




Лекция

САМООЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Разработчик: к.х.н., Мазур Надежда Айзиковна



Сегодня успех любой организации зависит от постоянного улучшения деятельности по удовлетворению растущих запросов потребителей и других заинтересованных сторон.

Этого невозможно добиться без анализа деятельности организации, применения различных методов диагностики.


В мировой практике один из таких методов анализа (диагностики) получил название **самооценки**.

В управленческую теорию и практику термин **«самооценка»** пришел из психологии.

Со второй половины XX века категория **«самооценка»** как «образ самого себя», естественно, с некоторыми поправками, была применена к организациям, ее отдельным бизнес-процессам и деятельности в целом.

Сравнительный анализ самооценок личности и деятельности организации


Критерий	Самооценка личности	Самооценка деятельности организации
1. Цель	Выявление своих достоинств и недостатков для самосовершенствования и позиционирования себя в обществе	Выявление сильных и слабых сторон, поиск возможностей для роста конкурентоспособности
2. Объект	Личностные качества и возможности	Деятельность организации в целом, отдельных ее структурных подразделений и персонала
3. Субъект	Личность, подвергающаяся самооценке	Персонал организации, процессы, подвергающиеся самооценке или третья сторона
4. Характер оценки	Субъективный	Объективный и/или субъективный
5. Результат	Комплексная оценка личностью самой себя, выработка отношения к окружающим и ключевой линии поведения	Комплексная оценка деятельности, выработка стратегии поведения, необходимой для улучшения деятельности организации



Самооценка получает объективное выражение в том, как человек и/или организация оценивает возможности и результаты деятельности других.

Самооценка может быть:


- по уровню (величине): высокая, средняя и низкая;
- по реалистичности: адекватная и неадекватная;
- по особенностям строения: конфликтная и бесконфликтная;
- по временной особенности: прогностическая, актуальная и ретроспективная;
- по устойчивости: устойчивая и неустойчивая.



Кроме самооценки, к измерениям, связанным с деятельностью организации в области управления качеством, в управленческой теории и практике принято относить:

- оценку: соотнесение объекта с принятым критерием, образом или нормой; определение и анализ качественных и количественных характеристик управляемого объекта, а также процесса управления производственно-хозяйственной деятельностью;

- проверку: единичное контрольное действие или исследование состояния дел на определенном участке деятельности; подтверждение путем экспертизы и представления объективного доказательства того, что установленные требования были выполнены;



- аудит: контроль механизма структуры управления организацией на основе принятых стандартов, норм, законов и принципов;


- различают аудит первой стороны – проводится изготовителем продукции;

- аудит второй стороны – проводится заказчиком продукции (потребителем);

- аудит третьей стороны – проводится независимой от изготовителя и заказчика стороной.

- самодиагностику: измерение показателей, характеризующих основные компоненты деятельности компании с целью выявления возможных «проблемных зон», определения перечня наиболее актуальных задач по совершенствованию управления, стоящих перед организацией в настоящий момент;

- организационную диагностику: аудит организационной системы, исследование, которое проводится с целью выявления проблем организации и взаимосвязей между ними.



Из перечисленных видов измерений
оценка, проверка, контроль и аудит являются
традиционными видами,

а самооценка, самодиагностика и организационная
диагностика - инновационными, сформировавшимися на
базе традиционных.

Традиционные и инновационные виды измерений
деятельности организации имеют ряд принципиальных
отличий (таблица).


Сравнительный анализ традиционных и инновационных видов измерений деятельности организации

Критерий	Традиционные виды измерений деятельности организации	Инновационные виды измерений деятельности организации
1. Момент проведения измерений	Система измерения показателей деятельности организации работает в непрерывном режиме	Измерения показателей деятельности организации проводятся на фиксированный момент времени, периодичность проведения измерений заранее планируется
2. Направленность	Система измерений показателей деятельности организации дает детальные результаты измерений в отдельных процессах	Цель инновационных измерений - представить целостную и связную картину показателей организации
3. Использование результатов измерений	Информация предназначена главным образом для решения текущих задач и мониторинга совершенствования процесса	Результаты инновационных измерений имеют долгосрочную направленность и используются для выработки и обоснования стратегических решений

Выбор того или иного вида измерения зависит от среды, в которой оно проводится, целей, которые могут быть как внутренними, так и внешними.

Анализ связей видов измерений в организации

Вид измерения	Цели измерения		Среда измерения		Критерии оценки		Формирование критериев		Результат измерений	
	внутренние	внешние	стабильная	нестабильная	внутренние	внешние	заранее определенные	формируемые в процессе измерения	фиксация текущего состояния	планирование улучшений
Оценка	X	X	X			X	X		X	
Проверка	X	X	X			X	X		X	
Контроль	X	X	X			X	X		X	
Аудит	X	X	X			X	X		X	
Самооценка	X			X	X		X			X
Самодиагностика	X			X	X			X		X
Организационная диагностика	X			X	X			X		X




Бытует мнение, что оценка деятельности организации третьей стороной более надежна, так как организацию исследует независимый наблюдатель.

Однако термины «самооценка» и «самодиагностика» не означают, что организация занимается оценкой самостоятельно.

Данные термины подчеркивают, что,

во-первых, предметом оценки служит сама организация, которая может использовать для ее проведения необходимые внутренние и внешние ресурсы;

во-вторых, ответственность за результаты самооценки лежит на самой организации, так как они тесно связаны с ее ключевыми стратегическими решениями.



Самооценка, как процедура измерения деятельности организации в области управления качеством, тесно связана с концепцией аудита, которая состоит из набора правил, позволяющих достичь определенных целей и получить подтверждение того, что эти правила применяются корректно.


Первоначально аудит возник в финансовой сфере.

Постепенно применение аудиту нашлось и в других областях и сферах деятельности, но в первую очередь в управлении качеством, где широкое распространение получили аудиты продукции, процессов и СМК.

Таким образом, выросшая из аудитов качества самооценка деятельности организации сегодня имеет собственные отличительные признаки и черты (таблица).


Сравнительный анализ аудита СМК и самооценки деятельности организации

Сравнительные характеристики	Аудит СМК организации	Самооценка деятельности организации
1. Области измерений	Отдельные хорошо отлаженные области деятельности организации (процессы и элементы СМК)	Вся деятельность организации в области управления качеством. Единый инструментарий для оценки TQM-модели и СМК организации
2. Цель измерений	Оценка соответствия деятельности организации заранее установленным правилам и стандартам	Оценка состояния организации и выявление ее соответствия своему предназначению. Оценка результативности и эффективности организации и уровня зрелости ее СМК
3. Объекты измерений	Измерение только характеристик, которые можно оценить с достаточной степенью объективности	Измерение в том числе «неощутимых» характеристик, которые трудно оценить
4. Методика измерений	Хорошо разработанная и отлаженная методика	Хорошо разработанная типовая методика оценивания, требующая дополнительной адаптации для каждой конкретной организации и обучения персонала
5. Степень вовлечения персонала в процесс измерений	Низкая. Оценку проводит ограниченное число экспертов и аудиторов	Высокая. Оценка предполагает привлечение всех работников организации. Повышение ответственности и полномочий руководителей и персонала
6. Действия, предпринимаемые по результатам измерений	Вынесение заключений по всем проверенным мероприятиям на основе статистических оценок и выборов. Выбор из перечня стандартизированных корректирующих действий для улучшений деятельности организации	Индивидуальное определение потенциала для улучшений деятельности организации



Таким образом, главными особенностями аудита являются обращение к установленным правилам или стандартам, применение определенного набора критериев или методов измерений, проверка соответствия хорошо отлаженных областей деятельности и характеристик СМК, которые можно измерить или оценить с достаточной степенью объективности, вынесение заключений по всем объектам проверки на основе статистических оценок и выборок.


Самооценка же имеет более широкую область применения, с охватом всей деятельности организации и привлечением всех ее работников. При этом возникают дополнительные трудности, связанные не только с увеличением числа оцениваемых свойств объекта, но и с необходимостью учета многих «неощутимых» характеристик, которые трудно измерить и оценить.



Типичными примерами областей, где преобладают «неощутимые» факторы, служат управленческие процессы, и в частности процессы управления персоналом, сложившаяся организационная культура, вопросы лидерства.

Самооценка отличается от аудита СМК значительно более выраженным диагностическим характером и особым вниманием к бизнес-процессам. Системный размах таких оценок, естественно, шире. Регулярность их проведения благоприятствует развитию корпоративной культуры организации и одновременно повышает ее чувствительность в понимании собственных процессов и систем, а также необходимости коррекций для улучшения деятельности.


Именно эти свойства позволили самооценке стать одним из ключевых инструментов концепции всеобщего управления качеством (TQM), обратившей главное внимание на человека и социальные аспекты менеджмента и развившей идеи СМК, объектом которого является не только продукция, но и персонал, процессы и деятельность организации в целом.



Постепенно концепция TQM приобрела стратегическое значение для обеспечения непрерывности экономического прогресса предприятий, и ее реализация стала невозможна без проведения систематических оценок и анализа.

В качестве инструмента такого анализа была выбрана самооценка, которая первоначально представляла собой только внутренний аудит, затем акцент сместился на диагностику по баллам с использованием моделей делового совершенства мировых премий по качеству. Затем самооценка переросла в критический самоанализ и самодиагностику, которые в совокупности с бенчмаркингом стали неотъемлемой частью работ по непрерывному совершенствованию деятельности предприятий.

Сегодня самооценка является «вершиной искусства оценки организаций и основой для нового, более широкого подхода, согласно которому организацию рассматривают как целое, сопоставляя результаты с полным набором поставленных перед ней задач и имея в виду общую цель непрерывного улучшения деятельности».



Исходя из вышесказанного самооценка деятельности организации - это всестороннее оценивание, итогом которого является мнение или суждение о результативности и эффективности организации и уровне зрелости СМК (именно так самооценку определяет стандарт) ИСО 9004.

Однако, несмотря на наличие определения, зафиксированного в стандарте, на сегодняшний день нельзя говорить о существовании единого подхода к трактовке сущности и механизма реализации самооценки, а также реакции организации на ее результаты.

Для того, чтобы выявить наиболее существенные моменты для понимания категории «самооценка деятельности организации» необходимо рассмотреть различные точки зрения отечественных и зарубежных исследователей проблем управления качеством на данную категорию.

Подходы к содержанию категории «самооценка деятельности организации»


Андерсен Б.	Метод, предназначенный для оценивания уровня показателей организации и ее процессов со стороны самой организации
Шайнберг С.	Процесс, имеющий философскую подоплеку, которая заключается в том, что оценка должна осуществляться по собственному побуждению самой организацией, а не внешними экспертами
Галеев В. И., Дворук Т. Ю.	Вид сопоставительного анализа деятельности организации в сравнении с какой-либо моделью, эталоном
Европейский фонд менеджмента качества (EFQM)	Всесторонний, систематический и регулярный обзор направлений и результатов организации в соответствии с моделью делового совершенства. Процесс самооценки позволяет организации ясно увидеть свои сильные стороны и области, где можно ввести улучшения, интегрировать полученные результаты в планируемую деятельность по улучшению
Журавлев А. О.	Возможность взглянуть на самих себя со стороны, проанализировать свою деятельность и сравнить ее оценку с той, которую получили победители конкурса по качеству. Благодаря самооценке становится очевидным, что именно нужно развивать и совершенствовать, чтобы ликвидировать или же сократить отставание от лидеров

Подходы к содержанию категории «самооценка деятельности организации»

Цугель Т. М.	Процесс, посредством которого организация выносит суждение о степени совершенства собственной деятельности относительно установленных критериев
Маслов Д. В., Белокоровин Э. А.	Главное свойство премий качества, которое делает их не просто знаком признания заслуг, а процедурой, помогающей организации определить свои достижения и недостатки, свои шансы на успех или задачи на будущее
Конка М. Г.	Постоянное средство выявления скрытых, незаметно подкрадывающихся организационных напряжений, с одной стороны, и важный элемент выработки инновационных планов и получения конкретных решений по снятию напряжений — с другой
Рекомендации по самооценке деятельности организации на соответствие критериям Премии Правительства РФ в области качества 2007 г.	Периодический анализ фактического состояния работы по качеству и ее результатов

Подходы к содержанию категории «самооценка деятельности организации»


Конти Т.	Анализ способности организации решать свои основные задачи и достигать своих целей, в частности возможности сохранять и повышать конкурентоспособность при изменении внешних условий
Руководство Евроазиатской аккредитационной ассоциации (ЕААА) по самооценке	Процесс самоисследования, который включает обширную совокупность различных данных, процесс критического анализа, формирование коллективного мнения и решения, реалистичную корректировку и дальнейший обзор и оценку. Значение данного процесса состоит в том, что он связан с сознательным поиском причин появления недостатков, их анализом и оценкой
Коробова Т. В.	Механизм, способный формировать и реализовывать более высокий конкурентоспособный потенциал организации
Третьяков А.В.	Основа планирования целенаправленного и гармоничного формирования системы управления, отвечающей принципам TQM
Далгаард И. Дж.	Инструмент, обеспечивающий «вход» для планирования улучшения, чтобы привести возможности и результаты компании в соответствие с ее краткосрочными и долгосрочными целями и стратегиями
Хертс Г.	Двигатель: если компании были однажды вовлечены в процесс самооценки, они продолжают развиваться



На основе приведенных определений можно выделить следующие подходы к исследованию категории «самооценка деятельности организации»:


1. Самооценка как сопоставительный анализ по сравнению с лучшими организациями, с какой-либо моделью или эталоном. Данному подходу присущи трудности выбора модели, а также неопределенность использования результатов самооценки.

2. Самооценка как необходимый инструмент деятельности организации при участии в различных конкурсах в области качества. В соответствии с этим подходом самооценка используется в случае участия организации в одном из существующих конкурсов в области качества, и необходимость ее обусловлена требованиями, предъявляемыми к участникам конкурса. Данный подход является очень распространенным, однако он принижает роль самооценки в процессе улучшения деятельности организации.




3. Самооценка как метод диагностики состояния организации и определения перспектив ее дальнейшего развития. В данном случае самооценка необходима для выявления сильных и слабых сторон деятельности организации, возможностей, которыми она обладает, и угроз, которые препятствуют реализации этих возможностей. Соглашаясь в целом с содержанием данного подхода, необходимо отметить его определенную ограниченность. Диагностика проводится на основе сравнения с плановыми показателями либо достигнутыми за прошлые периоды времени. При этом организация констатирует произошедшие изменения, не сопоставляя свою позицию с позицией внешней среды.

4. Самооценка как один из этапов совершенствования деятельности организации. Данный подход фактически не противоречит ни одному из перечисленных выше, включает их как неотъемлемые составные части и является наиболее комплексным и обобщающим.



Обобщив данные подходы, под самооценкой деятельности организации мы будем понимать инструмент совершенствования деятельности организации, применение которого предполагает систематическую реализацию процесса самоисследования и формирование коллективного мнения о результативности и эффективности организации и уровне зрелости ее СМК с целью интеграции полученных результатов в деятельность по стратегическому и тактическому планированию.



Сформулированное определение расставляет следующие важные для понимания сущности содержания данной категории акценты:

а) самооценка - это инструмент анализа, контроля и диагностики «состояния здоровья» организации;

б) самооценка - это инструмент стратегического планирования деятельности организации на основе фактов;

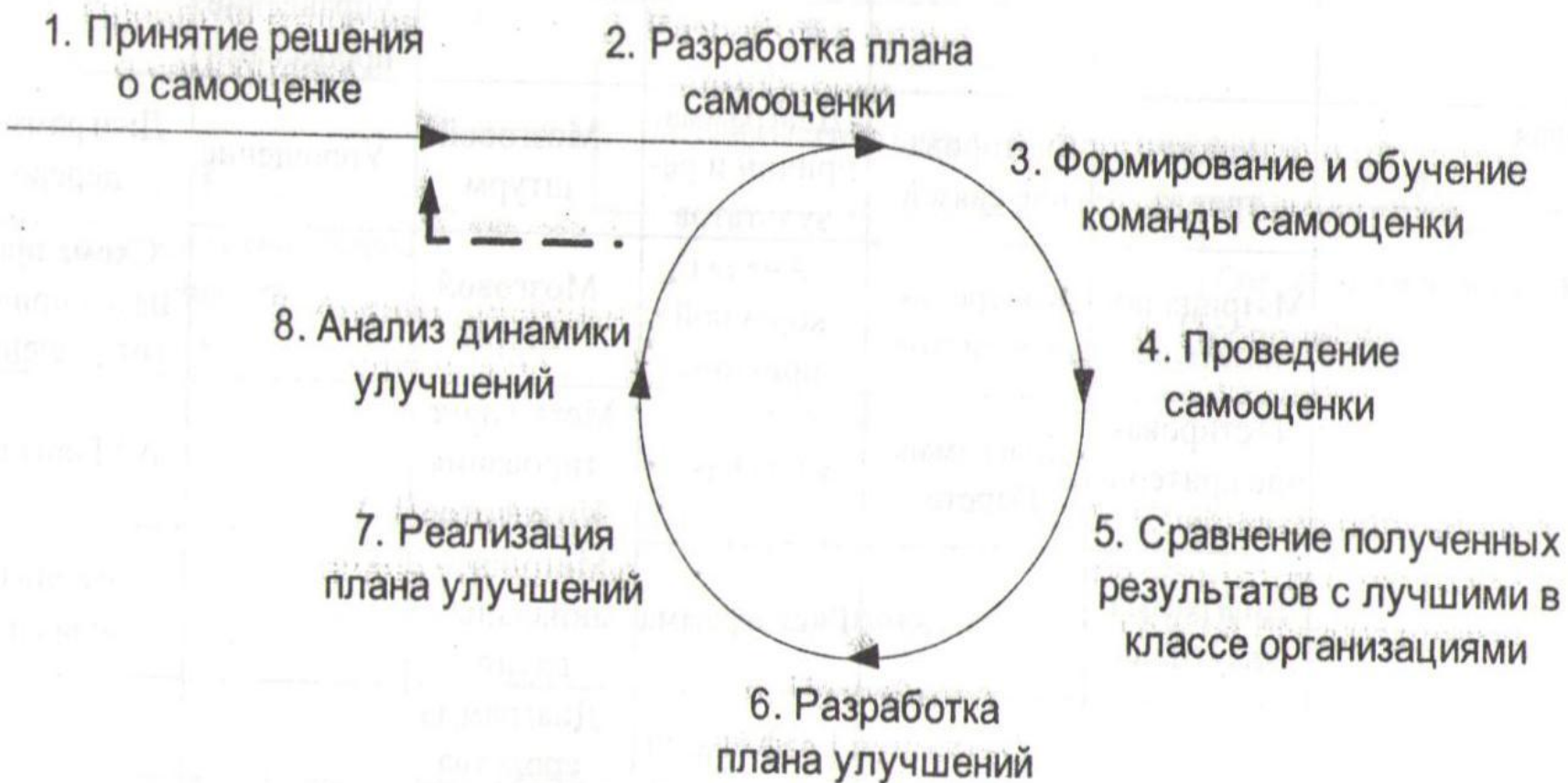
в) самооценка - это систематический процесс критических и корректирующих исследований деятельности организации;


г) самооценка - это инструмент вовлечения персонала организации в деятельность по управлению качеством.

Как и любой другой процесс, самооценка имеет свои ВХОДЫ и ВЫХОДЫ.



Этапы проведения самооценки





Таким образом, реализация процесса самооценки требует решения целого комплекса задач, важнейшими из которых являются:

- выбор модели и методов проведения самооценки;
- обучение персонала фундаментальным подходам и прикладным методам в области менеджмента качества;
- активное, заинтересованное участие руководства организации в проведении самооценки;
- создание команды самооценки и определение ответственных за ее проведение;
- объединение различных инициатив по совершенствованию деятельности организации в конкретные операции (в том числе в рамках самооценки);
- принятие управленческих решений по результатам самооценки.

Ключевые принципы самооценки деятельности организации

Принцип	Содержание принципа	Реализация принципа в рамках самооценки деятельности организации
1. Ориентация на результат	Организация должна стремиться к достижению результатов, отвечающих интересам всех заинтересованных сторон	финансовые результаты, но этого недостаточно. Самооценка позволяет организации измерять и прогнозировать нужды и пожелания своих клиентов, партнеров, акционеров, общества в целом, анализировать их мнения, исследовать опыт других организаций, собирать и обрабатывать информацию об имеющихся и будущих стейк-холдерах
2. Ориентация на потребителя	Организация должна стремиться к созданию значимой для потребителя ценности. Потребитель является конечным арбитром, оценивающим качество продукции и услуг. Ориентация на потребности существующих и потенциальных потребителей позволяет достичь лояльности последних, сохранять и увеличивать их количество и долю рынка	Цель проведения самооценки деятельности организации в конечном счете связана с увеличением конкурентоспособности организации и удовлетворенности ее потребителей. Большинство моделей, на основе которых проводится самооценка деятельности организации, в качестве наиболее значимого содержат критерий «удовлетворенность потребителей», что позволяет осознать значение управления взаимоотношениями с ними

Принцип	Содержание принципа	Реализация принципа в рамках самооценки деятельности организации
3. Лидерство и последовательность в достижении целей	Поведение лидеров организации обуславливает ясность и единство ее цели, а также внутреннюю среду, в которой сама организация и ее персонал могут улучшать свою деятельность	Руководство организации должно быть инициатором, организатором и активным участником проведения самооценки, а также должно принимать обоснованные решения по ее результатам
4. Процессный подход к управлению на основе фактов	Управление организацией должно осуществляться с помощью взаимосвязанных и взаимозависимых систем и процессов. При этом эффективные решения относительно существующих процессов и планирования инноваций принимаются на основе информации, содержащей данные о восприятии организации всеми заинтересованными сторонами	В ходе самооценки акцент делается на анализ и улучшение процессов деятельности в организации. Результаты самооценки представляют объективные количественные и качественные характеристики, отражающие сильные стороны деятельности организации и области, где можно ввести улучшения. На основе результатов самооценки должны быть приняты и реализованы эффективные управленческие решения

Принцип	Содержание принципа	Реализация принципа в рамках самооценки деятельности организации
5. Системный подход	<p>Организация работает более эффективно, если в ней правильно понимается взаимосвязь всех видов деятельности и управление которой осуществляется как системой процессов, направленных на достижение поставленных целей</p>	<p>Направления работы при самооценке и ее результаты играют определенную роль для организации как системы в целом, а также для составляющих ее процессов и уровней системы (в данном случае речь идет не об иерархических уровнях, а, например, об уровне индивида, рабочих групп, подразделений и всей организации)</p>
6. Развитие и вовлечение персонала	<p>Полное раскрытие потенциальных способностей персонала наилучшим образом осуществляется на основе общих для всех ценностей и культуры организации, базирующейся на доверии и предоставлении персоналу полномочий, что способствует вовлечению каждого работника в деятельность по совершенствованию</p>	<p>Данный принцип реализуется путем обучения персонала методам самооценки деятельности организации; привлечения сотрудников к выбору модели, методов и механизма самооценки; создания рабочих групп, ответственных за ее проведение по различным группам критериев. Тем самым осуществляется вовлечение персонала в процесс совершенствования деятельности организации</p>

<p>7. Непрерывное обучение, инновации и улучшение</p>	<p>Результаты деятельности организации становятся оптимальными, если ее работа осуществляется на основе менеджмента и обмена знаниями в условиях созданной культуры непрерывного познания, инноваций и улучшения</p>	<p>Постоянное совершенствование деятельности достигается в том числе и путем систематического осуществления самооценки. Прежде всего собираются данные, которые затем анализируются, после чего результаты расставляются по приоритетности для проведения последующего улучшения</p>
<p>8. Развитие партнерских отношений</p>	<p>Организация работает более эффективно, если она формирует взаимовыгодные партнерские отношения, основанные на доверии, обмене знаниями и интеграции со всеми партнерами</p>	<p>Самооценка позволяет выявить те области партнерских отношений, которые требуют дальнейшего развития и совершенствования; также партнеры могут быть заинтересованы в результатах самооценки</p>
<p>9. Корпоративная социальная ответственность</p>	<p>Организация должна нести ответственность перед обществом в части этики бизнеса, безопасности и защиты окружающей среды</p>	<p>Самооценка способствует открытости и ответственности организации перед обществом как в локальном, так и в глобальном масштабе. В большинство моделей самооценки деятельности организации включен критерий «удовлетворенность общества», что способствует реализации различных социальных инициатив и решению вопросов защиты окружающей среды</p>