



Лекция

Классификация и характеристика моделей самооценки деятельности организации

Разработчик: к.э.н., Шимохина Виктория Владимировна
по материалам Т.А. Салимовой и Л.И. Бирюковой

Классификация моделей самооценки деятельности организации

Самооценка деятельности организации проводится, как правило, в соответствии с определенной моделью, выбранной в качестве эталона.

В различных областях науки модели используются для описания в упрощенном виде сложных явлений и систем. Первоначально их использование было типичным исследовательским приемом для естественных наук. В настоящее время они применяются в экономических и социальных науках, где превалирует человеческий фактор. Особенно актуально применение моделей в управлении качеством при оценивании деятельности организаций и выявлении причин несоответствий, которые нередко обусловлены действием скрытых факторов, имеющих

Существует большое количество разнообразных моделей самооценки, классификация которых по различным признакам приведена на рисунке.



В зависимости от сферы распространения самооценки можно выделить *международные, национальные, региональные, отраслевые и организационные* модели самооценки.

Международные модели - это те, которые признаны в качестве приоритетных на международном уровне, активно применяются в значительном количестве стран и являются базой для разработки национальных моделей.

На сегодняшний день международными моделями самооценки признаны :

а) модель премии Э. Деминга за успешную разработку, применение и пропаганду методов управления качеством в масштабах всей компании;

б) модель премии М. Болдриджа, критерии которой сформировали философию не только американского, но и мирового бизнеса;

в) модель совершенства Европейского фонда управления качеством (EFQM).

Информация о данных моделях представлена в таблице.

Международные модели самооценки определяют ключевые параметры оценки деятельности организаций, а также основные направления формирования стратегии менеджмента, нацеленной на постоянное улучшение бизнеса.

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ПРЕМИЙ ПО КАЧЕСТВУ


Наименование	Премия Деминга	Национальная премия по качеству М. Болдриджа	Европейская премия по качеству	Японская премия по качеству	Премия Правительства РФ в области качества
Год утверждения	1951	1987	1992	1995	1996
Цель	Дать оценку и признание организациям, разрабатывающим и применяющим методы управления качеством в масштабах компании	Повысить конкурентоспособность американских компаний через: - совершенствование текущей деятельности; - облегчение поиска и обмена информацией и опытом между компаниями США; - создание инструментов для управления, планирования, оценки деятельности и обучения организации.	Создать в Европе систему, аналогичную премии М. Болдриджа в США и премии Деминга в Японии, которая смогла бы помочь европейским организациям в повышении их конкурентоспособности на мировом рынке за счет улучшения методов управления и качества деятельности	Повысить конкурентоспособность японских компаний, стимулируя внедрение современных принципов и методов управления, способствуя обмену знаниями и опытом между компаниями	Способствовать повышению конкурентоспособности российской экономики, поощряя российские организации, которые работают и развиваются с учетом принципов, используемых лидерами мировой экономики, и распространить их опыт среди отечественных предприятий
Организатор	Японский союз ученых и инженеров	Национальный институт стандартов и технологий, Американское общество качества	Европейский фонд управления качеством EFQM	Японский центр производительности для социально-экономического развития	Правительство РФ; Госстандарт России (ныне – Росстандарт); ВНИИС

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ПРЕМИЙ ПО КАЧЕСТВУ

Наименование	Премия Деминга	Национальная премия по качеству М. Болдриджа	Европейская премия по качеству	Японская премия по качеству	Премия Правительства РФ в области качества
Модель	Модель премии Деминга	Критерии премии М. Болдриджа	Модель совершенствования EFQM	Модель Японской премии по качеству на базе критериев премии М. Болдриджа	Адаптированная модель EFQM
Критерии	<ol style="list-style-type: none"> 1 Политика в области управления и ее реализация 2 Разработка новой продукции и инновация процессов 3 Поддержка и улучшение качества 4 Система менеджмента 5 Анализ информации и применение новых технологий 6 Развитие человеческих ресурсов 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Лидерство 2 Стратегическое планирование 3 Ориентация на потребителя и рынок 4 Измерение, анализ и управление на основе знаний 5 Важность человеческих ресурсов 6 Оперативное управление 7 Бизнес-результаты 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Лидерство 2 Политика и стратегия 3 Люди 4 Партнерство и ресурсы 5 Процессы, осуществляемые организацией 6 Удовлетворение потребителей 7 Удовлетворение персонала 8 Влияние на общество 9 Ключевые результаты деятельности 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Лидерство и принятие решений 2 Социальная ответственность в управлении 3 Понимание клиентов и рынка и работа с ними 4 Разработка и реализация стратегии 5 Обучение и развитие персонала 6 Процессы создания ценностей 7 Информационный менеджмент 8 Результаты работы 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Лидирующая роль руководства 2 Политика и стратегия организации в области качества 3 Персонал 4 Партнерство и ресурсы 5 Процессы, осуществляемые организацией 6 Удовлетворенность потребителей качеством продукции (услуг) 7 Удовлетворенность персонала 8 Влияние организации на общество 9 Результаты работы организации

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ПРЕМИЙ ПО КАЧЕСТВУ

Наименование	Премия Деминга	Национальная премия по качеству М. Болдриджа	Европейская премия по качеству	Японская премия по качеству	Премия Правительства РФ в области качества
Система оценки	Эффективность Совместимость Непрерывность Тщательность	Подход Внедрение Результаты	Результаты Подход Внедрение Оценка и анализ	Подход Внедрение Результаты	Возможности подхода: - совершенство подхода; - полнота подхода; - оценка и пересмотр подхода; -Результаты: - достижения; - полнота охвата.
Категория для малого бизнеса	Нет	с 1988 г.	с 1997 г.	с 1996 г.	с 2002 г.
Категория для некоммерческих организаций	Нет	с 1999 г.	с 1996 г.	с 2003 г.	Нет
Бенчмаркинг	Нет	с 1991 г.	с 1992 г.	с 1996 г.	Нет
Лауреаты	«Хитачи», «Нисан», «Тойота», «Мицубиси», «Фуджи-ксерокс», «НЭК» и др.	«Ксерокс», «Моторола», «Боинг», «АйБиМ», «Кадиллак», «ФредЭкс», «Риц-Карлтон Хотел» и др.	«Сименс», «Бош», «Нокиа», «Вольво», «Йеллоу», «Пайджес», «ТНТ» и др.	«НЭК», «Рико», «Фуджи-ксерокс», «АйБиМ Джапан», «Пионер» и др.	«Нарзан», «Северсталь», «Ивтелеком», Московский технологический университет (СТАНКИН) и др.




Национальные модели самооценки - это модели, признанные в качестве приоритетных в том или ином государстве и служащие основой для создания региональных, отраслевых и организационных моделей. Различные их варианты используются более чем в 60 странах мира при проведении национальных конкурсов на соискание премий в области качества .

Сведения о ряде национальных моделей самооценки представлены в таблице.

Страна	Название премии	Год учреждения
Япония	Премия Э. Деминга	1951
Норвегия	Норвежская премия за качество	1974
США	Национальная премия по качеству М. Болдриджа	1987
Австралия	Австралийская премия за качество	1988
Бельгия	Бельгийская премия за качество	1990
Финляндия	Финская премия за качество	1990
Франция	Приз Франции за качество	1992
Испания	Промышленная премия за качество имени Принца Филиппа	1992
Швеция	Шведская премия за качество	1992
Дания	Датский приз за качество	1993
Нидерланды	Нидерландский приз за качество	1993
Канада	Канадская премия за совершенство	1993
Словацкая республика	Премия Словацкой республики за качество	1994
Соединенное королевство	Премия Соединенного Королевства по качеству за превосходный бизнес	1994


Страна	Название премии	Год учреждения
Польша	Польская премия за качество	1995
Австрия	Австрийская премия за качество	1996
Венгрия	Венгерская национальная премия за качество	1996
Россия	Премия Правительства Российской Федерации в области качества	1996
Украина	Украинская национальная премия за качество	1996
Германия	Приз Людвиг Эрхарда	1997
Исландия	Исландская премия за качество	1997
Ирландия	Высшая национальная премия за качество	1997
Швейцария	Швейцарский приз за качество	1997
Хорватия	Хорватская премия за качество	1998
Чешская республика	Премия Чешской республики за качество	1998
Южная Африка	Премия Южной Африки за превосходный бизнес	1998



В нашей стране в настоящее время в качестве национальной модели самооценки признана модель Премии Правительства РФ в области качества, учрежденной Постановлением Правительства РФ № 423 от 12.04.1996 г.

Согласно Положению о премии она присуждается ежегодно на конкурсной основе организациям «за достижение значительных результатов в области качества продукции и услуг, обеспечение их безопасности, а также за внедрение высокоэффективных методов управления качеством».

В основе Премии Правительства РФ лежит модель самооценки, оценочные критерии которой гармонизированы с моделью совершенства EFQM, что предоставляет заинтересованным российским организациям возможность ориентироваться на принципы работы в области качества зарубежных компаний и облегчает их подготовку к участию в конкурсе на соискание награды EFQM. Однако модель российской премии не является точной копией европейской.¹¹




Региональные модели самооценки - это модели, которые активно применяются в том или ином регионе. Появление таких моделей, а также конкурсов на их основе, связано с тем, что главные состязания в области качества разворачиваются не на национальном уровне, а в регионах, где находится огромное число организаций, которые, с одной стороны, испытывают тягу к соперничеству, стремление показать мастерство своих специалистов и качество продукции, а с другой стороны, еще не готовы к борьбе за национальную премию по качеству.

Как правило, региональные модели самооценки базируются на соответствующих национальных моделях.

В России модели большинства региональных конкурсов базируются на моделях конкурса программы «100 лучших товаров России» и конкурса на соискание Премии Правительства РФ в области качества. Модели региональных

Региональные модели самооценки:

- Премия по качеству Ярославской области (1994 г.);
- Премия по качеству «За лучшие показатели качества» в Ульяновской области (1995 г.);
- Премия в области качества Уральского федерального округа (2003 г.);
- Премия «За высокое качество и конкурентоспособность продукции и услуг» в Приволжском федеральном округе (2003 г.);
- Премия Санкт-Петербурга и Премия Правительства Ленинградской области по качеству;
- Премия губернатора Томской области за качество;
- Региональный конкурс «Лучшие товары Архангельской




Отраслевые модели самооценки - это модели, разрабатываемые для организаций конкретных отраслей и секторов экономики.

Как правило, методическая разработка таких моделей и организационно-техническое обеспечение конкурсов на их основе осуществляются соответствующими министерствами и ведомствами либо близкими к ним отраслевыми организациями и структурами.

К отраслевым моделям самооценки можно отнести следующие:

- Премии в области качества производства средств связи и предоставления услуг связи (1997 г.);

- Конкурс «Системы качества подготовки выпускников образовательных учреждений профессионального образования» (2000 г.);




Организационная модель самооценки деятельности организации - модель, разрабатываемая для конкретной организации.

Этот вид модели может базироваться на одной из перечисленных выше моделей и / или быть идентичным им.

Организационные модели могут быть полностью разработаны самой организацией с учетом специфики ее деятельности, масштабов и целей проведения самооценки.

Организационные модели самооценки:

- Модель самооценки ОАО «СибирьТелеком» (2003 г.);
- Модель самооценки ОАО «ВолгаТелеком», (2002 г.);
- Модель самооценки Санкт-Петербургского государственного электротехнического университета «ЛЭТИ» (2003 г.);
- Модель самооценки С.Д. Ермакова для предприятия



В зависимости от **степени адаптации** модели самооценки делятся на **стандартизированные** (универсальные) и **адаптированные** (индивидуальные, персонифицированные).

Модели соответствия - это модели самооценки организации, позволяющие описать текущее состояние организации и выявить, насколько она может соответствовать своему предназначению. В некоторой степени это модели аудита, однако, в отличие от традиционных аудитов, они ориентированы не на проверку соответствия правилам и процедурам, принятым в организации, а на проверку и оценку ее конкурентоспособности.


Модели соответствия:

- Модель самооценки на соответствие стандарты ИСО 9004;

Модели признания совершенства (конкурсные модели) -

это модели самооценки организации, позволяющие сопоставить ее деятельность с каким-либо общепринятым эталоном. Примером моделей данной группы являются модели международных, национальных, региональных и отраслевых конкурсов по качеству.

Основным признаком моделей самооценки данной группы является заложенная в них возможность сравнения результатов оценки посредством измерения уровней совершенства и бенчмаркинга, поскольку конкурсные модели основаны на принципах стандартизации, содержат четкие критерии и весовые коэффициенты оценки, являются универсальными и предполагают стандартизированный процесс использования модели.

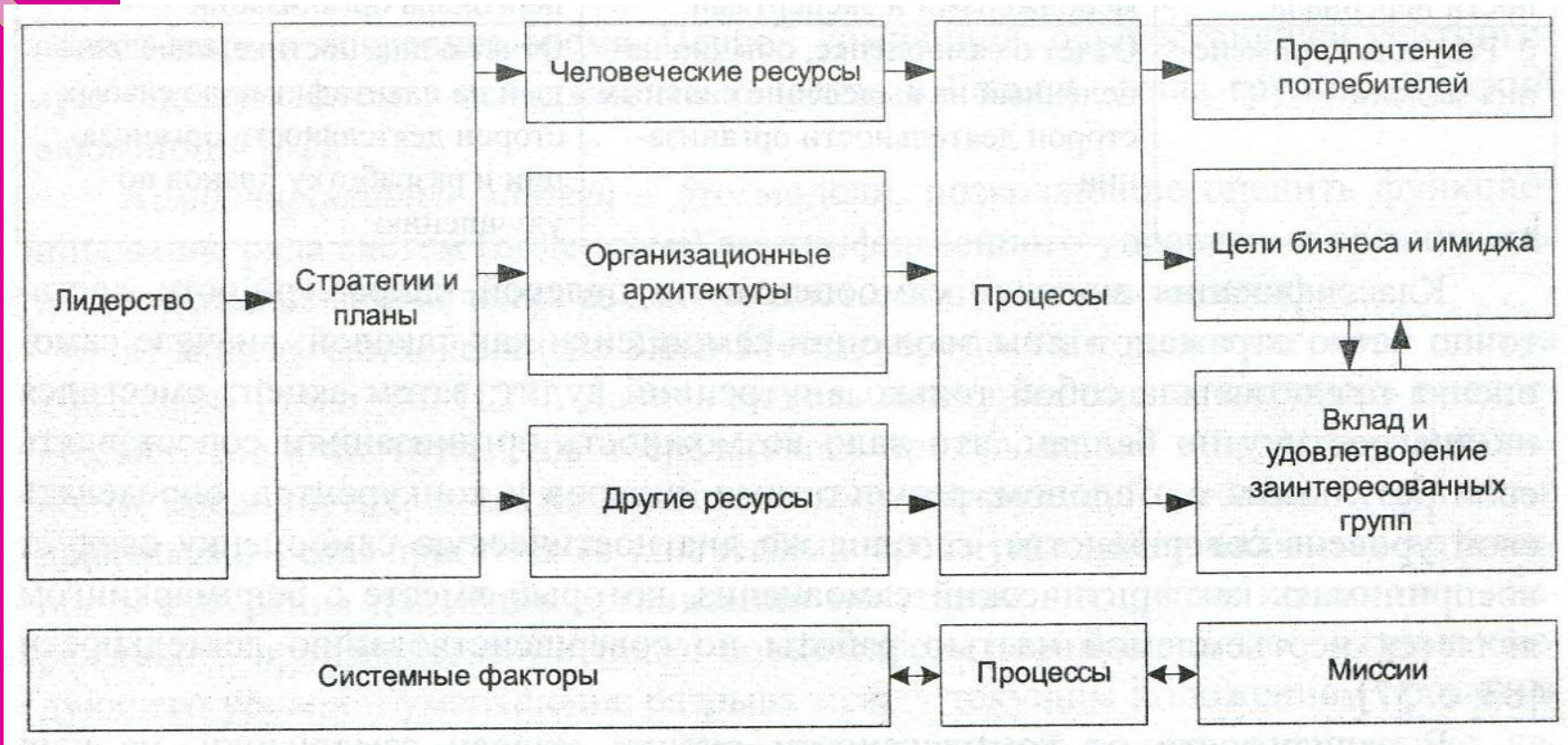


Модели улучшения (диагностическая) - это, как правило, индивидуальные модели, разработанные самой организацией и отражающие специфику ее деятельности. В подобных моделях реализуется диагностический подход к оцениванию, «подход справа налево» - от симптомов к причинам, от результатов к вызвавшим их организационным причинам.

Данные модели используют, если организация при проведении самооценки преследует цели выявить сильные и слабые стороны деятельности относительно поставленных задач, планировать необходимые улучшения и нововведения в соответствии с имеющимися возможностями, использовать полученные оценки в процессах стратегического и оперативного планирования.

Примером такой модели является модель, разработанная

Диагностическая модель самооценки Т.Конта



Сравнительный анализ конкурсных и диагностических моделей самооценки


Критерий для сравнения	Модель признания совершенства (конкурсная модель)	Модель улучшения (диагностическая модель)
1. Цель применения	Участие в конкурсе на соискание премии по качеству, а также определение уровня делового совершенства	Выявление факторов и процессов, требующих применения для повышения эффективности деятельности организации и ее конкурентоспособности
2. Степень адаптации	Основана на разработанной стандартной модели самооценки	Основана на разработанной организацией индивидуальной модели самооценки
3. Характер самооценки	Процесс самооценки слева направо (от причин к следствиям)	Процесс самооценки справа налево (от следствий к причинам)
4. Метод оценивания	Начисление баллов	Диагностика
5. Степень вовлеченности персонала	Участие часто ограничивается менеджерами и экспертами	Вовлечение значительной части персонала организации
6. Результат применения модели	Отчет о самооценке, обычно нацеленный на выделение сильных сторон деятельности организации	Отчет о диагностике, нацеленный на идентификацию слабых сторон деятельности организации и разработку планов по улучшению

Модели самооценки *по целевой направленности:*

- Модель соответствия (модель аудита);
- Модель признания совершенства (конкурсная);
- Модель улучшения (диагностическая).

В зависимости от *комплексности оценки* модели самооценки делятся на **комплексные, комбинированные и специализированные.**

При этом под комплексностью понимается степень охвата основных направлений деятельности организации.



Комплексные модели - это модели, позволяющие оценить функционирование всех систем (подсистем) внутрифирменного управления организацией и / или все основные направления ее деятельности.

Классическими примерами комплексной модели самооценки являются:


- модель совершенства EFQM;
- модель международной системы рейтинга качества (International Quality Rating System - IQRS), при этом последняя представляет собой многоуровневый инструмент оценки степени развития СМК организации и выявления областей ее потенциальных улучшений. В критериях IQRS обобщены требования, рекомендации и положения таких признанных моделей построения и оценки систем

Комбинированные модели - это модели, позволяющие оценить функционирование ряда систем (подсистем) внутрифирменного управления организацией и отдельные направления ее деятельности.

К ним можно отнести:

- Модель самооценки по Lean. Данная модель позволяет оценить уровень внедрения методов и инструментов «бережливого производства» в практику деятельности организации, а также сопоставить существующий уровень с лучшими практиками Lean;

- Модель оценки эффективности компании Р. Каплана и Д. Нортон (Balanced Scorecard - BSC) или Система сбалансированных показателей. Система сбалансированных показателей - это в первую очередь управленческая система, которая позволяет переводить миссию и стратегию организации в набор оперативных целей и показателей, помогающих направлять деятельность сотрудников на решение общей задачи. Данная модель обеспечивает измерение организации с помощью целостной интегрированной системы показателей.



Специализированные модели - это модели, позволяющие оценить функционирование отдельных систем (подсистем) внутрифирменного управления или одно из основных направлений деятельности организации.

С помощью данных моделей можно осуществлять SWOT-анализ и диагностический аудит существующих систем управления организации при составлении стратегических, маркетинговых, финансовых планов, планов развития, проведении процедур стандартизации и формализации внутренних бизнес-процессов, внедрении систем менеджмента качества, разработке программ подготовки и развития персонала.



МОДЕЛИ СОВЕРШЕНСТВА И МОДЕЛИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

СОВЕРШЕНСТВО – это высшая степень превосходства или идеал (эталон), к достижению которого стремятся.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ – это процесс, ведущий к достижению совершенства, в результате непрерывного стремления организации превзойти уже достигнутые ею результаты в различных областях деятельности и выявления областей для улучшения.

МОДЕЛИ СОВЕРШЕНСТВА И МОДЕЛИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

«Модель совершенства деятельности организации»

Модели совершенства деятельности организации содержат критерии, позволяющие проводить оценку деятельности организации по всем видам деятельности и обеспечивают организации основу для сравнения ее деятельности с деятельностью других организаций и выявления областей для улучшения. Применение моделей совершенства это глубокий, детальный анализ деятельности организации, требующий больших затратами времени.

«Модель совершенствования деятельности организации»


Модели совершенствования деятельности организации, как правило, основаны на оценки соответствия деятельности организации установленным требованиям с помощью определении уровня развития (зрелости). Эти модели позволяют организации самостоятельно и, в основном, достаточно быстро провести оценку состояния ее менеджмента, а также разработать план действий для улучшений.

КЛАССИФИКАЦИЯ ИНСТРУМЕНТОВ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

Модели совершенства – это модели премий в области качества (премия Э. Деминга в Японии, премия М. Болдриджа в США, Европейская премия по качеству, Премия Правительства РФ в области качества и др.).

Модели совершенствования – это модели, определяющие соответствие деятельности организации установленным требованиям (методика совершенствования Тито Конти, функциональная модель оценки менеджмента, модель совершенствования стандарта ИСО 9004:2000 и ИСО 9004:2010, модель самооценки по стандарту ГОСТ Р 54138-2010 и др.).

Новейшие инструменты совершенствования (6-Сигма, 5-S, сбалансированная система показателей, 20 ключей к совершенствованию бизнеса, инжиниринг, бенчмаркинг, бережливое производство, TPM, Lean и др.). Эти инструменты, как правило, имеют узкую направленность, достаточно трудоемки и требуют специальной подготовки.



Выбор модели самооценки напрямую зависит от целей и приоритетов деятельности организации, а также от подхода и области проведения самооценки.

- Модель самооценки может использоваться избирательно как для организации в целом, так и для ее отдельных служб и структурных подразделений, а применение модели может быть ориентировано на:

- оценку отдельных результатов деятельности организации;

- оценку отдельных элементов системы менеджмента организации;

- оценку реализации отдельных принципов TQM.

- При этом эффективность проведения самооценки будет зависеть от правильности выбора не только ее модели, но и методов ее проведения, интерпретации результатов и использования их для планирования улучшений в организации.