. Она также характеризуется девятью критериями, которые дают возможность выявить направления и ориентиры совершенствования деятельности организации. Участники конкурса оцениваются в баллах в соответствии с весовыми коэффициентами каждого из критериев. Раздел «возможности» оценивается в 550 баллов, раздел «результаты» — в 450 баллов.

Международная система рейтинга качества (IQRS DNV) предназначена для оценки системы обеспечения качества на предприятии посредством всеобъемлющего, структурированного аудита, основанного на принципах всеобщего менеджмента качества. Эффективность работы оценивается для восемнадцати различных сфер деловой активности. Тринадцать из них включают критерии ИСО 9001. Оставшиеся пять кри-

териев характерны именно для IQRS. Все вместе они обеспечивают ясные, объективные средства, позволяющие руководству компании совершенствовать управление и получать количественные оценки достигнутых результатов [8].

Рекомендации по улучшению деятельности в соответствии со стандартом ИСО 9004—2001 базируются на разделах 4—8 этого стандарта [3]. Двадцать семь типичных вопросов, рекомендованных для самооценки, охватывают именно эти разделы. Выделены пять уровней развития деятельности организации.

Сравнение перечисленных выше премий и подходов к самооценке по показателю ее (самооценки) комплексности, позволяет заключить, что наименьшее значение по этому показателю имеет самооценка по стандарту ИСО 9004—2001. Это объясняется ориентацией стандарта только на систему менеджмента качества, и оценка системы в этом случае проходит путем ее сертификации на соответствие стандартам. Все остальные системы проведения самооценки значительно превосходят стандарт ИСО 9004—2000 по показателю комплексности. Они позволяют проводить сравнительную оценку деятельности организации, и это применимо ко всем видам деятельности и ко всем заинтересованным сторонам. Критерии оценки обеспечивают организации основу для сравнения ее деятельности с деятельностью других организаций. Первое место по показателю комплексности занимает IQRS DNV, которая включает 750 ключевых вопросов, связанных с TQM и объединенных в 150 подразделов, составляющих 18 критериев. Все остальные находятся примерно на одном уровне. Однако несмотря на близкую степень комплексности, рассматриваемые системы имеют отличия. Так, премия Деминга делает акцент на статистическую методологию и стандартизацию, обеспечивающие стабилизацию процессов производства как необходимое условие повышения качества. В премии Малькольма Болдриджа внимание акцентируется на стратегическом планировании и достижении запланированного уровня качества. В Европейской и Российской премиях — на обществе, окружающей среде и людях (их интересах).

Модель самооценки определяется характером оценки, которая, в свою очередь, зависит от потребностей организации. В оценках для присуждения премий по качеству диагностический характер излишен, так как цель таких оценок — обосновать выбор лучшего конкурента, определяя сильные и слабые стороны, но не заниматься анализом причин. Поэтому организации, применяющие для своих самооценок подход, используемый в премиальных конкурсах, диагностических оценок не получают.

Тито Конти предлагает для проведения самооценки и самодиагностики строить новую модель, более сложную, нежели модель национальной премии по качеству. Главное отличие новой модели заключается во введении категории «организационная архитектура». Но, как отмечает сам Тито Конти, организационные элементы можно встроить в существующие категории — лидерство, человеческие ресурсы, стратегии и планы, процессы. Поэтому, анализируя его подход, можно сделать вывод, что новые, добавленные элементы модели самооценки существуют в моделях национальных премий по качеству. Это хорошо видно на причинно-следственных связях между тремя главными компонентами модели Тито Конти. В то же время необходимо согласиться с Тито Конти в том, что методику оценки необходимо менять, так как она не дает диагностических оценок [1].

Если главная цель — определить слабые места, чтобы улучшить показатели деятельности, оценка должна носить диагностический характер. В этом случае она ориентирована на улучшение деятельности организации и будет начинаться с результатов, затем распространяться на цели организации, процессы и систему качества. При этом необходимо исследовать систему менеджмента комплексно. Комплексный подход заложен в моделях национальных премий, но анализ осуществляется по отдельным элементам. Однако невозможно проводить самооценку, изолируя и оценивая один элемент организации, например какую-нибудь одну производственную сферу или процесс, игнорируя его взаимодействие с другими элементами системы. Модель должна подходить как для оценки системы в целом, так

и главных составляющих ее элементов. В то же время отказаться полностью от национальных моделей невозможно, так как нельзя будет осуществлять бенчмаркинг.

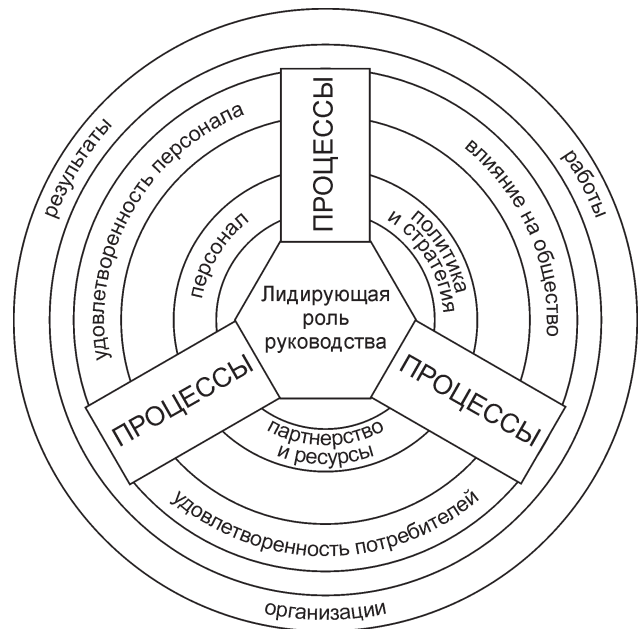


Рис. 1. Адаптивная модель самооценки

По нашему мнению, в соответствии с процессным подходом, предлагается представить модель премии правительства РФ в области качества в виде центрированной модели, в центре которой находится руководство, обладающее лидерскими качествами (рис. 1).

Только руководитель-лидер способен эффективно заниматься самооценкой и внедрением методологии TQM. Окружающие центр три кольца состоят из категорий национальной премии по качеству:

- первое состоит из политики и стратегии организации, персонала и партнерства и ресурсов;
- второе содержит удовлетворенность потребителей и персонала и влияние организации на общество;
- третье кольцо — это результаты работы организации.

Главное отличие новой модели — в процессах, какие показаны в виде спиц центрированной модели. По процессам-спицам проходит информация от руководителя-лидера к трем кольцам-категориям, а также в обратном направлении. По этим же кана-

лам осуществляется инновационная деятельность.

Взаимосвязь всех категорий новой модели осуществляется через переход одного процесса в другой. Производственные процессы находятся между первым и вторым кольцами.

В модели премии Правительства РФ в области качества сильная взаимосвязь категорий, особенно важная для самооценки, не просматривается, процессы являются связкой только между блоками «Возможности» и «Результат» [7]. Система же процессов, пронизывающая всю модель и связывающая все ее категории, напрямую согласуется с новой моделью системы менеджмента качества, основанной на процессном подходе [2].

По сравнению с премией по качеству методику самооценки необходимо изменить, поставив основной целью получение диагностических оценок, а не получение максимально возможного количества баллов. Для этого процессы-спицы станут каналами обратной связи, по которым будет передаваться информация для адаптации модели. Это существенно улучшит методологию самооценки, сделав акцент на диагностировании системы менеджмента организации.

Критерии премий используются многими предприятиями для внутрифирменного

развития менеджмента качества и, наряду с системой менеджмента качества на основе МС ИСО 9000, являются фундаментом для построения современного всеобщего менеджмента качества организации и успешного использования самооценки для достижения делового совершенства.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Конти Т.* Самооценка в организациях: пер. с англ. И. Н. Рыбакова при уч. Г.Е. Герасимовой; науч. ред. В. А. Лapidус и М. Е. Серов / Тито Конти. — М.: Стандарты и качество, 2000. 328 с.
2. ГОСТ Р ИСО 9001—2001. Системы менеджмента качества. Требования. М.: Изд-во стандартов, 2001.
3. ГОСТ Р ИСО 9004—2001. Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности. М.: Изд-во стандартов, 2001.
4. *Икуро К.* Роль премии Деминга в становлении японской промышленности / Кусаба Икуро // Стандарты и качество. 1995. № 9. С. 25—31.
5. *Brown M.G.* Baldrige award winning quality: how to interpret the Malcolm Baldrige award criteria, fifth Edition. 1995. 438 p.
6. Уровни совершенства EFQM (<http://www.efqm.org>).
7. Руководство для организаций — участников конкурса 2002 года // Совет по присуждению премий Правительства РФ в области качества — «Госстандарт России». (<http://www.vniis.ru>).
8. Международная система рейтинга качества (IQRS DNV). (<http://www.dnv.ru>).