

Д.В. Маслов

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ
СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ
НА ОСНОВЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ
САМООЦЕНКИ**

Федеральное агентство по образованию
Государственное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Ивановский государственный энергетический университет
имени В.И. Ленина»

Д.В. МАСЛОВ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ
СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ
НА ОСНОВЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ САМООЦЕНКИ**

Иваново 2009

УДК 338.2
ББК 65.290-2
М 31

Маслов Д.В. Совершенствование системы управления предприятием на основе организационной самооценки / ГОУВПО «Ивановский государственный энергетический университет имени В.И. Ленина». – Иваново, 2009. – 180 с.
ISBN

В книге рассматриваются модели организационной самооценки. Приводится развернутый анализ проблематики самооценки как метода совершенствования системы управления предприятием. Автором сформированы теоретические и методологические основы база для изучения и практического применения моделей и методов самооценки; дана сравнительная характеристика моделей мировых премий по качеству; предложена функциональная модель оценки менеджмента и инструментарий диагностической самооценки.

Книга предназначена для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям «Менеджмент», «Маркетинг», «Управление качеством», а также аспирантов, слушателей курсов повышения квалификации и преподавателей, читающих курсы по дисциплинам «Менеджмент и маркетинг», «Всеобщее управление качеством», «Средства и методы управления качеством». Представляет интерес для руководителей предприятий и организаций, профессиональных управляющих, экспертов в области современных моделей менеджмента.

Табл. 62. Ил. 34. Библиогр.: 56 назв.

Печатается по решению редакционно-издательского совета ГОУВПО «Ивановский государственный энергетический университет имени В.И. Ленина»

НАУЧНЫЙ РЕДАКТОР

доктор экономических наук, профессор А.М. Карякин

РЕЦЕНЗЕНТЫ:

доктор экономических наук, профессор В.В. Великороссов,
кандидат экономических наук, профессор Ю.Ф. Битеряков

ISBN

© Д.В. Маслов, 2009

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
ГЛАВА 1. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ САМООЦЕНКА: КЛЮЧЕВЫЕ ВОПРОСЫ	6
1.1. Самооценка в системе координат «измерение показателей – внутренний аудит – модели совершенства»	6
1.2. Несовершенные модели совершенства (<i>на примере модели EFQM</i>)	23
ГЛАВА 2. МОДЕЛИ САМООЦЕНКИ МИРОВЫХ ПРЕМИЙ ПО КАЧЕСТВУ	35
2.1. Обзор базовых принципов, критериев и структуры моделей	39
2.2. Особенности измерительных систем моделей	61
2.3. Сравнительная характеристика моделей	79
ГЛАВА 3. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ САМООЦЕНКИ	85
3.1. Теоретическая база самооценки	85
3.2. Инструментарий самооценки в цикле непрерывного улучшения PDCA (<i>на примере модели EFQM</i>)	87
ГЛАВА 4. МОДЕЛЬ САМООЦЕНКИ ПО ФУНКЦИЯМ МЕНЕДЖМЕНТА	128
4.1. Функции менеджмента и проблемы функциональной организации	128
4.2. Структура функциональной модели оценки менеджмента	136
4.3. Инструментарий диагностической самооценки	150
4.4. Практика применения, особенности и преимущества функциональной модели оценки менеджмента	159
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	170

ВВЕДЕНИЕ

Становление организационной самооценки в качестве метода совершенствования системы управления предприятием связано с развитием моделей премий по качеству, в первую очередь американской национальной премии качества Малколма Болдриджа, учрежденной в 1987 г., и премии совершенства Европейского фонда управления качеством (EFQM), вручаемой с 1992 г. Модели этих мировых премий по качеству обычно характеризуют как обобщенные модели идеальной системы управления или «модели совершенства», они основаны на философии всеобщего менеджмента качества (TQM), системном подходе к управлению, удовлетворении требований всех заинтересованных сторон, включая потребителей, работников, собственников и акционеров, партнеров и поставщиков, общество и государство. На основании европейской и американской моделей во многих странах проводятся конкурсы по качеству. В России первый подобный конкурс на соискание премий Правительства РФ в области качества состоялся в 1997 г., а модель конкурса была гармонизирована с моделью EFQM. Европейскую модель в качестве основы для национальных премий по качеству взяли на вооружение не только страны Европы, но и многие неевропейские страны, например Индия, ОАЭ, Сингапур, ЮАР. Кроме того, модель EFQM является базовой для многих региональных и отраслевых премий по качеству как в России, так и за рубежом.

Применение моделей премий по качеству предполагает проведение исследования и измерения мощности управленческого потенциала предприятия, оценки эффективности системы управления на основе *организационной самооценки*, которая позволяет руководителям получить системный взгляд на бизнес-процессы, наладить коммуникативные каналы обратной связи со всеми заинтересованными сторонами, реализовать различные формы бенчмаркинга с другими пользователями модели, непрерывно совершенствовать деятельность.

Востребованность самооценки со стороны менеджмента обнаружилась уже в первые годы существования премий Болдриджа и EFQM. Ежегодно в США распространяется более 150 тыс. копий «Руководства» по применению критериев Болдриджа. Когда модель совершенствования была представлена в Европе в качестве модели Европейской премии по качеству, она сразу вышла за рамки конкурса и стала рассматриваться как инструмент, позволяющий организациям на основе самооценки по конкурсным критериям определять уровень собственного развития относительно эталонного, выявлять сильные стороны своих систем управления, а также определять области, в которых целесообразно проводить улучшения. По данным EFQM число пользователей этой модели составляет более 30 тыс. организаций.

Интерес к моделям премий по качеству подогревается успехами организаций-лауреатов этих конкурсов, которые демонстрируют отличную динамику увеличения рыночной стоимости, роста продаж и валовой прибыли. Лауреаты премий по качеству добиваются устойчивого улучшения не только финансовых показателей, но и результатов по многим направлениям, включая инновации, удовлетворение потребителей, вовлеченность персонала, повышение качества продукции и услуг и т.д. Следует также отметить, что 15 из 25 крупнейших компаний Европы применяют модель EFQM для самооценки своей деятельности. В отличие от многих других методов менеджмента качества, самооценка по моделям премий по качеству уверенно выходит за рамки отделов качества и рассматривается как стратегический подход к улучшению системы управления на уровне высшего руководства.

Однако основной проблемой применения моделей премий по качеству для самооценки, не позволяющей им полностью раскрыть потенциал эффективного метода совершенствования системы управления предприятием, остается конкурсная доминанта. Во-первых, конкурсная самооценка является отчасти внешней, так как итоговую оценку организации определяют эксперты премий, в то время как «самооценка» по своей сути является *самостоятельным исследованием* менеджерами собственной системы управления. Во-вторых, погоня за баллами часто перечеркивает большинство принципов, заложенных в моделях самооценки. Один из идеологов европейской модели EFQM Тито Конти на протяжении последних 10 лет неустанно обращает внимание мирового менеджмента на нераскрытый потенциал *диагностической* составляющей самооценки. Самооценка, по мнению Т. Конти, позволяет провести проверку конкурентоспособности организации, а модели самооценки открывают для организаций возможность повысить конкурентоспособность и лучше адаптироваться к постоянно происходящим в мире изменениям.

Очевидно, что за 20 лет своего существования организационная самооценка выросла из обслуживающего механизма конкурсов качества в самостоятельный метод совершенствования системы управления. К сожалению, в России вопросы организационной самооценки пока рассматриваются либо с точки зрения методического обеспечения премий в области качества, либо с позиций менеджмента качества, что не позволяет раскрыть потенциал самооценки для оперативного и стратегического менеджмента.

В этой книге самооценка рассматривается как полноценный метод управления, переходящий из отделов качества в арсенал топ-менеджеров и на повестку дня заседания совета директоров.

Дмитрий Маслов

ГЛАВА 1.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ САМООЦЕНКА: КЛЮЧЕВЫЕ ВОПРОСЫ

1.1. Самооценка в системе координат «измерение показателей – внутренний аудит – модели совершенства»

Финансовые и нефинансовые показатели: расстановка приоритетов

В 2004 г. компания Deloitte Touche Tohmatsu (DTT) опубликовала отчет «В темноте: что не знают о здоровье своего бизнеса советы директоров и управляющие»¹. В исследовании принимали участие топ-менеджеры и члены советов директоров 249 мировых компаний. Главный вывод отчета заключался в том, что высшее руководство большинства компаний испытывает острую необходимость в нефинансовой информации для успешного развития бизнеса, в первую очередь, это информация об удовлетворенности потребителей, о вовлеченности и лояльности работников, качестве продуктов/услуг. В то же время подавляющее большинство управляющих и директоров не обладают знаниями, опытом и достаточным пониманием механизмов получения и дальнейшего применения нефинансовых данных в практике управления.

Почти три года спустя Deloitte совместно с Economist Intelligence Unit провели повторное исследование, и весной 2007 г. был опубликован новый отчет «В темноте II: что **ВСЁ ЕЩЁ** не знают о здоровье своего бизнеса многие советы директоров и управляющие»². Результаты опроса высшего руководства 175 мировых компаний показали, что директора и управляющие до сих пор находятся в неведении относительно здоровья своего бизнеса, они всё ещё испытывают серьезный недостаток высококачественной нефинансовой информации, в частности:

- 78 % отметили, что только финансовые показатели не могут адекватно отразить состояние бизнеса, для этого менеджерам необходимы нефинансовые показатели, но практика их применения в компаниях остается не всегда адекватной;

- 57 % ощущают нарастающее давление на бизнес от экспансии нефинансовых показателей, вместе с тем всё большему числу компаний удастся создавать дополнительную ценность, собирая и используя информацию о приверженности персонала, удовлетворенности потребителей, пер-

¹ См.: In the Dark: What boards and executives don't know about the health of their businesses / Deloitte Touche Tohmatsu & Economist Intelligence Unit. – 2005. – 32 p.

² См.: In the Dark II: What Many Boards and Executives **STILL** Don't Know About the Health of Their Businesses / Deloitte Touche Tohmatsu & Economist Intelligence Unit. – 2007. – 36 p. (Прим.: шрифт выделен авторами отчета.)

спективах инноваций, качестве управления, влиянии на общество, взаимоотношениях с партнерами и т.д.;

- 83 % уверены, что введение нефинансовых показателей в бизнес-практику – это требование современного рынка.

Финансово-ориентированные подходы к измерению показателей деятельности стали подвергаться серьезной критике с середины 1980-х гг. Хотя ценность финансовой информации для бизнеса не подвергается сомнению, для инвесторов, безусловно, цифры финансовой отчетности остаются ключевыми индикаторами принятия решений. Но в то же время являются ли показатели объема продаж, оборачиваемости или рентабельности достаточными индикаторами для объективной оценки деятельности и эффективности управления компанией, показателями ее успеха/неудачи? Роберт Каплан в одном из своих интервью в России отвечает на этот вопрос следующим образом: «Одних финансовых показателей сегодня уже недостаточно для описания процесса создания стоимости предприятия. Ее основная часть складывается не из материальных (тех, что принято называть основными) активов предприятия, а из таких «неосязаемых» вещей, как его персонал, используемые системы, бизнес-процессы, инновации, отношения компании с потребителями. Финансовые показатели не могут отразить состояние этих активов или их вклад в создание стоимости, поэтому необходима всеобъемлющая система, включающая как финансовые, так и нефинансовые показатели, которая бы ясно показывала, как создается стоимость»¹. Разрыв между балансовой и рыночной стоимостью, которого практически не существовало в конце 1970-х гг. через 20 лет составлял 72 % (по данным исследования 3500 американским компаниям в 1988 г.)². Возникновение такой ситуации было обусловлено тем, что измерительные системы многих компаний перестали быть адекватными экономическими моделями и не отражали протекающие процессы. Стандарты финансовой отчетности (GAAP, IAS) не могли учесть резкое увеличение стоимости нематериальных активов: интеллектуальный капитал, инновации, репутация. Следовательно, бухгалтерская информация вкупе с традиционными финансовыми показателями (ROI, ROE, Cash Flow и др.) не могли полностью удовлетворить ни инвесторов, ни руководителей. Разнообразные отчетственные подходы к оценке эффективности управления (нормативный подход, метод экспертных оценок, применение эмпирических формул, расчет синтетических показателей), основанные преимущественно на советском опыте, также не решали полностью поставленных задач в формирующейся российской рыночной среде начала 1990-х гг.

¹ Роберт Каплан: «Через 25 лет Россия может стать либо Венесуэлой, либо Сингапуром» // Секрет фирмы. – 2003. – № 4 (20).

² Balanced Scorecard Collaborative в России [Электронный ресурс]: информационно-аналитический портал. – Режим доступа: www.balancedscorecard.ru

Появившиеся в 1990-х гг. такие показатели, как «Прибыль до выплаты процентов, налогов и дивидендов» (ЕВITDA), «Рыночная добавленная стоимость» (MVA), «Совокупная акционерная доходность» (TSR), а также широко распространенный сегодня показатель «Экономическая добавленная стоимость» (EVA), хотя и дают акционерам более реальную картину текущего состояния бизнеса, но для управления компанией их явно недостаточно. Финансовые показатели незаменимы при расчете различных оценок стоимости бизнеса, при обосновании инвестиционных проектов, при разработке и реализации программ реструктуризации, финансового оздоровления предприятий и т.д. Вместе с тем довольно трудно оценить в финансовых терминах, например, сокращение дефектов, уменьшение времени доставки, увеличение доли постоянных клиентов и т.п., так как результативность этих показателей растянута во времени и не определяется напрямую бухгалтерской отчетностью. Б. Андерсен отмечает: «В отличие от допотопного "рубильника" финансового отдела, который с большим запаздыванием то включает, то выключает красный свет, предупреждая о прибыли или об убытках, новая приборная панель будет содержать комплекс измерительных приборов, по которым можно оценить реальное положение дел»¹. Операционная «приборная панель» по Андерсену включает следующие измерители, представленные на рис. 1.



Рис. 1. Операционная «приборная панель» по Б. Андерсену

Потребности менеджмента в показателях, единицами измерения которых являются не только деньги, начали удовлетворяться на рубеже 1980–90-х гг. с появлением следующих новых подходов.

- Модели делового (организационного) совершенства, которые легли в основу мировых премий в области качества, в первую очередь американ-

¹ См.: Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования: пер. с англ. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2003. – С. 56–57.

ской «Национальной премии качества Малколма Болдриджа» (1987 г.) и «Европейской премии качества» (1991 г.), присуждаемой Европейским фондом управления качеством (EFQM), а также многочисленных национальных премий на основе критериев Болдриджа и EFQM¹. Модели совершенства позволяют оценить степень развития системы управления компании как в целом, так и по отдельным показателям (лидерство, удовлетворение потребителей, взаимоотношение с партнерами, разработка политики и стратегии и т.д.), используя уровни зрелости менеджмента (maturity levels), впервые предложенные Ф. Кросби.

- Международные стандарты на системы качества ISO серии 9000, первая версия которых появилась в 1987 г., а дальнейшее развитие стандартов (версии 1994 и 2000 гг.) позволило вывести понятие «качество» с сугубо технического уровня контроля качества технологических процессов на уровень качества управления в масштабах всей компании².

- **Стандарт «Инвесторы в людей» (Investors in People – IiP)**, который был разработан в 1990 г. в Великобритании и используется сейчас более чем в 40 странах для качественного управления человеческими ресурсами, мотивации персонала и направления усилий всех сотрудников на достижение целей организации.

- Сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard – BSC), предложенная в 1992 г. Р. Капланом³ и Д. Нортонем для измерения степени достижения стратегических целей в четырех областях деятельности организации: финансы, клиенты, бизнес-процессы, обучение и рост.

- Модель «Skandia's Navigator» для измерения интеллектуального капитала компании, впервые опробованная в 1992 г.

- Индексы удовлетворенности потребителей (Customer Satisfaction Index, CSI) и удовлетворенности персонала (Employee Satisfaction Index, ESI), применяющиеся в странах Европы, Азии и Америки последние 10 лет для измерения лояльности клиентов и работников.

- Индикаторы показателей бизнес-процессов Европейской сети изучения перспективных показателей (ENAPS) – 1997 г.

- Инструменты культурной трансформации (Cultural Transformation Tools – CTT) Р. Барретта для оценки структуры организационных и личных ценностей компании (1997 г.).

¹ По меньшей мере, 76 стран проводят национальные конкурсы качества, как правило, на основе адаптированных американской и европейской моделей совершенства.

² Сегодня «интегрированная система менеджмента», помимо стандартов ISO серии 9000, включает стандарты экологического менеджмента (ISO серии 14000), обеспечения безопасности на производстве (OHSAS 18000), социальной ответственности (SA 8000).

³ Еще до BSC в 1988 г. Р. Каплан предложил экономическую модель анализа затрат на основе видов деятельности Activity-Based Costing – ABC, распространенную в дальнейшем на сферы планирования (Activity Based Planning – ABP), бюджетирования (Activity Based Budgeting – ABB), управления (Activity Based Management – ABM).

Несмотря на барьеры, возникающие при использовании нефинансовых подходов к измерению деятельности: скептицизм, непроработанность показателей и оценочных методик, нехватка знаний и навыков, сложности с установлением ответственности, недостаток данных для сравнения (бенчмаркинга)¹ и другие барьеры, только 35 % американских компаний рассматривают финансовую эффективность в качестве одного из важнейших факторов получения прибыли². Интересно отметить, что в России этот фактор считают приоритетным 78 % руководителей³. Это говорит о сильной финансовой ориентированности менеджмента отечественных компаний, что, в свою очередь, представляет определенную угрозу для устойчивого развития бизнеса в современных рыночных условиях.

Один из наиболее авторитетных в мире консультантов по вопросам управления Т. Питерс в 1980 г., начиная вместе с коллегой по компании «McKinsey» Б. Уотерманом работать над будущим деловым бестселлером «In Search of Excellence» («В поисках совершенства»), уловил мировые тенденции развития бизнеса и понял, что далеко не все завязано на цифрах. Одних только цифр и статистических данных недостаточно – они не отображают всей картины или скрывают истинную картину работы компаний. В книге «In Search of Excellence», вышедшей в 1982 г., авторы призывают бизнес-сообщество установить новые ориентиры и привычные «цифры, бюрократию и контроль» заменить на «сотрудники, клиенты, действия». В одном из интервью Т. Питерс говорит следующее: «Прибыль – это прекрасно. Наличие прибыли означает, что клиент ценит то, что мы делаем... Точные цифры предоставляют вам всю необходимую информацию о том, как распоряжаться материальными активами, такими как заводы, машины и здания. Но ... именно сотрудники, клиенты и отношения определяют то, какие задачи действительно выполняются и насколько хорошо»⁴.

Р. Барретт в работе «Liberating the Corporate Soul»⁵ («Освобождение корпоративной души») рассматривает развитие компаний через призму

¹ Бенчмаркинг – процесс систематического и непрерывного измерения: оценка процессов предприятия и их сравнение с процессами предприятий лидеров в мире в целях получения информации, полезной для усовершенствования собственной деятельности.

² По результатам исследования Economist Intelligence Unit для компании SAP «Business 2010: Embracing the challenge of change», проведенного в 2005 г. В 23 странах было опрошено более 4000 руководителей государственных и частных компаний, представляющих различные отрасли экономики.

³ В рамках исследования «Business 2010» в России было опрошено более 200 руководителей российских компаний из 20 промышленных секторов [Электронный ресурс]: сайт компании SAP. – Режим доступа: www.sap.com/cis/company/press/2005/index.epx

⁴ См.: Исповедь Тома Питерса [Электронный ресурс]: электронный журнал «Искусство управления». – 2002. – №1. – Режим доступа www.dis.ru/manag/arhiv/2004/2/3.html

⁵ См.: Barrett R. Liberating the Corporate Soul: Building a Visionary Organization. – Boston: Butterworth-Heinmann, 1998. – 218 p.

«семи уровней организационного сознания», анализируя ценности (потребности), характерные для каждого уровня (рис. 2).

«Низшие» уровни организационного сознания (1, 2 и 3) концентрируются на базовых потребностях бизнеса – стремлении получить прибыль, удовлетворить потребителей и другие заинтересованные стороны, эффективно организовать системы и процессы организации, строить систему менеджмента на научной основе. При переходе на четвертый уровень «трансформации» актуальными становятся потребности самореализации. Эта стадия характеризуется отказом от автократического стиля бизнеса, основанного на страхе и «жесткой руке», и стремлением к более открытому, уважительному управлению, основанному на доверии, с увеличением одновременно степени свободы и ответственности работников. «Высшие» уровни иерархии организационного сознания (5, 6 и 7) сфокусированы на удовлетворении нужд работников, стабильном положении организации в долгосрочной перспективе, а также на социальной роли для общества. Потребности высшего уровня включают: построение гармоничной внутренней среды и развитие общих человеческих ценностей (уровень 5), создание взаимовыгодных альянсов и партнерств с работниками, потребителями, поставщиками и местным сообществом (уровень 6), разработка и реализация различных социальных, экологических программ (уровень 7).

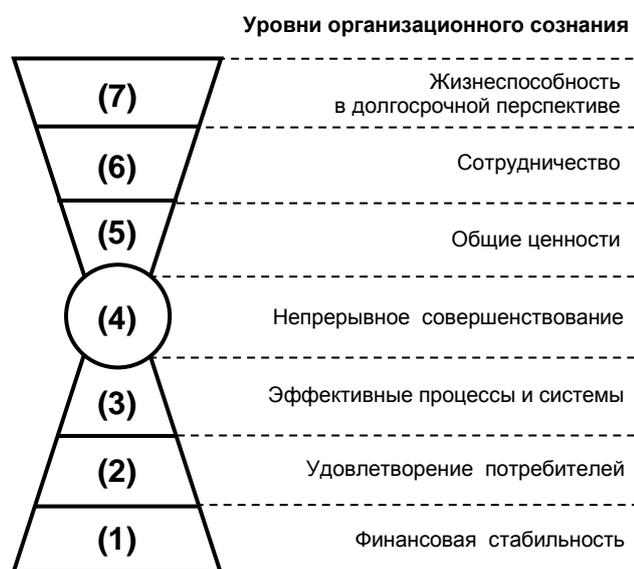


Рис. 2. Уровни организационного сознания по Р. Баррету

Очевидно, что финансовые ценности составляют лишь фундамент современного бизнеса. Успешные компании стремятся быть организациями «полного спектра», стараются способствовать самореализации работников, заботиться о потребителях и строить систему управления с учетом современных тенденций. Эти компании не только привлекают и удерживают талантливых людей, но и постоянно стремятся повышать качество, увеличи-

вая степень удовлетворения требований всех заинтересованных сторон (стейкхолдеров¹).

В работах А.Д. Шадрина² предлагается модель оценки качества, в основе которой лежит определение «качества», данное в стандарте ISO 9000:2000, и известная иерархия потребностей А. Маслоу. Оценка качества, по Шадрину, представлена в виде совокупности 25 распределений частот (вероятностей) оценок качества пятью группами заинтересованных сторон. Практическая цель менеджмента состоит в том, чтобы сдвигать распределения вправо по шкале удовлетворенности. Именно достижение этой цели, по мнению автора модели, соответствует решению таких известных задач бизнеса, как завоевание рынка, получение прибыли и т.д.

Применение подходов Барретта и Шадрина к деловой практике российских компаний указывает на доминирование при принятии управленческих решений финансовых показателей, что свидетельствует о неудовлетворенных низших «физических» потребностях отечественного бизнеса на данном этапе его развития.

Таким образом, возвращаясь к анализу соотношения понятий «самооценка» и «измерение показателей», можно сделать вывод, что самооценка является комплексным исследованием деятельности организации, проводимым через определенные запланированные промежутки времени собственными силами организации в целях определения уровня своего развития относительно эталона, сравнения полученных показателей внутри и за пределами организации, выявления сильных сторон и областей, требующих улучшений, для выработки стратегии развития организации, совершенствования ее деятельности и повышения удовлетворенности заинтересованных сторон.

Самооценка и измерение показателей

Измерение показателей (performance measurement) является неотъемлемым элементом повседневной деятельности организации. Измерение является важнейшим источником информации для мониторинга бизнес-процессов, принятия оперативных и стратегических решений на всех уровнях управления. Измерение показателей, на первый взгляд, можно рассматривать как *самооценку* (self-assessment) деятельности организации. Но является ли обычное функционирование измерительных систем самооценкой? Сложившиеся подходы к определению категории «самооценка» приведены в табл. 1. Далее сформулированы отличия самооценки от ежедневной работы измерительных систем организации (табл. 2).

¹ От англ. Stakeholder – заинтересованная сторона.

² См., напр., Шадрин А.Д. Менеджмент качества. От основ к практике. – М.: НТК «Трек», 2005. – 360 с.

Содержание категории организационной «самооценки»

Источник	Самооценка – это
Галеев В.И., Дворук Т.Ю. Самооценка – метод совершенствования системы менеджмента качества // Сертификация. – 2002. – №1. – С. 20–22	вид сопоставительного анализа организации в сравнении с какой-либо моделью, эталоном
Гусаков Ю., Тавер Е. Модель делового совершенства EFQM и ее применение в России // Стандарты и качество. – 2005. – №8. – С. 46–51	оценка деятельности, выполненная специалистами организации, как для принятия управленческих решений, так и для демонстрации своих возможностей и результатов всем заинтересованным сторонам
ГОСТ Р ИСО 9004-2001. Система менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности.	всестороннее оценивание, итогом которого является мнение или суждение о результативности и эффективности организации и уровне зрелости системы менеджмента качества
The EFQM Excellence Model / Public and Voluntary Sector Version. – EFQM, 2003. – 38 p.	всесторонний, систематический и регулярный анализ деятельности и результатов организации в соответствии с моделью совершенствования EFQM, позволяющий идентифицировать сильные стороны и определить области, где можно проводить улучшения, а также интегрировать полученные результаты в планируемую деятельность организации и проводить последующий мониторинг достигнутого прогресса
Конти Т. Самооценка в организациях: пер с англ. – М.: РИА «Стандарты и качество», 1999. – 328 с.	анализ способности организации решать свои основные задачи и достигать своих целей, в частности ее возможности сохранять и повышать конкурентоспособность при изменении внешних условий
Бирюкова Л.И. Самооценка деятельности в системе менеджмента качества организации : Автореф. дис. ... канд. экон. наук. – Саранск, 2007. – 18 с.	инструмент совершенствования, применение которого предполагает систематическую реализацию процесса самоисследования и формирование коллективного мнения о результативности и эффективности организации, об уровне зрелости ее СМК в целях интеграции полученных результатов в деятельность по стратегическому и тактическому планированию
Самооценка деятельности организаций на соответствие критериям премий Правительства Российской Федерации в области качества 2006 года: рек. для организаций-участников 2006 года. – М.: ВНИИС, 2006. – 78 с.	периодический анализ фактического состояния работы по качеству и ее результатов

Таблица 2

**Отличительные характеристики «организационной самооценки»
по отношению к «измерению показателей» и «внутреннему аудиту»**

Показатель	Самооценка	Измерение показателей	Внутренний аудит
Объект оценки	Система управления в целом, деятельность всей организации в комплексе	Отдельные направления деятельности, бизнес-процессы	Операции и функциональные системы организации
Предмет оценки	Качество как степень удовлетворения требований заинтересованных сторон	Результаты деятельности, показатели процессов	Экономические результаты хозяйственной деятельности, финансовые показатели, бухгалтерская отчетность, внутренняя документация и т.п.
Периодичность проведения оценки	Регулярно, через определенные спланированные промежутки времени	Ежедневно в режиме мониторинга	Регулярно, через определенные спланированные промежутки времени
Цели оценки	Оценка уровня зрелости системы управления, сравнение с результатами других организаций и эталоном. Диагностика сильных и слабых сторон. Определение областей для улучшений	Поддержание процессов в рабочем состоянии. Поиск отклонений и несоответствий	Оценка экономической эффективности, контроль результативности, проверка соответствия требованиям стандартов
Субъект оценки	Сама организация	Сама организация (работники) и/или внешние эксперты	Внутренние аудиторы
Характер работы по оценке	Работа по совершенствованию	Ежедневная работа	Работа по совершенствованию
Использование результатов оценки	Выработка стратегических решений, разработка планов по улучшению деятельности и повышению степени удовлетворения заинтересованных сторон, бенчмаркинг	Решение текущих задач, предупреждение и устранение причин отклонений и несоответствий, анализ и улучшение процессов	Принятие управленческих решений на стратегическом, тактическом и оперативном уровне

Кроме того, составная часть «само-» придает психологический оттенок термину «самооценка». В психологии – это оценка личностью самой себя, своих возможностей, качеств и места среди других людей¹. Самооценка выступает как компонент самосознания, процесс самооценивания. Основу самооценки составляет система личностных смыслов индивида, принятая им система ценностей². В медицине данный термин применяется, главным образом, по отношению к признанию человеком имеющихся у него психологических проблем; отсутствие адекватной самооценки у человека является одним из симптомов психоза; также используется в качестве меры правильности понимания человеком собственного развития как личности и возникших у него проблем³.

Самооценка и внутренний аудит

Отдельные элементы психологической самооценки личности (self-esteem, self-appraisal; self-concept), безусловно, можно транспонировать на организационную самооценку (self-assessment). Вместе с тем самооценка организации касается в первую очередь «физического», а не «психологического» состояния. Изначально самооценка вошла в практику управления в форме *внутреннего аудита* или самоаудита. Внутренние аудиты традиционно затрагивают финансовую сферу (внутренняя ревизия бухгалтерских документов), а также отдельные области деятельности предприятия для получения «снимка» того или иного направления: маркетинговый аудит, аудит персонала, аудит кризисной ситуации, ИТ-аудит и т.д. Сегодня внутренние аудиты являются неотъемлемым элементом построения системы менеджмента качества, экологического менеджмента на основе международных стандартов ISO серии 9000, а грамотное использование результатов внутренних аудитов становится не только основанием для декларации о соответствии критериям аудита, но и «уникальной возможностью совершенствования деятельности».

В качестве одного из видов внутреннего аудита выделяют управленческий аудит, объектом которого являются деловые операции, а результатом – рекомендации по экономичному и эффективному использованию ресурсов для достижения целей и выработки политики компании. Управленческий аудит как форма внутреннего аудита оперирует данными финансового и управленческого учета и является инструментом оценки надежности бух-

¹ См.: Краткий психологический словарь / Под общей ред. А.В. Петровского и М.Г. Ярошевского; ред.-составитель Л.А. Карпенко. – 2-е изд., расширенное, испр. и доп. – Ростов н/Д: «ФЕНИКС», 1998.

² См.: Большой психологический словарь / Сост. и общ. ред. Б. Мещерякова, В. Зинченко. – СПб.: Еврознак, 2004. – 672 с.

³ См.: Самооценка Адекватная (Insight). [Электронный ресурс]: Медицинский словарь. Режим доступа: <http://slovar.plib.ru>

галтерского учета и внутреннего контроля. Среди целей управленческого аудита также рассматривается подготовка рекомендаций для повышения эффективности управления. В современных изданиях по вопросам аудита отмечается диагностический характер управленческого аудита с последующим выходом на предложения по устранению несоответствий и внесению корректировок в процесс управления, повышению эффективности управленческих технологий и совершенствованию функционирования организации. Вместе с тем предметом внутреннего управленческого аудита преимущественно выступают экономические показатели финансово-хозяйственной деятельности, в отличие от самооценки, где преобладают нефинансовые показатели. Другие отличительные характеристики самооценки по отношению к внутренним аудитам приведены в табл. 2.

Самооценка и модели совершенства

Модели мировых премий по качеству США и Европы: критерии совершенной деятельности «Национальной премии качества Малколма Болдриджа» (MBNQA Criteria for Performance Excellence) и модель совершенства «Европейской премии качества»¹ (EFQM Business Excellence Model²) легли в основу многих международных, национальных и региональных премий в области качества³, а также отраслевых конкурсов, например, конкурса Рособнадзора «Системы качества образовательных учреждений профессионального образования», который проводится с 2000 г.

Появление и развитие мировой сети премий по качеству способствовало распространению принципов внутреннего аудита на организационную самооценку. При этом акцент на измерение уровня совершенства организаций посредством балльной оценки по критериям конкурсных моделей

¹ С 2006 г. организаторы изменили название премии «European Quality Award» на «EFQM Excellence Award» (Премия совершенства EFQM). Сегодня в сфере менеджмента качества наблюдается своего рода ребрэндинг: «Quality-качество» заменяется на «Excellence-совершенство». Развитие философии качества прошло несколько этапов – от контроля, обеспечения и менеджмента качества до всеобщего управления на основе качества (Total Quality Management – TQM). Затем появились модели премий по качеству, которые стали первыми моделями TQM, получившими мировое признание в качестве моделей делового (организационного) совершенства (excellence). Именно благодаря моделям делового совершенства происходит переход от TQM к business excellence.

² В 1999 г. из названия модели было удалено слово «бизнес». Это связано в первую очередь с тем, что модель закрепилась в практике управления многих некоммерческих организаций. Сегодня модель носит название «EFQM Excellence Model».

³ В России с 1997 г. проводится конкурс на соискание премий Правительства РФ в области качества, в основе которого лежит модель EFQM. Региональные премии по качеству вручаются в 20 субъектах Российской Федерации (напр., Поволжская премия в области качества «За высокое качество и конкурентоспособность продукции и услуг»). В ряде регионов конкурсы находятся на стадии организации.

обусловил позиционирование моделей премий по качеству как «моделей совершенства».

Самооценка изначально являлась (и по сегодняшний день является) непременным условием мировых премий по качеству, в частности европейской премии EFQM. Один из идеологов премии Т. Конти, представляя проект модели EFQM в 1990 г., отметил, что премии напоминают «хвост, который виляет собакой», причем самооценка выступает в роли собаки, т.е. премии должны заимствовать свои модели из самооценки, а не наоборот. Востребованность самооценки со стороны менеджмента обнаружилась уже в первые годы существования премий Болдриджа и EFQM: как отмечает Т. Конти, на одного претендента на получение американской премии приходилась, по крайней мере, тысяча компаний, не претендовавших на премию, но которым требовалось руководство по проведению самооценки¹. По данным Европейского фонда управления качеством на начало 2001 г. модель EFQM использовало более 20 тыс. различных компаний Европы, половина которых – представители малого бизнеса². К 2005 г. число пользователей европейской модели возросло в 1,5 раза и составило 30 тыс. организаций³.

Интерес к моделям делового совершенства подогревается успехами организаций-лауреатов конкурсов по качеству. К. Хендрикс и В. Сингал в 2000 г. провели обследование 600 победителей различных американских премий в области качества (национальной, региональных, отраслевых, промышленных, корпоративных, большинство из которых построено на критериях Болдриджа), в рамках которого провели сравнение основных бизнес-показателей лауреатов с показателями организаций контрольной группы, не применяющих модели совершенства. Результаты исследования представлены в табл. 3⁴.

Более позднее исследование 120 организаций, получивших признание совершенства в европейских конкурсах, основанных на модели EFQM, показало схожие тенденции: динамика увеличения стоимости акций превышает аналогичный показатель контрольной группы на 36 %, роста продаж на 77 %, увеличения валовой прибыли на 18 %⁵.

¹ См.: Конти Т. Почему не полностью используется потенциал самооценки // Методы менеджмента качества. – 2003. – № 3. – С. 4–11.

² См.: Leadership and Management in colleges using the Business Excellence Model / edited by Bernard O'Connell. England. Runshaw College FE Corporation, 2003. – P. 19.

³ См.: Mann R., Grigg N. A Study of National Strategies for Organisational Excellence / Proceedings of the Multinational Alliance for the Advancement of Organisational Excellence Conference. Oxymorons, Empty Boxes, or Important Contributions to Management Thought and Practice. – Sydney. Australia, 2006. – January.

⁴ См.: Hendricks K., Singhal V. The Impact of Total Quality Management (TQM) on Financial Performance: Evidence from Quality Award Winners. – EFQM, 2000. – March.

⁵ См.: Organisational Excellence Strategies & Improved Financial Performance: Short Report on EFQM and BQF Funded Study. – Centre of Quality Excellence. University of Leicester. – 2005.

Сравнительный анализ бизнес-показателей лауреатов премий по качеству с организациями, не применяющими модели совершенства

Показатель	Лауреаты премий по качеству	Контрольная группа
Увеличение рыночной стоимости компании	119 %	75 %
Рост продаж	69 %	32 %
Увеличение валовой прибыли	91 %	43 %

Действительно, многие лауреаты премий по качеству демонстрируют устойчивое улучшение не только финансовых показателей, но и результатов по многим направлениям, включая инновации, удовлетворение потребителей, вовлеченность персонала, повышение качества продукции и услуг и т.д.¹ Следует также отметить, что по данным Европейского фонда управления качеством в 2001 г. 15 из 25 крупнейших компаний Европы и 9 из 13 европейских компаний, входящих в 50 ведущих компаний мира, применяли модель EFQM для самооценки деятельности².

Идея самооценки, заложенная в премии по качеству, позволила удовлетворить потребность тысяч организаций различных размеров, форм собственности и сфер деятельности в бенчмаркинге. Модели премий по качеству предоставили возможность любой организации сопоставить достигнутые показатели с показателями лучших (эталонных) организаций, определить свое положение на условной шкале премий по качеству, используя самооценку по универсальным критериям моделей совершенства. Именно поэтому произошло отождествление моделей премий по качеству, моделей совершенства и моделей самооценки.

Эволюционирование самооценки на основе моделей совершенства привело к появлению трех видов самооценок.

1. Конкурсная самооценка как условие соискания премии по качеству.
2. Эталонная самооценка, связанная с измерением или определением уровней совершенства.
3. Диагностическая самооценка, ориентированная на профилактику системы управления и улучшение деятельности.

¹ Лауреаты и дипломанты премии Правительства РФ в области качества последних лет из числа промышленных предприятий демонстрируют устойчивые тенденции по таким показателям, как снижение дефектности в 2-3 раза в год, ежегодный рост производительности 35% и более (см.: Версан В., Галеев В. 10 лет опыта: итоги, проблемы, решения // Стандарты и качество. – 2007. – № 2. – С. 44–46.)

² См.: Leadership and Management in colleges using the Business Excellence Model / edited by Bernard O'Connell. England. Runshaw College FE Corporation, 2003. – P. 19.

Самооценки первого и второго вида¹, как правило, принимают форму внутреннего аудита деятельности организации по стандартным критериям моделей совершенства, что позволяет сравнивать и ранжировать результаты различных пользователей модели. Для «внеконкурсных» самооценок применяют стандартизированные модели премий по качеству², а также модели, основанные на критериях EFQM, но не являющиеся конкурсными моделями. Например, европейская модель для общественного сектора «Общая схема оценки» (The Common Assessment Framework – CAF), модель внутривузовской системы менеджмента качества для высшего профессионального образования ЛЭТИ, модель ЭПУС для оценки эффективности деятельности аппаратов органов государственной власти и местного самоуправления «Эффективная публичная служба» (ЭПУС).

В определенной степени к моделям совершенства можно отнести схемы самооценки по международному стандарту ISO 9004:2000 (ГОСТ Р ИСО 9004-2001) и по программе организационных преобразований И. Кобаяси «20 ключей», так как этим методикам тоже присущи такие признаки моделей делового совершенства, как комплексная оценка организации (преимущественно нефинансовых показателей) в баллах и определение зрелости различных направлений деятельности. Однако самооценка по ISO 9004:2000 не играет центральной роли в стандарте, а является лишь дополнительным элементом, рекомендованным для улучшения деятельности организации и применяющимся для оценивания уровней развития системы менеджмента качества по основным разделам стандарта. В рамках практической программы революционных преобразований на предприятиях «20 ключей к совершенствованию бизнеса» также применяется самооценка для определения сильных и слабых сторон организации на основе шкалы зрелости. Но самооценка по «20 ключам» не является диагностическим исследованием, это элемент развертывания программы преобразований, включающей современные методы менеджмента, сгруппированные по 20 ключевым областям деятельности организации.

Формирование концептуальной основы «диагностической самооценки» началось в 1994 г. на первом Европейском форуме по самооценке качества в Милане, где Т. Конти представил концепцию «самооценки справа налево», которая фокусируется на диагностике вместо оценивания³. Через

¹ Т. Конти рассматривает первые две группы самооценок как один вид, аналогичной оценке при соискании премии по качеству (или самооценка работы). Измерение уровня совершенства здесь носит сравнительный характер. Результаты должны быть сравнимы, чтобы можно было сопоставлять одну организацию с другой. Для этого нужна модель, стандарт (см. напр., Конти Т. Возможности и риски при использовании моделей делового совершенства // Стандарты и качество. – 2003. – № 1. – С. 76–79).

² Обзор моделей мировых премий по качеству приведен в гл. 2.

³ Оценка слева направо (от причин к следствиям) является разновидностью аудита, в то время как оценка справа налево, по Т. Конти, предполагает диагностику от следствий к причинам.

три года вышел первый фундаментальный труд по самооценке «Самооценка в организации»¹, в котором один из идеологов Европейской премии качества и экс-президент Европейской организации качества представил модель самооценки третьего поколения² (рис. 3).

Логика модели Т. Конти предполагает самооценку от результатов (блок «миссии») через процессы (блок «процессы») к возможностям (блок «системные факторы»):

- блок «Миссии» включает оценку результатов деятельности организации, связанных с исследованием удовлетворенности различных групп заинтересованных сторон (потребителей, работников, акционеров, партнеров и общества), а также целей бизнеса и его имиджевой составляющей, как важных результирующих факторов;
- блок «Процессов» объединяет конкретные виды работ или цепочку ценностей, выходами которых являются результаты в правой части модели;
- блок «Системных факторов» находится в левой части модели и объединяет критические факторы успеха организации: лидерство, стратегии и планы, человеческие ресурсы, организационные архитектуры, прочие ресурсы организации.

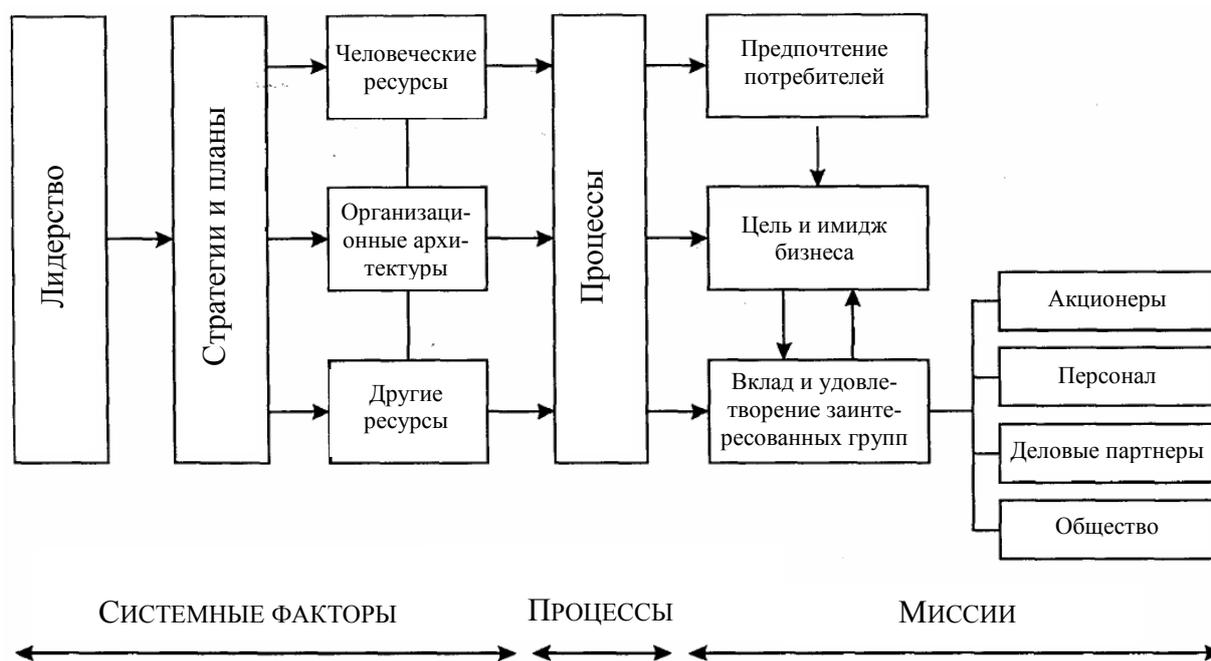


Рис. 3. Модель самооценки Т. Конти

¹ Впервые книга переведена на русский язык в 1999 г. См.: Конти Т. Самооценка в организациях. – М.: РИА «Стандарты и качество», 1999. – 328 с.

² Конти Т. Самооценка в организациях. – С. 37.

Все элементы модели имеют причинно-следственные взаимосвязи. Методика самооценки Т. Конти нацелена на непрерывное изучение работниками связей между результатами, процессами и системными факторами. Это позволяет выявлять рычаги управления системами и процессами организации для реализации ее миссии. Ключевая идея Т. Конти состоит в том, что по мере освоения модели и понимания связей в организации происходит модернизация модели и ее индивидуализация под конкретные условия деятельности.

Несмотря на выгоды для организации, которые заложены в диагностической самооценке, как отмечает и сам Конти, большинство компаний и консультантов все еще воспринимают самооценку больше с точки зрения измерения уровней совершенства, чем диагностики, а решение о применении модели совершенства часто происходит на основе ошибочных предположений и стереотипов, приведенных в табл. 4.

Таблица 4

Модель совершенства: заблуждения и стереотипы

Ошибочные предположения	Пояснения
Это модель менеджмента мирового уровня, которая подсказывает, как построить систему управления организации	Это не модель для компании, это модель для исследования ее системы управления. Модель не скажет, как сделать то или другое, модель ничего не предписывает, в ней даже не содержится никаких требований
Это модель для победы в конкурсе	Это не означает, что организация обязательно должна участвовать в конкурсе на соискание премии качества (большинство пользователей не претендуют на премии качества)
В основе модели лежат все новые идеи про «качество» и основанная на них здоровая организационная культура: 8D, 7 простых методов управления, 6-сигм, 5S, 4 слагаемых цикла Деминга PDCA и т.д.	Это не новомодная причуда, модель описывает старые истины и давно известные аксиомы. В модели очень удачно и максимально кратко заложен большой опыт человечества из области управления
Применяя эту модель, мы автоматически улучшаем систему управления, укрепляем бизнес.	Сама модель ничего улучшить не может. Неверное применение этого инструмента так же опасно, как неверное применение молотка
Наконец-то, найден эликсир процветания, панацея от неудач	Это не панацея или «чудотворная таблетка» для быстрого выздоровления (хотя самооценка обычно позволяет достичь некоторых быстрых побед). Это марафон, а не спринт, и применение модели должно рассматриваться в долгосрочной перспективе

Ошибочные предположения	Пояснения
Модель может помочь определить жизненно необходимые улучшения. Самооценка решит застарелые проблемы	Модель указывает на «критические точки» необходимых улучшений, помогает понять сильные и слабые стороны организации. Это не значит, что вы должны планировать улучшения всего и сразу. Некоторым компаниям целесообразнее не улучшать свои слабые стороны, выявленные самооценкой, а продолжать наращивать мощь своих сильных сторон
Модель – это эталон, и необходимо строить организацию в строгом соответствии с моделью	Модель не догма, ее можно менять, перекраивать под себя, изменяя критерии, добавляя новые и удаляя ненужные. Вы не должны делать из своего бизнеса точную копию модели
Для оценки организации применяется балльная система, что позволяет измерить одной цифрой уровень совершенства организации и сравнить себя с другими	«Погоня за баллами» (с целью выгодно показать свой бизнес для экспертов и руководителей) дискредитирует саму идею самооценки. Такой самообман искажает картину реального положения дел и заставляет организацию отказываться от модели, так и не научившись ее применять
Модель позволит найти виновных в провалах, «козлов отпущения» или возбудителей той или иной «инфекции» в организации	Модель не должна стать «кнутом» для работников. Модель имеет <i>позитивный</i> характер и концентрирует внимание не на «болезнях», а на «областях для улучшений». Использование ее в качестве «пряника» тоже нежелательно, когда постановка задачи происходит вокруг «... ты дай мне баллы, а я тебе премию»

1.2. Несовершенные модели совершенства (на примере модели EFQM)

Э. Деминг в главе 11 «Выхода из кризиса»¹ описывает эксперимент «воронка и мишень», который наглядно демонстрирует, как вмешательство в стабильную систему в целях ее улучшения может повлечь существенные негативные последствия для системы и даже разрушить ее.

Суть эксперимента «воронка и мишень» в следующем². Сквозь воронку, закрепленную на штативе, бросают шарик. Шарик опускается на стол на мишень, нанесенную на мягкую ткань и расположенную под воронкой. Место, где останавливается шарик, отмечают ручкой. Процесс повторяется несколько десятков раз. Штатив с воронкой может передвигаться в соответствии с набором из четырех правил. Компьютерное моделирование ста последовательных бросаний шарика, в соответствии с каждым из установленных правил, представлено на рис. 4.

Как показывает эксперимент, все попытки улучшить результаты, полученные в процессе применения правила 1, ведут лишь к ухудшению положения дел. Если в первом случае получается фигура рассеяния в форме круга с центром на мишени (рис. 4, а), то в результате применения правила 2 площадь круга увеличивается приблизительно вдвое (рис. 4, б). Осцилляция взад-вперед по правилу 3 с постепенно возрастающей амплитудой (рис. 4, в) приводит к «взрыву» системы. Правило 4 минимизирует вероятное расстояние между отметками двух последующих бросаний, и поэтому на небольшом временном интервале оно действительно имеет некоторый смысл. Но по мере продолжения эксперимента шарик все дальше и дальше удаляется от мишени (рис. 4, г) и система неизбежно «взрывается».

Э. Деминг и Г. Нив приводят массу практических иллюстраций для правил воронки, когда менеджеры имеют дело с вариациями, вызванными общими причинами, которые, хотя и нежелательны, но не слишком опасны. Благие же намерения уменьшить вариации, вмешиваясь в стабильную систему, могут привести к негативным последствиям и обратному эффекту, когда вместо улучшения системы, она еще больше расшатывается.

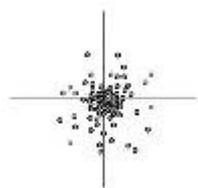
Ошибки первого рода: выбор областей для улучшений

Одной из первостепенных целей применения моделей совершенства является определение сильных сторон и областей для улучшений. В процессе самооценки и/или экспертной оценки выявляется довольно много направлений для улучшений, как правило, от двух до пяти по каждой со-

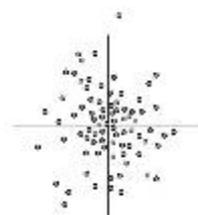
¹ Deming W.E. Out of the Crisis. Cambridge. – MA: MIT Press, 1986. – 507 p.

² Описание приводится по: Нив Г.Р. Пространство доктора Деминга: Принципы построения устойчивого бизнеса: пер с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – С. 102–106.

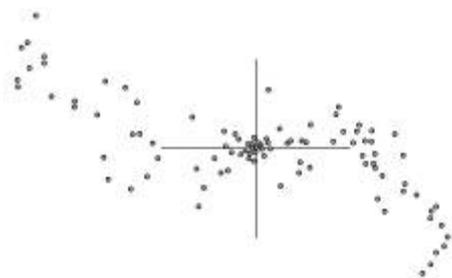
ставляющей модели. Если учесть, что в различных версиях модели число составляющих варьируется от 23 до 53¹, то руководство организации должно выбирать из нескольких десятков направлений, требующих улучшений.



а) Правило 1: не двигайте воронку безотносительно к тому, где шарик останавливается.



б) Правило 2: передвигайте воронку относительно ее предшествующего положения. Если шарик остановился в шести дюймах к востоку от мишени – двигайте воронку на 6 дюймов к западу от ее текущего положения. И если на следующем шаге шарик находится в 4-х дюймах на юго-запад от мишени, то перемещайте воронку на 4 дюйма к северо-западу от ее текущего положения.



в) Правило 3: передвигайте воронку относительно центра мишени. Если шарик остановился в шести дюймах к востоку от центра мишени, тогда перед следующим броском двигайте воронку на запад от центра. Или, если шарик останавливается на 4 дюйма на юго-запад от мишени, двигайте воронку так, чтобы прицеливаться в точку на 4 дюйма на северо-восток от центра мишени.



г) Правило 4: на каждом шаге располагайте воронку непосредственно над тем положением, где шарик только что приземлился.

Рис. 4. Четыре правила воронки

¹ Девять классических критериев модели EFQM включают 32 субкритерия, модель Премии Правительства РФ в области качества для организаций с численностью работающих не более 250 человек содержит 23 составляющие, модель Поволжской премии качества – 25, модель самооценки совершенства деятельности вуза СПбГЭТУ «ЛЭТИ» для вузов и ссузов России – 53 составляющие.

Задача приоритизации для дальнейшего принятия решений по совершенствованию выглядит более чем актуальной и вместе с тем таит в себе опасность негативного проявления четвертого «правила воронки», когда менеджеры, стараясь изо всех сил улучшить то, что улучшать не надо, все уверенней будут удаляться в безбрежную даль.

Для приоритизации и выбора 3-4 первоочередных возможностей улучшений консультанты EFQM рекомендуют использовать два инструмента:

- матрица «2x2» (значимость улучшений в стратегической перспективе);
- матрица приоритизации (рейтинговая схема «эффект от улучшения/возможность внедрения»).

Необходимым условием применения этих инструментов является наличие команды менеджеров (команды самооценки, экспертной группы), которая путем обсуждения, оценки и анализа, устных и письменных размышлений определяет первоочередные направления для улучшений. Этот процесс построен по принципу разработки стратегии при помощи популярного метода SWOT-анализа. Г. Минцберг, описывая «школы стратегий» в одноименной книге, характеризуют процесс принятия стратегических решений, культивируемый последователями школы дизайна (проектирования), буквально следующим образом: «Представьте себе собравшихся за столом руководителей организации, обсуждающих сильные стороны и недостатки организации, ее отличительные компетенции – ну чем не студенты во время семинара?»¹. Действительно, излюбленный метод обучения на конкретных примерах (case-study) Гарвардской бизнес-школы, благодаря которой «школа проектирования» получила широкое распространение в менеджменте, может быть полезен для обучения студентов, так как привносит в учебную аудиторию богатый практический опыт. Но этот метод может быть и крайне опасен для принятия решений в реальной организации, так как отделяет мышление от действительности, формулирование решений от их осуществления. Таким образом, группа людей (менеджеров, экспертов), проявляющая старания при определении первоочередных направлений для улучшений на основе перечисленных инструментов, продолжает балансировать на грани «четвертого правила воронки».

Методы «школы проектирования», безусловно, полезны на этапе сбора качественной информации при развертывании самооценки в масштабах всей организации. Модифицированная матрица SWOT довольно удачно интегрирована в структуру формуляров (проформ) – одного из ключевых методов самооценки по критериям модели EFQM. Вместе с тем приоритизация областей для улучшений, помимо командного обсуждения (менеджеров, экспертов) в режиме «мозгового штурма», должна осуществляться

¹ Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Д. Школы стратегий. – СПб.: Питер, 2000. – С. 34.

на основе фактов с учетом мнения всех заинтересованных сторон, не полагаясь только на интуицию и эмоции менеджеров. Лучшие организации не управляются «из бункера», при принятии решений не следует полагаться на какие бы то ни было «догадки».

Балльная система оценки, являющаяся неотъемлемой частью моделей совершенства, является тем измерительным инструментом, который позволяет дополнить имеющуюся качественную информацию количественной и принимать более обоснованные решения. Б. Андерсен для интерпретации результатов самооценки и приоритизации областей для улучшений предлагает использовать ряд инструментов, основанных на количественных показателях (в нашем случае – баллах, полученных в процессе самооценки) – это анализ трендов; матрица показателей (важность/текущее состояние); диаграмма «паутина».

Из трех предложенных инструментов в практике самооценки по моделям совершенства преимущественно используется последний – диаграмма «паутина» (лепестковая диаграмма, которую часто заменяют обычным графиком или столбиковой диаграммой по девяти критериям модели). Анализ трендов может быть полезен, когда организация применяет модель на протяжении нескольких лет. С учетом того, что сессии самооценки организации обычно проводят один раз в полгода (год), то разглядеть тренд и оценить динамику можно только через два-три года. Матрица показателей является, на взгляд автора, полезным инструментом анализа и достаточно надежным фильтром для имеющихся возможностей улучшений, что с успехом доказано в работах Дженса Дальгаарда на примере Post Denmark¹. Матрица показателей Дальгаарда – это «карта качества», две оси которой, «степень согласия» и «степень важности», организованы по 7-балльной шкале Ликерта (1 – полностью не согласен, 7 – полностью согласен). Однако применение матрицы показателей должно быть изначально заложено в методику самооценки – это предполагает разработку, как минимум, оригинальных опросных листов². Как правило, организации, принимающие

¹ См., напр., Dahlgaard J., Nilsson L. Using questionnaire-based self-assessment surveys for organizational excellence // European Quality. – 2002. – Vol. 9. – № 4. – P. 88–100.

² Напр., опросный лист, предложенный Дж. Дальгаардом для Post Denmark, включает около 100 пунктов-утверждений, которые отражают различные важные для организации показатели. Утверждения сгруппированы по девяти критериям модели EFQM. Респонденты по 7-балльной шкале оценивают, во-первых, свое согласие с приведенными утверждениями, во-вторых, важность каждого из них. В исследовании (анкетировании) принимают участие управленческий персонал всех уровней.

К. Туоминен предлагает инструментарий для самооценки на основе опросных листов по критериям моделей совершенства, содержащих несколько десятков вопросов. При ответе на каждый вопрос оцениваются три параметра оцениваемого направления деятельности: приоритет, текущий показатель, целевой показатель. Методика самооценки Туоминена реализуется на основе программного продукта ChangeManagerPro

участие в различных конкурсах качества, основанных на модели EFQM, руководствуются методическими рекомендациями организаторов конкурса, где матрица показателей либо отсутствует, либо не позиционируется как важный инструмент поиска направлений для улучшений. Организации, только начинающие осваивать самооценку на основе моделей совершенства, также применяют базовые методические средства, в число которых матрица показателей не входит.

Таким образом, наиболее простым и востребованным методом анализа количественных результатов самооценки является диаграмма «паутина» со сводным результатом самооценки (экспертной оценки) в разрезе девяти критериев модели. Именно эта диаграмма попадает на стол к высшему руководству, и часто именно эта информация является главным обоснованием решения, какое направление (в нашем случае критерий) следует подтягивать. Низкий результат по тому или иному критерию (составляющей), как правило, рассматривается как индикатор области для улучшений. Кроме того, подобный подход к определению областей для совершенствования присутствует в модели самооценки ISO 9004:2000 (ГОСТ Р ИСО 9004-2001), при самооценке по системе «20 ключей», в методиках внешних и внутренних аудитов систем менеджмента, применяемых в различных организациях¹.

Однако насколько оправданным будет вмешательство в систему в том месте, где получен наименьший балл? Чем вызвана низкая оценка по тому или иному критерию: особой причиной, или это лишь проявление случайных вариаций системы, вызванных общими причинами? Существующий инструментарий моделей совершенства не может избавить от совершения **ошибки первого рода** по Демингу, т.е. не следует рассматривать любое обычное отклонение в системе как особый случай. Напротив, модели совершенства **провоцируют** на совершение ошибки первого рода и создают опасность сценария, развивающегося по четвертому «правилу воронки». Как бы это странно не звучало, но многим организациям, применяющим модели совершенства, помогает избежать «взрыва» формальный подход, когда самооценка проводится «для участия в конкурсе», «для получения сертификата», «для имиджа», «для галочки», по каким-то другим причи-

(См.: Туоминен К. Качество управления изменениями. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2008. – 96 с.).

¹ В практике многих предприятий комплексная оценка (показатель) качества (эффективности, результативности и т.д.) в функциональном или процессном разрезе является не только индикатором областей для улучшений, но и становится «кнутом и пряником» для людей. Работников наказывают и поощряют в зависимости от того, оказались их результаты выше или ниже средних. В действительности их работа может находиться в статистически управляемой ситуации, а низкие оценки вызваны *общими* причинами вариации.

нам. Менеджеры **не стараются** изо всех сил улучшить положение дел, что, по сути, и спасает организацию.

Ошибки второго рода: сбой в измерительной системе

Балльная оценка является неотъемлемым элементом моделей совершенства, которая, во-первых, обеспечивает устойчивость пирамиды организационного совершенства, расставляя организации по уровням зрелости, во-вторых, позволяет сравнивать «яблоки с яблоками», т.е. единая оценочная схема является основой для бенчмаркинга между пользователями всех моделей, в основе которых лежит модель EFQM. По сути, пользователи модели Поволжской премии по качеству или модели конкурса Минобрнауки «Системы обеспечения качества подготовки специалистов» могут оценить достигнутый уровень своего совершенства относительно уровня, например, призеров европейской премии EFQM или лауреатов премии Правительства РФ в области качества, сравнив результаты внутренней самооценки с эталонными результатами, или же провести бенчмаркинг между собой.

Таким образом, система оценивания должна соответствовать предъявляемым к ней высоким требованиям. В противном случае, измерения на «территории» моделей совершенства потеряют всякий смысл прежде всего для проведения бенчмаркинга и определения уровня зрелости.

Механизм, предлагаемый разработчиками модели EFQM для оценки (самооценки) организации, – это матрица RADAR, представляющая собой сложную систему измерителей, которая обеспечивает операциональные определения для оценок критериев модели EFQM по 100-балльной шкале. Вместе с тем измерительные механизмы производных моделей (зачастую модифицированных), в первую очередь моделей региональных премий по качеству, существенно отличаются от RADAR и являются индивидуальными более простыми оценочными схемами. И если метрологическая ценность RADAR вызывает определенные сомнения у многих специалистов¹, то оценочные схемы на основе региональных моделей в стиле «анти-RADAR» вряд ли вообще могут претендовать на статус измерений. Например, лауреат одной из региональных премий, имея 100 % по критерию «Лидерство» и 90% по критерию «Процессы», в то же время демон-

¹ Существует мнение в среде профессионалов качества, что эксперты премий интерпретируют оценки как некие условные знаки, слабо коррелированные с их (экспертов) текущим эмоциональным состоянием. В то время как выбор числа для градации каждого измеряемого признака должен сопровождаться операциональным определением отличий (например, отличия 35 баллов от 36 или 34). На наш взгляд, эксперт здесь подобен судье в фигурном катании, а операциональное определение его оценки формируется на основе системы измерителей RADAR, прошлом опыте измерения (оценивания) и факторе сравнения, когда проводится оценка нескольких организаций.

стрирует 40% по критерию «Политика и стратегия» и лишь 30 % по критерию «Результаты для работников». Такая картина может быть обусловлена либо несовершенством измерительного прибора, либо неумелым его применением. Причем второй вариант характерен и для самооценщиков, и для экспертов. Так, первый опыт применения региональной модели на одном из поволжских предприятий принес выдающийся результат – 968 баллов из 1000 возможных, однако экспертная оценка подтвердила только 141 балл. Любопытная картина экспертных оценок финалистов конкурса на соискание премий Правительства Республики Татарстан за качество 2006 г. представлена на рис. 5. Интересно отметить, что все графики оценок конкурсантов имеют практически одинаковый профиль, демонстрируют схожие тенденции и, что самое удивительное, не пересекаются. Предприятия строго ранжированы, оценки каждого отдельного предприятия абсолютно по всем критериям лучше, чем у нижестоящего, и хуже, чем у вышестоящего. В каждой из двух конкурсных категорий есть как эталонное предприятие, имеющее наивысшие оценки (лучшую практику) по всем 32 составляющим, так и полный аутсайдер с самыми низкими показателями везде. О причинах такой неоднозначной картины остается только догадываться, а к результатам оценки стоит относиться, по крайней мере, настороженно.

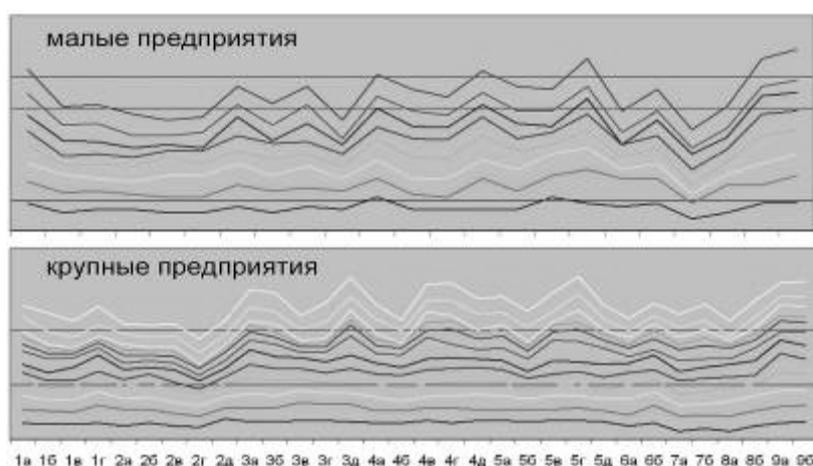


Рис. 5. Результаты экспертной оценки финалистов премии Татарстана за качество 2006 г.

Еще одним важным элементом проведения самооценки, оказывающим влияние на достоверность ее результатов, является толщина «семантического фильтра»¹, через который информация о самооценке проходит к людям, вовлеченным в этот процесс. Степень воспринятой людьми информации определяет толщину фильтра, отсеивающего «семантический

¹ Термин А.Д. Шадрин (см.: Шадрин А.Д. Методы улучшения качества в серийных процессах : автореф. дис. ... док. тех. наук. – СПб., 2006. – 42 с.).

шум». Проще говоря, критерии оценки, равно как и оценочный механизм, должны быть максимально понятны всем вовлеченным сторонам (менеджерам, работникам, экспертам). Характерными барьерами восприятия, составляющими семантический фильтр при самооценке по критериям моделей совершенства, являются:

- неточный, неадекватный перевод критериев и их содержания, опросных листов, методических материалов и т.д. (плохой перевод вопросов анкеты может полностью дискредитировать эту и последующие, уже более корректные, попытки проведения самооценки);

- отсутствие адаптации базовой модели к отраслевой специфике (необходимо гармонизировать терминологию модели к терминологии отрасли – образование, здравоохранение, государственное управление и т.п., – сохранив при этом суть);

- недостаток теоретических знаний по основам самооценки и менеджмента качества в целом (организации трудно объективно оценить свои процессы, если деятельность организована по модели Тейлора–Файоля и процессов просто не видно).

Семантический фильтр многих российских пользователей моделей совершенства зачастую не пропускает даже названия самих критериев, например критерий «Лидерство» (Leadership), который часто интерпретируется как «Руководство» или «Деятельность руководства», а это не совсем «Лидерство». Разработчики региональных моделей, как правило, намеренно искажают, сужают суть того или иного критерия, дабы уменьшить семантический шум, который создает термин «Лидерство» в головах пользователей модели. Действительно, если операциональные определения термина «руководство» разными людьми, вовлеченными в самооценку, будут во многом схожи, то разница в операциональных определениях термина «лидерство» будет ощутима.

Тезаурус модели совершенства закладывается на уровне принципов управления организацией (они же принципы TQM). Для модели EFQM такими принципами совершенствования являются восемь фундаментальных концепций (см. гл. 2). Специалисты по модели EFQM отмечают, что нет (или почти нет) смысла начинать применять модель до тех пор, пока вы не «вживите» в деятельность организации фундаментальные концепции. Однако руководства по применению моделей национальной и региональных премий по качеству, в основе которых лежит модель EFQM, содержат в лучшем случае простое переселение восьми пунктов (принципов) совершенствования, никак не акцентируя внимание пользователей на этой идеологической составляющей модели. Хотя сам Европейский фонд управления качеством (EFQM) позиционирует фундаментальные концепции как важную основополагающую составляющую модели. Брошюра о фундаментальных концепциях «The Fundamental Concepts of Excellence» – это

первый материал по модели EFQM, который попадает в руки ее начинающих пользователей.

Следует отметить, что единства мнений по поводу тезауруса модели EFQM не наблюдается и среди экспертов, оперирующих оригинальной (англоязычной) терминологией модели. Например, серьезные дебаты возникли уже при трактовке самого понятия «Excellence»¹, много вопросов вызвало операциональное определение «корпоративной социальной ответственности»².

Излишняя академичность терминологии моделей совершенства также зачастую мешает менеджерам эффективно использовать потенциал самооценки на практике.

Объем семантического шума увеличивается при переводе модели на другие языки, свой отпечаток накладывает и национальная специфика, а также особенности внешней и внутренней среды отдельных организаций.

Таким образом, измерительные приборы моделей совершенства, включающие оцениваемые критерии (и их составляющие) и оценочные показатели, а также методы оценки (самооценки), не всегда могут обеспечить надлежащее качество измерений и служить точными механизмами для определения уровня зрелости организации и бенчмаркинга. Некорректная адаптация и изменение критериев модели EFQM и их содержания, модификация или отказ от измерителей RADAR в пользу более простых

¹ При переводе на русский язык понятия «Excellence» также существует ряд дискуссионных моментов. Так, в контексте модели EFQM Excellence Model, по мнению автора, «Excellence» следует понимать как «совершенствование», а модель позиционировать как «модель **совершенствования**». В привычной устоявшейся русскоязычной интерпретации Excellence Model как «модели **совершенства**» делается акцент на эталон или сравнение, однако диапазон приложения модели EFQM значительно шире, и на уровне организации ее глубинная сущность проявляется в непрерывном **процессе** – процессе **совершенствования**. Именно поэтому многие сторонники модели EFQM ассоциируют практику ее применения в организации с «Excellence Journey», т.е. с путешествием, дорогой к совершенству. Психологические послы в названиях «модель совершенства» и «модель совершенствования» имеют определенные отличия, что отражается на дальнейшем применении модели ее потребителями – «как вы яхту назовете, так она и поплывет». В первом случае организация, применяющая **модель совершенства**, будет заряжена на получение максимального количества баллов, что противоречит многим постулатам философии качества. Во втором случае организация применяет **модель совершенствования** и нацеливается на длительный процесс обучения, изменения и улучшения, а баллы и оценки отходят на второй план, принимая форму технического инструментария.

² В современной России «толщина» семантического фильтра для «социальной ответственности» постоянно увеличивается и становится непреодолимым барьером для адекватного восприятия этого понятия. Если в Европе социальная ответственность бизнеса – это требование рынка, конкурентное преимущество и фактор успеха, то у нас «социальная ответственность» – это требование власти, излюбленный термин чиновников, трансформировавших рыночное понятие «социальная ответственность» в бюрократическое «социальное бремя».

методик оценки могут привести к **ошибке второго рода** по Демингу, когда оценочный механизм не позволит выявить отклонения (вариации) в системе управления организации, вызванные особыми причинами.

Унификация или индивидуализация моделей: за и против

Вопросы унификации и индивидуализации (упрощению / усложнению) моделей самооценки, в частности модели EFQM, вызывают оживленные дебаты у специалистов по качеству.

Существует два мнения относительно того, как использовать модель самооценки. С одной стороны, модель может и должна меняться для каждой отдельной организации, учитывая специфику ее бизнес-практики. С другой стороны, модель универсальна и не требует никаких изменений. Обсудим «за» и «против» каждой из позиций. В начале практики самооценки проще всего использовать стандартную модель и сравнивать свои результаты с другими организациями, начинающими самооцениваться по модели. Успешно развивающемуся предприятию, накопившему определенный опыт применения модели, может стать малоинтересно использовать все одну и ту же модель и может придти в голову идея изменения чего-либо в модели. Либо же семантические фильтры, не позволяющие использовать оригинальную версию модели, обуславливают необходимость ее адаптации – известны модели для организаций здравоохранения¹, образования², отдельных отраслей народного хозяйства³, государственного и муниципального управления⁴.

Мнение № 1. Модель нужно и можно персонифицировать.

Каждая организация уникальна и не похожа на другую. Едва ли найдется организация, которую можно полностью вписать в модель. А вот вписывать модель в бизнес-практику, по мнению автора, можно и нужно. Приведем цитату из выступления одного из пользователей модели EFQM: «... мне говорят, что это плохая модель, потому что в ней мало *маркетинга*. Так усильте роль маркетинга для своей модели, разработайте свою модель, Вы можете вписать маркетинг в нее. – Это же только модель, меняй-

¹ Напр., критерии Болдриджа для организаций здравоохранения в США.

² Напр., «Общая схема проверки» (Common Inspection Framework – CIF) для сферы образования Великобритании, типовая модель «самооценки совершенства деятельности вуза» СПбГЭТУ «ЛЭТИ» для вузов и ссузов России.

³ Напр., модель премии Синго (Shingo Prize) за достижение совершенства в промышленном производстве; модель конкурса Министерства информационных технологий и связи РФ в области качества производства средств связи и предоставления услуг связи

⁴ Напр., «Общая схема оценки» (Common Assessment Framework – CAF) для общественных организаций в Европе, модель ЭПУС (Эффективная публичная служба) для российских органов государственного и муниципального управления.

те, крутите, используйте ее»¹. Модель EFQM – это модель для «думанья», а не для заполнения формуляров. Мы едва ли сможем найти высококлассную модель, которая бы не требовала от ее пользования хотя бы немного, но мозгов. Одна из задач, которую ставят перед собой разработчики модели, – помогать менеджерам думать, причем думать системно. Даже измененная модель позволяет сравнить себя «с лучшими в классе», например российские вузы проводят самооценку по модифицированной модели конкурса «Системы обеспечения качества подготовки специалистов», но имеют возможность сравнивать свои баллы с оценкой промышленных предприятий, полученной в правительственном конкурсе, в котором используется универсальная модель.

Момент, в который организация сможет сама для себя изменить модель под свою специфику, является поворотным пунктом в ее развитии – система управления стала зрелой и может сама для себя разработать измерительные приборы.

Возвращаясь к вопросу о необходимости перекраивать модель под себя, необходимо отметить самый большой и, возможно, единственный подводный камень. Если вы изменили модель и изменения эти принципиальны, этим вы усложнили процесс сравнения себя с другими пользователями модели. Этот аргумент главный в стане сторонников универсализации моделей совершенства.

Мнение № 2. Модель хороша для всех? или просто хороша? Всё, что мы можем сделать для ее улучшения, – это не менять ее.

«Если бы мы потратили несколько месяцев на переработку модели, то, во-первых, все это время мы бы не могли использовать модель, а во-вторых, мы потеряли бы возможность проводить бенчмаркинговые исследования с нашими коллегами по EFQM»², – это также слова одного из пользователей модели EFQM, чья организация предпочитает применять модель в ее изначальном виде. Возможно, они просто не созрели, им страшно отдалиться от своего костра и пойти в лес, или у них просто слабая система управления, которой нужны шаблоны и подсказки, а может быть, они продвинулись так далеко вперед, что поняли ошибочность всех моделей. По словам известного статистика Джоджа Бокса, «все модели ошибочны в нашем реальном мире, но некоторые модели могут быть полезными»³. Сторонники мнения № 2 считают, что нельзя создать идеальную, совершенную модель, следует быть реалистами и не стоит тратить впустую драгоценное время.

¹ Цит. по: Medhurst D. The Model is OK; What It Needs is Use Not Change / comments for 2004 review of the Fundamental Concepts. EFQM VCoP «Future of Excellence». – 2004. – October.

² Цит. по: Medhurst D. The Model is OK. – 2004. – October.

³ Цит. по: Нив Г.Р. Пространство доктора Деминга: Принципы построения устойчивого бизнеса. – С. 223.

Обе точки зрения имеют право на существование, так как многие организации, которые применяют модель с целью инкорпорировать системный подход в практику управления, перекраивают модель с учетом своих нужд и используют ее для диагностической самооценки. Не меньшее число организаций принимают начальный вариант модели, предлагаемый EFQM, и также успешно применяют ее для самооценки и для бенчмаркинга.

Модель существует, чтобы ее применять, это не теоретическая схема или просто геометрическая картинка из девяти прямоугольников. Модель EFQM (так же, как и критерии Болдриджа и другие модели для самооценки) – это простой и эффективный метод диагностики и совершенствования системы управления. Однако модель не дает точного ответа, что и как должно быть сделано. Реализовать потенциал моделей совершенства, скрытый в диагностической самооценке, смогут лишь те организации, где люди думают и предпринимают соответствующие действия, намного более осмысленные и глубокие, чем выставление галочек в оценочном листе.

ГЛАВА 2. МОДЕЛИ САМООЦЕНКИ МИРОВЫХ ПРЕМИЙ ПО КАЧЕСТВУ

В 2007 г. исполнилось 20 лет со дня учреждения в США «Национальной премии качества Малколма Болдриджа» и 15 лет со дня вручения первой Европейской премии качества, которая сегодня носит название «Премия совершенства EFQM». За последние годы две эти мировые премии вышли за рамки привычных конкурсов признания качества продуктов и услуг, когда победители определяются на основе объемов продаж, голосования потребителей и других рейтинговых подходов¹. Модели премий Болдриджа и EFQM, изначально являясь оценочными схемами, на практике предложили комплексный подход к совершенствованию деятельности организации на основе самооценки и бенчмаркинга. Конкурсные модели переросли в модели совершенствования системы управления и восполнили потребность руководителей в инструментах и методах измерения нефинансовых показателей организации, в первую очередь «качества», как степени удовлетворения требований различных групп заинтересованных сторон: потребителей, работников, собственников, партнеров и общества.

Кроме того, экспансия моделей премий по качеству из сферы менеджмента качества в сферу общего и стратегического менеджмента способствовала переходу термина «качество» из профессионального лексикона инженеров ОТК на принципиально новый уровень – уровень высшего управления, однако в иной лексической оболочке – «совершенство»². Принципы, декларируемые организаторами мировых премий в области качества, становятся принципами современного управления в бизнесе, общественном секторе, сфере государственного управления, а часто и концептуальной основой для национальной политики в области качества (например, премия Болдриджа лежит в основе национальной программы качества США).

¹ Напр., отечественные конкурсы «Народная марка», «Брэнд года», «Сто лучших товаров России» и др. Следует отметить, что существует отдельная категория премий (или лжепремий) по качеству, таких как «Факел Бирмингема», «Золотая пальма» и т.п., которые являются не конкурсами, а бизнесом по вручению призов. Схема проста: предприятия, как правило, получают от организаторов сначала или опросный лист (анкету), или сразу приглашение на вручение приза. Заплатив организаторам несколько тысяч долларов, остается только приехать на торжественное вручение приза куда-нибудь в Европу. Существует экономный вариант – получить диплом по почте или даже просто электронный вариант изображения приза для использования в своей рекламной продукции. Данную категорию премий мы не рассматриваем. Подробнее о лжепремиях см.: Шестаков А.Л., Маслов Д.В. Антиуправление бизнесом или как не разрушить бизнес, улучшая его качество. – М.: ДМК-Пресс, Омега-Л, 2007. – 208 с.

² Тенденция замены термина «качество» на более стратегический и, возможно, более благозвучный – «совершенство» – набирает динамику во многом из-за снобизма высшего руководства, часто не желающего принимать техническое понятие «качество» в арсенал общего менеджмента.

Структура многочисленных конкурсов на соискание премий качества приблизительно одинакова и включает следующие основные этапы:

1. Объявление конкурса и прием заявок.
2. Проведение самооценки и подготовка отчета-самооценки о деятельности компании, ее достижениях и работе по совершенствованию.
3. Анализ и оценка отчетов экспертами премии.
4. Определение лучших компаний по итогам оценки отчетов.
5. Обследование и оценка лучших компаний на местах.
6. Рассылка экспертных заключений всем участникам конкурса.
7. Определение победителей конкурса.
8. Оглашение результатов и награждение победителей.

Помимо подготовки отчета по самооценке, одним из важнейших элементов конкурсов качества является так называемое *экспертное заключение*. Это независимый отчет, в котором оценивается текущее состояние компании, анализируются достигнутые результаты, указываются области, где необходимы первоочередные улучшения, даются рекомендации по совершенствованию деятельности. Кроме того, экспертное заключение содержит балльную оценку по каждой категории, которая позволит конкурсанту сопоставить экспертную оценку с результатами самооценки, сравнить свой уровень с эталонным и с уровнем победителей, а также проследить динамику улучшений относительно прошлых показателей¹.

Победители премий по качеству не получают какого-либо материального вознаграждения. Победа в конкурсе – это, в первую очередь, призна-

¹ Ниже приведен фрагмент экспертного заключения для организации, проводившей самооценку по модели EFQM:

Критерий 3. Люди

Субкритерий 3b. Уровень знаний и компетентности людей измеряется, развивается и поддерживается

Итоговая оценка по критерию 3b составила 73 %.

Сильные стороны:

- систематическая работа по оценке компетентности персонала;
- развертывание планов по развитию компетенций персонала;
- мотивация сотрудников к развитию своих профессиональных компетенций, поощрение и содействие обучению;
- гармонизация стратегии организации с целями и планами отдельных сотрудников.

Слабые стороны:

- отсутствуют свидетельства развития умения сотрудников работать в командах;
- не приведены примеры методик и программ обучения и развития сотрудников.

Направления для улучшений:

- фиксирование лучшего опыта в базе данных и применение накопленных знаний для обучения служащих на основе приобретенных умений;
- развитие навыков командной работы.

Элементы лучшей практики:

- система мониторинга и анализа квалификации персонала.

ние высокого уровня развития компании, а премия по качеству – символ надежности для партнеров; перспективности для акционеров; удовлетворенности для потребителей; благонадежности для общества; эталона для конкурентов.

Особую значимость национальным премиям придает тот факт, что награду вручают первые лица государства, в США – это Президент, в России – Председатель Правительства или один из его заместителей¹. Вручение премий широко освещается в средствах массовой информации.

Непременным условием каждого конкурса является популяризация опыта компаний-победителей. Информация об успешных стратегиях совершенствования становится доступной после подведения итогов конкурса. Победители обязуются делиться своим опытом с другими компаниями, чтобы помочь им улучшить качество деятельности. Эта особенность мировых премий по качеству способствует развитию такого инструмента управления, как *бенчмаркинг*.

Компании-лауреаты конкурсов на соискание премий по качеству получают национальное признание организации мирового класса, а их бизнес-процессы, подходы и методы управления становятся эталонными и рассматриваются другими компаниями в качестве объектов для бенчмаркинга. Использование передового опыта для совершенствования деятельности позволяет найти новые эффективные методы и подходы к улучшению качества бизнеса. Благодаря премиям по качеству многие компании узнают о бенчмаркинге и потенциальных возможностях совершенствования, которые появляются при инициировании бенчмаркинг-исследования.

Организаторы ведущих мировых премий ставят задачу распространить передовой опыт среди как можно большего числа компаний. Японская премия по качеству, например, учреждена, чтобы способствовать открытости национального бизнеса, обмену опытом между компаниями внутри страны. Европейский фонд управления качеством в рамках схемы уровней совершенства EFQM ведет активную деятельность по развитию бенчмаркинг-подходов. Сотрудничество и обмен опытом европейских организаций способствует повышению их конкурентоспособности на мировом рынке.

Эволюция премий в области качества вывела самооценку по конкурсным критериям на уровень самостоятельного метода управления. Организации, применяющие модели премий в своей практике менеджмента, не зависимо от того, участвуют они в конкурсе качества либо просто проводят самооценку по критериям модели, получают определенные преимущества, которые сформулированы ниже.

Для участников конкурсов на соискание премии по качеству:

¹ В России, к сожалению, это событие зачастую проходит незамеченным для общественности и бизнес-сообщества.

- Победа в конкурсе – это признание лидерства организации со стороны бизнес-сообщества и потребителей.

- Бизнес-партнеры и все заинтересованные стороны получают подтверждение высокого качества и надежности организации.

- Производится независимая экспертная оценка эффективности системы управления, и определяются области, где необходимы первоочередные улучшения.

- Участие в конкурсе формирует имидж компании, стремящейся к улучшению качества бизнеса.

Для организаций, использующих модели премии в качестве инструмента управления:

- Модель и критерии премий предлагают комплексную стратегию развития организации.

- Создается эффективная система управления на принципах постоянного совершенствования.

- Систематизируются все действия по улучшению качества.

- В основе изменений лежит самосовершенствование; динамика улучшений в компании измеряется посредством регулярной самооценки.

- Результаты оценки организации по критериям премий сравниваются с эталонными и результатами конкурентов.

- Постоянно ведется поиск лучших бизнес-решений, что является катализатором вовлечения организации в процесс бенчмаркинга.

- Повышаются производительность и конкурентоспособность компаний на внутреннем и мировом рынках (и, как следствие, развивается национальная экономика).

Развитие мировой сети премий по качеству подогрело интерес к изучению особенностей предлагаемых моделей и их сравнительному анализу со стороны как отдельных исследователей, так и заинтересованных организаций, таких как Европейский фонд управления качеством, SAI Global, Глобальный совет моделей совершенства.

В этой главе рассмотрены пять мировых премий по качеству:

- национальная премия качества Малколма Болдриджа;

- премия совершенства EFQM;

- премия Деминга;

- Японская премия качества;

- премии Правительства Российской Федерации в области качества.

Выбор именно этих премий неслучаен. Модели американской и европейской премий являются методологической основой для большинства мировых конкурсов качества. Необходимость рассмотрения премии Деминга продиктована тем фактом, что это первая и по сегодняшний день одна из самых авторитетных мировых премий по качеству, которая более 50 лет являлась именно конкурсом качества, но в последние годы критерии премии Деминга принимают очертания модели совершенства. Японская премия ка-

чества представлена как альтернатива премии Деминга и как удачный пример разработки оригинальной национальной модели на основе критериев Болдриджа. Премия Правительства РФ в области качества рассматривается как национальная премия Европы, модель которой гармонизирована с моделью EFQM.

2.1. Обзор базовых принципов, критериев и структуры моделей

Организационные основы мировых премий по качеству

Национальная премия качества Малколма Болдриджа

Национальная премия в области качества США носит имя Малколма Болдриджа¹ – Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA). Премия была учреждена в 1987 г. с целью стимулировать реформы в системах менеджмента американских предприятий и преодолеть экономический спад 1980-х гг. Премия Болдриджа² является ключевым элементом Национальной программы качества Болдриджа.

Критерии Болдриджа выполняют три важные функции в повышении конкурентоспособности американских компаний:

- совершенствование текущей деятельности, реализация возможностей и оптимизация результатов;
- облегчение процесса получения и обмена информацией и лучшим опытом между всеми компаниями США;
- понимание и управление бизнес-процессами, реализация планов организации и возможностей для обучения.

Критерии Болдриджа разработаны с целью помочь различным компаниям в применении интегрированного подхода к организации системы менеджмента, что находит свое отражение в следующем:

- создание ценности для потребителя по наилучшей цене и укрепление позиций на рынке;
- повышение эффективности бизнеса и увеличение возможностей;
- обучение персонала и создание самообучающейся организации.

Модель премии Болдриджа стала первой моделью совершенства в ее современном понимании и легла в основу более 40 национальных конкурсов качества (Бразилия, Гонконг, Израиль, Сингапур, Египет, Шри-Ланка и др.), в том числе оказала влияние на разработку оригинальных моделей японской и австралийской премий, модели EFQM.

¹ Ховард Малкольм Болдридж, министр торговли США, сыгравший значительную роль в разработке и реализации политики США в области повышения качества и производительности американского бизнеса.

² Здесь и далее обзор премии Болдриджа подготовлен по материалам брошюры Criteria for Performance Excellence / Baldrige National Quality Program. NIST, 2006. – 76 p., а также электронного ресурса премии Болдриджа в сети Интернет: www.baldrige.gov

Организационное и методическое обеспечение премии Болдриджа возложено на Национальный институт стандартов и технологии (NIST) и Американское общество качества (ASQ). Ежегодно Президент США вручает премию Болдриджа по трем основным категориям:

- промышленное производство;
- сфера услуг;
- малый бизнес.

В 1999 г. к этим трем базовым категориям были добавлены организации некоммерческого сектора:

- образование;
- здравоохранение.

В число компаний, получивших премию Болдриджа, входят Херох, Motorola, Boeing, IBM, Cadillac Motor, FedEx, Solectron Corp., Ritz-Carlton Hotel и др.

Премия совершенства EFQM

Премия Европейского фонда управления качеством¹ EFQM Excellence Award (Премия совершенства EFQM) – самая престижная европейская награда за достижение организационного совершенства. В 2007 г. проводился 15-й по счету конкурс на соискание премии, которая до 2006 г. носила название «Европейская премия качества» (European Quality Award).

Сегодня европейская премия EFQM присуждается в следующих категориях²:

- крупные организации и бизнес-единицы;
- производственные подразделения (с 1997 г.);
- общественные организации (с 1998 г.);
- малые и средние предприятия (число работников менее 250 человек, оборот менее 40 млн евро); вручается с 1997 г. и включает две подкатегории: независимые предприятия, филиалы.

Премия совершенства EFQM находится на вершине пирамиды многочисленных национальных и региональных европейских премий в области качества, в том числе премии Правительства РФ в области качества, а также отраслевых премий, например конкурс Рособнадзора «Системы качества образовательных учреждений профессионального образования», модель которого основана на критериях модели EFQM.

¹ European Foundation for Quality Management в 1988 г. 14 ведущих компаний Европы (Bosch, Nestle, Olivetti, Renault, Phillips, Volkswagen, Electrolux и др.) при поддержке Европейской комиссии учредили EFQM как партнерство европейских организаций различных размеров, сфер деятельности и форм собственности.

² Здесь и далее обзор подготовлен по информационным материалам EFQM, находящимся в свободном доступе на электронном ресурсе Европейского фонда управления качеством в сети Интернет: www.efqm.org

Соискатели премии EFQM, как правило, первоначально добиваются успеха в этих локальных конкурсах, а уже затем включаются в борьбу за главную награду Европы в области качества и организационного совершенства.

За годы своего существования в конкурсе приняли участие сотни компаний, представляющих самые разнообразные сферы бизнеса практически всех европейских стран, а также организации некоммерческого сектора (учебные заведения, учреждения здравоохранения, государственных и муниципальных органов власти).

Среди победителей последних лет компании Siemens, Bosch, Nokia, Volvo, Yellow Pages, TNT и многие другие – признанные мировые лидеры.

В конце 2001 г. в ответ на требования бизнес-сообщества разработать понятную схему поэтапного движения к организационному совершенству EFQM учредил систему признания достижений организаций в области качества «Уровни совершенства EFQM» (EFQM Levels of Excellence), которые включают три ступени (рис. 6).

1. Премия совершенства EFQM (финалисты, призеры, победители).
2. Признанное совершенство (R4E)¹.
3. Стремление к совершенству (C2E)².

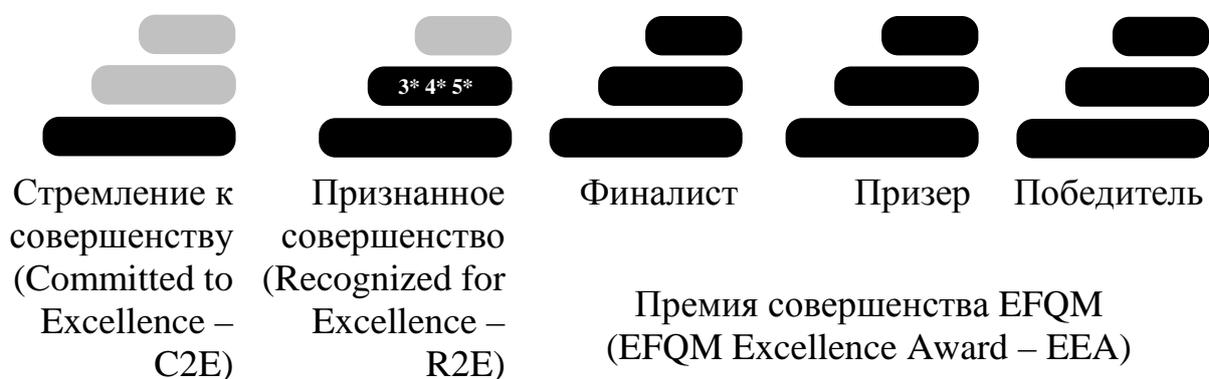


Рис. 6. Уровни совершенства EFQM

¹ По уровню EFQM «Признанное совершенство» в России сертифицированы ОАО «Машиностроительный завод», ООО «ЛукойлПермьНефтеОргсинтез», ОАО «Таганрогский металлургический завод» и др.

² По уровню EFQM «Стремление к совершенству» в России сертифицированы ОАО Концерн «Калина», ОАО «Булочно-кондитерский комбинат», г. Казань, Ивановский государственный энергетический университет и др. Актуализированная информация о сертифицированных организациях по уровням R4E и C2E представлена на электронных ресурсах в сети Интернет: www.efqm.org, www.efqm-rus.ru, www.ckovok.ru

Премия Деминга

Премия Деминга (Deming Prize, DP), первая и по сегодняшний день одна из самых престижных и уважаемых мировых наград в области качества, была учреждена в 1951 г. Японским союзом ученых и инженеров (JUSE)¹ в знак благодарности доктору Эдварду Демингу за разработку программы восстановления японской промышленности и развитие идей качества в Японии².

Эксперты премии Деминга определяют, насколько успешно компании применяют принципы и методы TQM, оценивая деятельность по обеспечению качества, построению системы управления качеством, улучшению бизнес-процессов в масштабах всей компании на основе статистических методов, организации «кружков качества», других инструментов непрерывного совершенствования.

Премия вручается ежегодно в четырех номинациях.

- Персональная премия Деминга. Вручается с 1951 г. одному или нескольким ученым, менеджерам, бизнесменам, внесшим выдающийся вклад в изучение и распространение TQM или статистических методов контроля качества.

- Премия Деминга. Вручается с 1951 г. организациям или их подразделениям за достижение отличных результатов применения TQM при совершенствовании бизнес-процесса и системы управления.

- Премия за управление качеством для производственных бизнес-единиц. Вручается с 1973 г. бизнес-подразделениям организаций за достижение отличных результатов в разработке и применении методов контроля и управления качеством при построении системы тотального управления качеством.

- Японская медаль за качество. Эта награда учреждена в 1969 г. и вручается компаниям, уже получившим премию Деминга, которые смогли значительно повысить свои показатели качества за четыре года с момента награждения.

Среди лауреатов премии Деминга за более чем полвека ее существования можно встретить практически все ведущие компании Японии и юго-восточной Азии. В разные годы (и зачастую неоднократно) премии Деминга удостоивались Hitachi, Nissan Motor, Toyota, Mitsubishi, Fuji-Xerox, NEC и многие другие.

¹ JUSE (Union of Japanese Scientists and Engineers) объединяет ученых и инженеров различных отраслей знаний, а также руководителей промышленных предприятий и является авторитетной организацией в области качества.

² Здесь и далее обзор подготовлен по информационным материалам премии Деминга The Guide for The Deming Application Prize for Overseas 2004 / The Deming Prize Committee. – JUSE, 2004. – 46 p.; What is Deming Prize? / The Deming Prize Committee. – JUSE, 2004. – 26 p.; а также электронного ресурса премии Деминга в сети Интернет: www.juse.or.jp

Японская премия качества

Национальная премия качества Японии Japan Quality Award (JQA) вообрала в себя лучшее из современных подходов к управлению и разрабатывается с учетом практического опыта применения систем контроля и управления качеством во всем мире. С 1996 г. Японская премия качества вручается организациям, достигшим высоких результатов в построении качественной системы управления, ориентированной на потребителя.

Структура Японской премии качества включает три категории: промышленное производство, сфера услуг, малый и средний бизнес¹.

Организатором конкурса выступает Японский центр производительности для социально-экономического развития (JPC-SED)², который реализует национальную «Программу качества Японии» в целях предотвращения экономического спада, начавшегося в начале 1990-х гг., и вывода экономики страны из кризиса.

Модель Японской премии качества разработана на базе критериев Болдриджа и адаптирована к японской практике менеджмента. Соиси Саба, экс-председатель комитета премии, выступая на форуме «Азиатской организации производительности» в 1999 г., прокомментировал причину появления Японской премии качества следующим образом: «Успех премии Болдриджа в деле совершенствования систем управления показал, что японским компаниям следует не только заботиться о качестве своих продуктов и услуг, но и уделять пристальное внимание качеству менеджмента. В связи с этим в Японии встал вопрос о создании национальной премии в области качества»³.

Японскую премию качества часто противопоставляют премии Деминга, и они рассматриваются как конкурирующие между собой. Однако это не совсем так. Концепции этих двух премий имеют принципиальные различия. В то время как большинство организаций, участвующих в конкурсе на премию Деминга, нацелены на завоевание премии, компании-соискатели Японской премии качества не стремятся именно к победе. Комитет конкурса по-

¹ Здесь и далее обзор подготовлен по материалам брошюры Japan Quality Award Criteria 2002. Performance Excellence Driven by Customer. – Japan Quality Award Committee. 2002; а также электронных ресурсов Японской премии качества в сети Интернет: www.jqac.com и www.jpc-sed.or.jp/eng/award/index

² Japan Productivity Center for Socio-Economic Development – некоммерческая неправительственная организация, учрежденная в апреле 1994 г. через слияние Японского центра производительности (JPC) и Социального экономического конгресса Японии (SECJ). Движение по увеличению производительности поддержано более чем 10 000 членами, включая коммерческие компании, профсоюзы и другие организации. Их поддержка и сотрудничество с семью региональными центрами производительности позволили JPC-SED сформировать крупную общенациональную сеть для развития производительности в Японии.

³ Цит. по: Mann R., Nishide S. Impression from Quality Tour in Japan: Deming to Knowledge Management // NZ Q-News. New Zealand Organization for Quality, 2001.

зиционирует премию JQA как модель для самооценки организации, как часть процесса непрерывного совершенствования.

Еще одной особенностью Японской премии, как отмечает консультант JPC-SED Сигеру Уеда, является то, что «в отличие от многих национальных премий в области качества, Японская премия управляется не правительством, а самим бизнес-сообществом. Каждая заинтересованная организация может вступить в Совет¹ Японской премии качества»².

За 10 лет существования более 100 компаний приняли участие в конкурсе. Среди лауреатов премии NEC, Ricoh, Fuji-Xerox, IBM Japan, Pioneer и другие компании с мировым именем.

Премия Правительства Российской Федерации в области качества

Согласно Положению о премиях Правительства Российской Федерации в области качества, «премии присуждаются ежегодно³ 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»⁴.

Экс-заместитель Председателя Правительства Российской Федерации Борис Алешин, призывая российские компании принять участие в конкурсе 2004 г., оценил значимость отечественной премии качества для развития экономики страны следующим образом: «Премии в области качества призваны стать одним из действенных рычагов повышения конкурентоспособности российской экономики. Поощрить российские организации, которые работают и развиваются с учетом принципов, используемых в своей деятельности лидерами мировой экономики, распространить их опыт среди большинства отечественных предприятий – главная цель премий»⁵.

Модель премии гармонизирована с моделью EFQM⁶. В свою очередь модель национальной премии является основой для региональных и отрас-

¹ Совет учрежден Японским центром производительности для социально-экономического развития в июне 1996 г. как организация по популяризации движения улучшения качества менеджмента японских предприятий.

² Цит. по: The Quest for Global Competitiveness through National Quality and Business Excellence Awards / Report of the Symposium on Quality and Business Excellence Awards Nadi, Fiji, 18/20 September 2001. – Asian Productivity Organization, 2002. – P. 89.

³ Премии Правительства РФ в области качества учреждены Постановлением Правительства РФ от 12 апреля 1996 г. № 423 и вручаются с 1997 г.

⁴ Выдержка из Положения о премиях Правительства РФ в области качества № 206 от 24 февраля 1999 г.

⁵ Цит. по: Премии Правительства Российской Федерации в области качества: рук-во для организаций-участников 2004 года. – М.: ВНИИС, 2004. – С. 3.

⁶ Здесь и далее обзор премии подготовлен по материалам брошюры Премии Правительства Российской Федерации в области качества: рук-во для организаций-участников 2006 года. – М.: ВНИИС, 2006. – 27 с., а также электронных ресурсов премии сети Интернет: www.vniis.ru, www.gost.ru

левых конкурсов. Использование их организаторами методических разработок правительственного конкурса позволяет строить эту работу на основе единой модели и одинаковых подходов. За последние годы в премиях регионов и отраслей приняли участие свыше 3 тыс. организаций.

В национальном конкурсе за годы его проведения было получено более 1000 заявок из 67 субъектов России. Среди лауреатов премии последних лет – «Нарзан», «КАМАЗ», «Северсталь», «Лакокраска» и др.

Премии присуждаются Постановлением Правительства РФ. Торжественная церемония награждения лауреатов премии проходит в Доме Правительства Российской Федерации. Награды руководителям организаций-лауреатов вручает Председатель Правительства или один из его заместителей.

Кроме лауреатов по итогам конкурса определяются также организации, которые за успехи в области качества награждаются дипломами Совета. Совет по присуждению премий Правительства Российской Федерации в области качества формируется из числа руководителей федеральных органов исполнительной власти, ведущих ученых и специалистов в области управления качеством, представителей общественных объединений; осуществляет определение порядка проведения конкурса, экспертизы материалов и подготовку предложений по присуждению премий¹.

Базовые принципы совершенствования

Идеологическую основу моделей премий по качеству составляют базовые принципы совершенствования, помогающие организациям непрерывно улучшать качество своего менеджмента. По своей сути это принципы TQM. Каждая из рассматриваемых премий содержит от 8 до 11 принципов, которым должна следовать организация, применяющая модель премии качества для самооценки². Например, одна из фундаментальных концепций EFQM «Ориентация на потребителя» предполагает создание значимой для потребителя ценности и имеет следующее содержание: «Ведущие организации знают и точно понимают нужды своих потребителей, сознают, что потребитель – главный судья качества продуктов и услуг. Они также понимают, что лояльность клиентов и увеличение доли рынка напрямую зависят от удовлетворения нужд и ожиданий как уже имеющих, так и потенциальных потребителей. Лучшие компании сегментируют своих потребителей с целью добиться лучшего их удовлетворения, контролируют деятельность своих соперников на рынке и понимают свои конкурентные преимущества. Ве-

¹ Организационно-техническое обеспечение деятельности Совета по присуждению премий осуществляет Госстандарт России (ныне Ростехрегулирование).

² За исключением премии Деминга, где нет регламентированного списка принципов TQM, однако определено понятие «TQM» и его содержание с точки зрения организаторов премии.

лучшие организации эффективно прогнозируют будущие потребности клиентов, они делают сегодня все, чтобы завтра удовлетворить эти прогнозируемые потребности, а возможно, найти и удовлетворить также скрытые потребности своих клиентов»¹.

В табл. 5 приведены базовые принципы пяти рассматриваемых премий по качеству.

Таблица 5

Базовые принципы пяти мировых премий по качеству

Ключевые ценности и концепции премии Болдриджа	Фундаментальные концепции EFQM	Принципы TQM премии Деминга	Принципы и ценности Японской премии качества	Принципы премии Правительства РФ в области качества
Лидерство Потребитель – движущая сила совершенствования Индивидуальное обучение и обучение организации Ценность работников и партнеров Оперативность Нацеленность в будущее Инновации и развитие Управление на основе фактов Социальная ответственность Нацеленность на результат и создание ценностей Системный взгляд	Ориентация на результат Ориентация на потребителя Лидерство и постоянство цели Процессный подход к управлению на основе фактов Развитие и вовлечение персонала Непрерывное обучение, инновации и улучшение Развитие партнерских отношений Корпоративная социальная ответственность	Систематическая деятельность, которая ведется в масштабах всей организации, чтобы повысить эффективность достижения целей компании и обеспечить потребителей продуктами и услугами такого уровня качества, чтобы удовлетворить их потребности в нужное время и по доступной цене	Принципы: ▪ приоритет клиента ▪ возможности совершенствования ▪ важность персонала ▪ гармония с обществом Ценности: ▪ качество ▪ лидерство ▪ процесс ▪ обучение ▪ время и скорость ▪ партнерство ▪ экологическая безопасность и социальная ответственность ▪ управление на основе фактов ▪ глобализация ▪ справедливость ▪ инновации	Ориентация на потребителя Лидерство руководства и последовательность в достижении целей Менеджмент на основе понимания процессов и фактов Вовлечение персонала Непрерывная познавательная деятельность и инновации Развитие партнерства Взаимодействие с обществом Ориентация на результаты

Критерии Болдриджа

Модель премии Болдриджа (критерии Болдриджа) объединяет семь оценочных категорий (рис. 7), содержащих 19 оценочных показателей, каждый из которых определяет одно важное требование для одной или более областей применения (табл. 6).

¹ Цит. по: The Fundamental Concepts of Excellence. – EFQM, 2004. – P. 5.



Рис. 7. Модель Болдриджа

Анализируя модель премии Болдриджа сверху вниз, можно выделить следующие основные элементы:

- организационный профиль;
- операционные элементы системы;
- основание системы.

Организационный профиль – это, во-первых, *описание организации*, которое включает ее деловую среду, производственные взаимосвязи, отношения с потребителями, поставщиками и другими партнерами. Во-вторых, это *вызовы*, которые ставит перед собой организация, включая описание конкурентной среды, стратегических целей и задач, а также системы совершенствования бизнеса.

Операционные элементы системы объединяют шесть оценочных категорий Болдриджа (1, 2, 3, 5, 6 и 7), которые определяют бизнес-процессы и ключевые результаты деятельности организации.

Горизонтальная стрелка в центре модели связывает «триаду лидерства» с «триадой результатов»; это важнейшая связь для достижения успеха. Кроме того, стрелка указывает на важность обратной связи для обеспечения эффективности системы управления.

Основание системы – это «Измерение, Анализ и Управление на основе знаний». Категория 4 играет существенную роль для построения эффективной системы управления на основе фактов.

Таблица 6

Оценочные категории и показатели модели Болдриджа

Содержание оценочных категорий и показателей	Баллы
1. Лидерство	120
1.1. Лидерство руководителей	70
1.2. Ответственность перед обществом и государством	50
2. Стратегическое планирование	85
2.1. Разработка стратегии	40
2.2. Реализация стратегии	45
3. Ориентация на потребителя и рынок	85
3.1. Изучение потребителей и рынка	40
3.2. Взаимоотношение с потребителем и его удовлетворенность	45
4. Измерение, Анализ и Управление на основе знаний	90
4.1. Измерение и анализ деятельности организации	45
4.2. Информация и управление на основе знаний	45
5. Важность человеческих ресурсов	85
5.1. Условия работы	35
5.2. Обучение и мотивация работников	25
5.3. Удовлетворенность и уровень жизни работников	25
6. Оперативное управление	85
6.1. Процесс создания ценностей	40
6.2. Вспомогательные процессы	45
7. Бизнес-результаты	450
7.1. Результаты производства продуктов и услуг	100
7.2. Ориентация на потребителя	70
7.3. Финансы и маркетинг	70
7.4. Человеческие ресурсы	70
7.5. Эффективность деятельности	70
7.6. Лидерство и социальная ответственность	70
	1000

Каждая категория затрагивает отдельную сферу деятельности организации и имеет несколько областей для оценки. Так, например, категория 6 «Оперативное управление» является ключевой для оценки процесса создания ценностей. В рамках категории устанавливаются требования к эффективности процессов разработки, производства, реализации продукции и услуг, оценки и анализа процессов совершенствования и организационного обучения, отношений с клиентами, поставщиками и партнерами. Оперативность в контексте «оперативного управления» означает возможность быстрой адаптации или гибкость к изменениям рынка и переходу на выпуск другой продукции, предоставлению дополнительных сопутствующих услуг и т.п.

Модель совершенства EFQM

Модель EFQM объединяет две группы критериев «Возможности» и «Результаты» (рис. 8).

Критерии группы «Возможности» помогают оценивать, *как* достигаются результаты, группа же критериев «Результаты» включает основные показатели и результаты деятельности компаний, т.е. *чего* достигла организация, используя имеющиеся возможности.

Стрелки на схеме модели отражают ее динамический характер. Они показывают, как *инновации и обучение* помогают улучшить *возможности*, что в конечном счете отражается на *результатах*.

Девять критериев модели совершенствования EFQM содержат 32 субкритерия, детализирующих модель. Каждый из 32 субкритериев модели EFQM соответственно охватывает несколько областей (направлений) для оценки/измерения. Таких областей в модели более 300.



Рис. 8. Модель EFQM

Рассмотрим содержание критериев модели.

«Возможности»:

Критерий 1 «Лидерство» (100 баллов):

1а. Лидеры определяют миссию организации, стратегию развития и ценности, демонстрируют на личных примерах свою приверженность культуре совершенствования.

1б. Лидеры лично участвуют в разработке, развертывании и постоянном совершенствовании системы управления организации.

1с. Лидеры непосредственно работают с потребителями, партнерами и представителями общества.

1д. Лидеры укрепляют культуру совершенствования, вовлекая в этот процесс работников.

1e. Лидеры определяют необходимость изменений и способствуют успешному их проведению.

Критерий 2 «Политика и стратегия» (80 баллов):

2a. Политика и стратегия основана на текущих и будущих нуждах и ожиданиях заинтересованных сторон.

2b. Политика и стратегия разрабатывается на основе информации, полученной в результате измерений, исследований, познавательной и творческой деятельности.

2c. Политика и стратегия развивается, пересматривается и актуализируется.

2d. Политика и стратегия развертывается с учетом структуры ключевых процессов.

Критерий 3 «Люди» (90 баллов):

3a. Работа с персоналом планируется, управляется и совершенствуется.

3b. Уровень знаний и компетентности людей измеряется, развивается и поддерживается.

3c. Люди вовлекаются в деятельность и наделяются необходимыми для этого полномочиями.

3d. Существует диалог между людьми и организацией.

3e. Поощрение, признание заслуг и забота о людях.

Критерий 4 «Партнерство и ресурсы» (90 баллов):

4a. Ведется управление взаимоотношениями с внешними партнерами.

4b. Ведется управление финансовыми ресурсами.

4c. Ведется управление недвижимостью, оборудованием и материалами.

4d. Ведется управление технологиями.

4e. Ведется управление информацией и знаниями.

Критерий 5 «Процессы» (140 баллов):

5a. Процессы систематически проектируются и управляются.

5b. Процессы совершенствуются с использованием инноваций в целях более полного удовлетворения требований потребителей и других заинтересованных сторон.

5c. Проектирование и разработка продуктов и услуг ведется на основе нужд и ожиданий потребителей.

5d. Продукты и услуги производятся, поставляются потребителям и сопровождаются последующим обслуживанием.

5e. Установлены и постоянно улучшаются взаимоотношения с потребителями.

«Результаты»:

Критерий 6 «Результаты для потребителей» (200 баллов):

6a. Показатели восприятия.

6b. Показатели результативности.

Критерий 7 «Результаты для работников» (90 баллов):

7a. Показатели восприятия.

7b. Показатели результативности.

Критерий 8 «Результаты для общества» (60 баллов):

8a. Показатели восприятия.

8b. Показатели результативности.

Критерий 9 «Ключевые результаты деятельности» (150 баллов):

9a. Ключевые достигнутые результаты.

9b. Ключевые показатели результативности.

Для 24 субкритериев группы «Возможности» весовые коэффициенты, характеризующие значимость того или иного элемента для эффективного функционирования организации, распределяются в равных пропорциях. Для 8 субкритериев группы «Результаты» весовые коэффициенты распределяются следующим образом: 6a – 75 %, 6b – 25 %; 7a – 75 %, 7b – 25 %; 8a – 25 %, 8b – 75 %; 9a – 50 %, 9b – 50 %.

Между различными критериями модели имеется сильная взаимосвязь, которую отражают линии внутри схемы модели (рис. 8). Конечно, существуют отдельные связи между критериями модели, которые более чувствительны и очевидны. Например, если улучшаются возможности организации по критерию «Люди», то автоматически улучшаются результаты по критерию «Результаты для работников», что в свою очередь повышает показатели по критерию «Результаты для потребителей».

Внутри групп критериев «Результаты» также наблюдаются динамические связи ближайших и отдаленных (по времени) показателей (рис. 9).

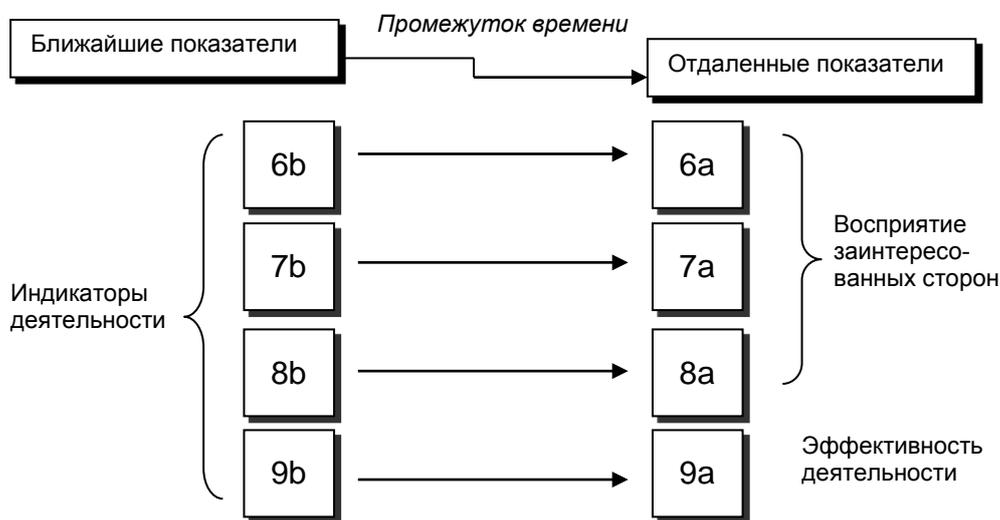


Рис. 9. Динамика группы критериев «Результаты» модели EFQM

В 2003 г. EFQM определил, так называемые, «красные дорожки» модели (Red Threads Through The Model), которые указывают на ключевые для организации темы: «коммуникации», «знания», «процессный подход», «рынок и исследование рынка» и т.д. «Красные дорожки» объединяют субкритерии различных критериев модели в динамические цепочки. Например,

«красная дорожка» процессного подхода формирует следующую логическую динамическую цепь:

- субкритерий 1b говорит о том, как лидеры совершенствуют систему менеджмента;
- субкритерий 2b показывает, как политика и стратегия разворачиваются через сеть процессов организации;
- субкритерии 5a и 5b отражают то, как эти процессы разрабатываются, управляются и улучшаются;
- критерии группы «Результаты» измеряют эффективность процессов.

Таким образом, приведенная «красная дорожка» показывает, насколько успешно лидеры разрабатывают, разворачивают и совершенствуют политику и стратегию на основе процессного подхода.

Модель премии Деминга

Взаимосвязь и содержание шести базовых оценочных категорий премии Деминга отражают рис. 10 и табл. 7.

Помимо базовых категорий модели оценочными критериями премии Деминга являются «уникальная практика» и «роль топ-менеджмента».

Уникальная практика раскрывает особенности деятельности организации в области качества, осуществление и развитие которой построено на оригинальных идеях и ведет к достижению лучших результатов. Организации-соискатели должны заявить хотя бы одно из нижеперечисленных направлений в рамках уникальной практики:

1. Лидерство, стратегия и видение высшего руководства.
2. Создание новых ценностей для потребителей.
3. Улучшение производственных показателей и повышение качества продуктов (услуг) и бизнес-процессов.
4. Принципы управления компанией.

При оценке *роли топ-менеджмента* учитываются пять показателей.

1. Понимание необходимости внедрения TQM и личный энтузиазм и заинтересованность.
2. Учреждение лидерства, видение стратегической политики и понимание изменений бизнес-среды.
3. Усиление организации, поддержка и развитие ключевых направлений деятельности.
4. Развитие персонала.
5. Социальная ответственность организации.

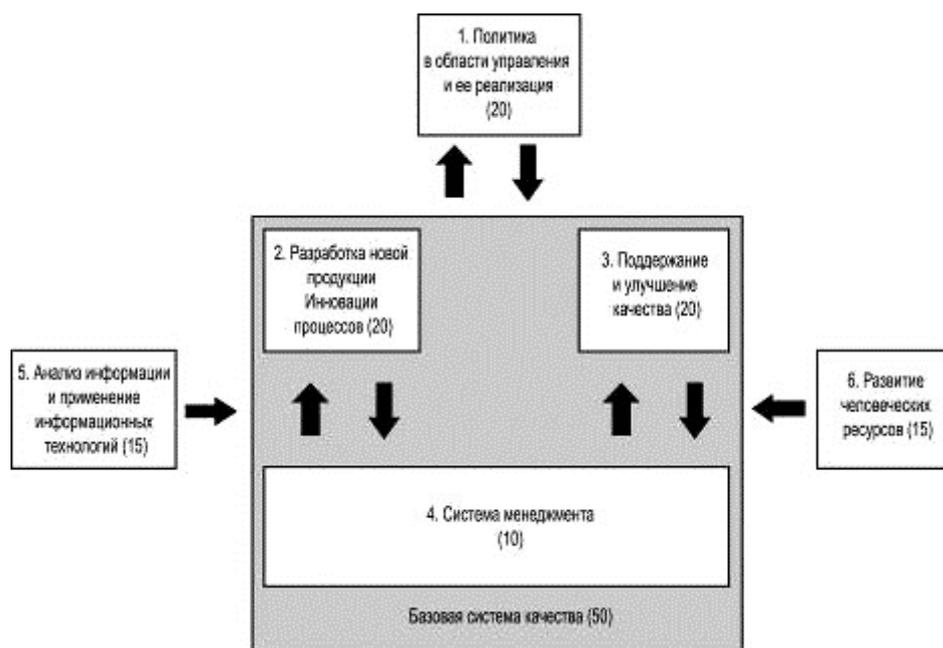


Рис. 10. Модель премии Деминга

Таблица 7

Содержание базовых категорий премии Деминга

Содержание категорий и оценочных элементов		Баллы
1	Политика в области управления и ее реализация:	20
	а Ясная политика в области управления, отражающая принципы менеджмента, организации производства, ведения бизнеса и указывающая на то, что основная цель компании – улучшение качества и ориентация на потребителя	(10)
	б Принципы управления охватывают всю организацию	(10)
2	Разработка новой продукции. Инновации производственных процессов:	20
	а Компания активно разрабатывает новые продукты (услуги) и обновляет производственные процессы	(10)
	б Новые продукты (услуги) удовлетворяют требованиям потребителей. В процессе обновления производственных процессов повышается эффективность управления бизнесом	(10)
3	Поддержание и улучшение качества:	20
	а Ежедневное оперативное управление через стандартизацию, обучение, тренинги, как следствие, сокращение числа сбоев и несоответствий в работе подразделений и организации в целом	(10)
	б Постоянно совершенствуясь, организация планомерно улучшает качество и другие показатели бизнес-процесса. Это снижает уровень жалоб и снимает проблемы, связанные с возникновением дефектов. Повышается уровень удовлетворенности клиентов	(10)

Содержание категорий и оценочных элементов		Баллы
4	Система менеджмента: Разработка руководств по управлению качеством, издержками, безопасностью и т.д. Организация внедряет необходимые системы управления в том или ином направлении деятельности и эффективно их применяет	10
5	Анализ информации и применение новых технологий: Компания систематически собирает информацию о качестве, как на рынке, так и внутри организации, и эффективно ее использует. Наряду с применением статистических методов и информационных технологий полученная информация используется для эффективной разработки новых продуктов и услуг, а также поддержания и улучшения качества бизнес-процесса	15
6.	Развитие человеческих ресурсов: Компания планомерно занимается обучением и развитием человеческих ресурсов, что отражается на поддержании и улучшении качества продуктов (услуг) и бизнес-процесса	15
Итого		100

Модель Японской премии качества

Модель Японской премии качества представляет собой модифицированную модель премии Болдриджа и построена на взаимосвязи восьми категорий (рис. 11).



Рис. 11. Модель Японской премии качества

Японская модель, также как модель Болдриджа, предполагает предочечное описание организационного профиля по четырем характеристикам: клиенты и рынок; конкуренты; необходимые изменения; общая информация об организации.

Оценочные категории модели Японской премии качества объединены в три блока.

Блок «Установка» (категории 1 и 2) является индикатором будущего имиджа организации и определяет пути ее развития. Руководство должно проявить лидерские качества и выступить движущей силой при создании системы управления, реагирующей на изменение запросов потребителей и способной к постоянному совершенствованию. Кроме того, руководство должно создать организацию, которая осознает потребности окружающей среды, вносит вклад в общество и является законопослушной.

Блок «Процесс» (категории 4, 5, 6) направлен на достижение целей компании, создание ее имиджа и включает широкий спектр действий: разработку детальных стратегий и планов, обучение персонала, разработку и создание продуктов и услуг, удовлетворяющих требования и ожидания клиентов и рынка.

Блок «Цели и Результаты» (категория 8) позволяет понять и оценить степень достижения целей и разработать планы дальнейших действий. Необходимо сочетать внутреннюю оценку (информацию и данные, доступные в организации) с внешней оценкой (степень удовлетворения клиента, рыночную оценку) и проводить сравнение полученной внешней оценки с другими компаниями.

Каждый из трех взаимосвязанных блоков ориентирован на клиентов и рынок (категория 3) и основан на фактической информации (категория 7).

Сводную схему категорий и оценочных групп с учетом распределения баллов между ними отражает табл. 8.

Таблица 8

Категории модели Японской премии качества

Категория, оценочная группа	Баллы
1. Лидерство и принятие решений	120
1.1. Система лидерства	100
1.2. Система принятия решений и достижение взаимопонимания	20
2. Социальная ответственность в управлении	50
2.1. Соответствие социальным требованиям	30
2.2. Вклад в общество	20
3. Понимание клиентов и рынка и работа с ними	110
3.1. Понимание клиентов и рынка	50
3.2. Отношения с потребителем	30
3.3. Определение удовлетворенности клиента	30

Категория, оценочная группа	Баллы
4. Разработка и реализация стратегии	60
4.1. Стратегическое планирование	30
4.2. Реализация стратегии	30
5. Обучение и развитие персонала	100
5.1. Обучающая среда	40
5.2. Образование и тренинги	30
5.3. Удовлетворение работников	30
6. Процесс создания ценностей	100
6.1. Управление основным процессом	40
6.2. Управление сопутствующими процессами	30
6.3. Сотрудничество с бизнес-партнерами	30
7. Информационный менеджмент	60
7.1. Сбор и анализ информации	20
7.2. Сравнение с конкурентами и бенчмаркинг	20
7.3. Информационная система управления	20
8. Результаты работы	400
8.1. Результаты лидерства и социальной ответственности	60
8.2. Результаты обучения и развития персонала	60
8.3. Результаты процесса создания ценностей	80
8.4. Финансовые результаты	100
8.5. Удовлетворение потребителей и рыночная оценка	100
Итого	1000

В отличие от многих национальных премий по качеству, где критерии Болдриджа применяются практически без изменений (Бразилия, Гонконг, Новая Зеландия и др.), разработчики Японской модели продемонстрировали творческий подход при адаптации критериев премии к национальной бизнес-практике. Среди оригинальных подходов модификации критериев Болдриджа можно также отметить австралийскую и канадскую модели делового совершенства (рис. 12, 13).

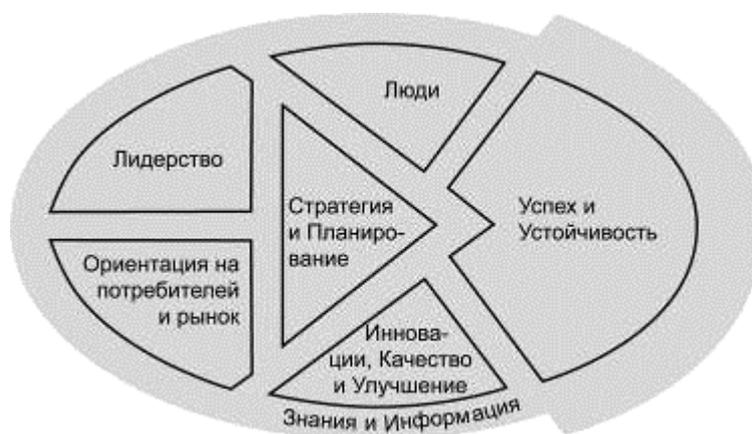


Рис. 12. Модель премии делового совершенства Австралии



Рис. 13. Модель премии делового совершенства Канады

Модель премии Правительства Российской Федерации в области качества

Модель российской национальной премии по качеству гармонизирована с критериями модели EFQM и также предполагает оценку организации в баллах по двум группам универсальных критериев «Возможности» и «Результаты». До 2006 г. критерии возможностей модели премии Правительства РФ оценивались в 550 баллов, а критерии результатов в 450 баллов. Начиная с 2006 г. модель российской премии полностью гармонизирована с моделью EFQM. Схема модели премии Правительства приведена на рис. 14.

Содержание критериев российской модели также гармонизировано с моделью EFQM, поэтому приведем только перечень из 9 критериев и их 32 составляющих российской модели версии 2006 г.

«Возможности»:

Критерий 1 «Лидирующая роль руководства» (100 баллов):

1а. Определение руководителями предназначения организации, стратегии ее развития и ценностей, демонстрация на личных примерах своей приверженности культуре качества.

1б.*¹ Участие руководителей в деятельности, обеспечивающей разработку, внедрение и постоянное совершенствование системы менеджмента организации.

1в. Участие руководителей в работе с потребителями, партнерами и представителями общества.

1г.* Мотивация, поддержка и поощрение руководителями персонала организации.

1д. Определение и поддержка руководителями перемен в организации.

¹ Знак «*» указывает на то, что данная составляющая критерия не применяется для оценки организации с численностью работающих менее 250 человек.

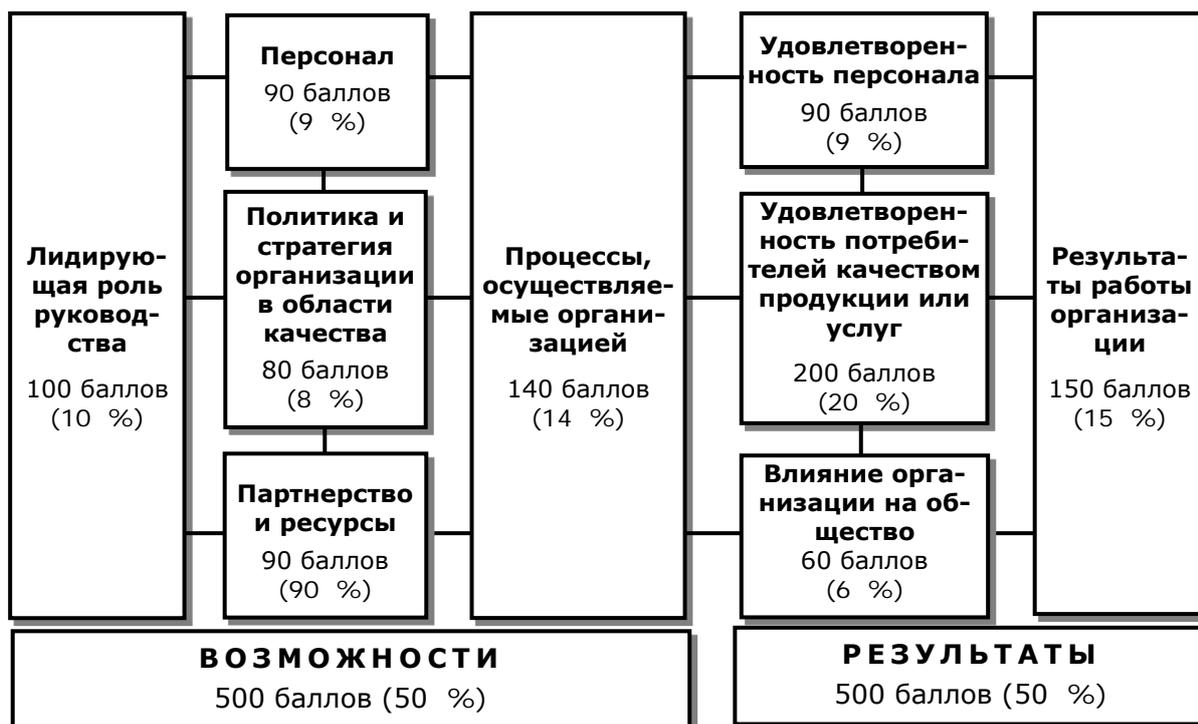


Рис. 14. Модель премии Правительства РФ в области качества

Критерий 2 «Политика и стратегия организации в области качества» (80 баллов):

2а. Определение существующих и будущих потребностей и ожиданий заинтересованных сторон для разработки политики и стратегии.

2б.* Использование информации, полученной в результате измерений, исследований, познавательной и творческой деятельности, для разработки политики и стратегии.

2в. Разработка, анализ и актуализация политики и стратегии.

2г. Развертывание и доведение до сведения персонала политики и стратегии в рамках структуры ключевых процессов.

Критерий 3 «Персонал» (90 баллов):

3а. Планирование, управление и улучшение работы с персоналом.

3б.* Определение, развитие и поддержка знаний и компетентности персонала.

3в.* Вовлечение персонала в деятельность по претворению в жизнь политики и стратегии организации и наделение его полномочиями.

3г. Общение персонала в организации.

3д.* Поощрение персонала и забота о нем.

Критерий 4 «Партнерство и ресурсы» (90 баллов):

4а. Внешние партнеры.

4б. Финансовые ресурсы.

4в. Инфраструктура и материальные ресурсы.

4г.* Технологии.

4д.* Информация и знания.

Критерий 5 «Процессы, осуществляемые организацией» (140 баллов):

5а. Систематическое проектирование и менеджмент процессов.

5б. Совершенствование процессов с использованием инноваций в целях более полного удовлетворения требований потребителей и других заинтересованных сторон.

5в. Проектирование и разработка продукции (услуг) на основе ожиданий потребителей.

5г. Производство, поставка и последующее обслуживание продукции (услуг).

5д.* Менеджмент и улучшение взаимоотношений с потребителями.

«Результаты»:

Критерий 6 «Удовлетворенность потребителей качеством продукции (услуг)» (200 баллов):

6а. Показатели восприятия потребителями организации, качества ее продукции и услуг.

6б. Показатели работы организации по повышению удовлетворенности потребителей.

Критерий 7 «Удовлетворенность персонала» (90 баллов):

7а. Показатели восприятия персоналом своей работы в организации.

7б. Показатели работы организации по повышению удовлетворенности персонала.

Критерий 8 «Влияние организации на общество» (60 баллов):

8а. Показатели восприятия обществом деятельности организации.

8б. Показатели работы организации по повышению удовлетворенности общества.

Критерий 9 «Результаты работы организации» (150 баллов):

9а. Финансовые показатели работы организации.

9б. Качество продукции (услуг) и другие результаты работы организации.

Премия Правительства РФ в области качества, как и большинство национальных европейских премий качества и совершенства, предлагает для участников конкурса оригинальную модель EFQM без кардинальных изменений в структуре критериев модели с целью обеспечить сравнимость результатов организаций, применяющих модель в Европе. Модель EFQM также является основой неевропейских премий по качеству (индийской национальной премии качества Раджива Ганди, латиноамериканской модели совершенства Ibero, премии качества Дубай (ОАЭ) и др.). Кроме того, организаторы некоторых национальных премии, берущие за основу модель EFQM, разрабатывают собственные оригинальные модели, например модель премии качества Сингапура (рис. 15) или модель Южноафриканской премии совершенства (рис. 16).

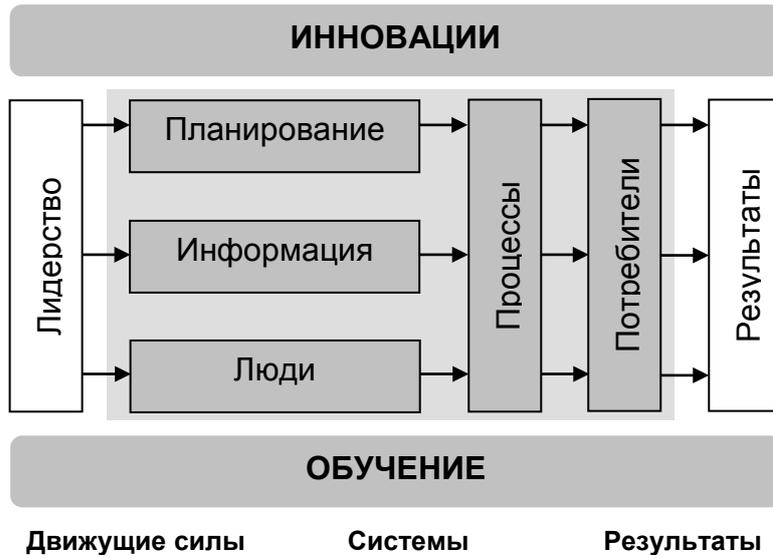


Рис. 15. Модель премии качества Сингапура

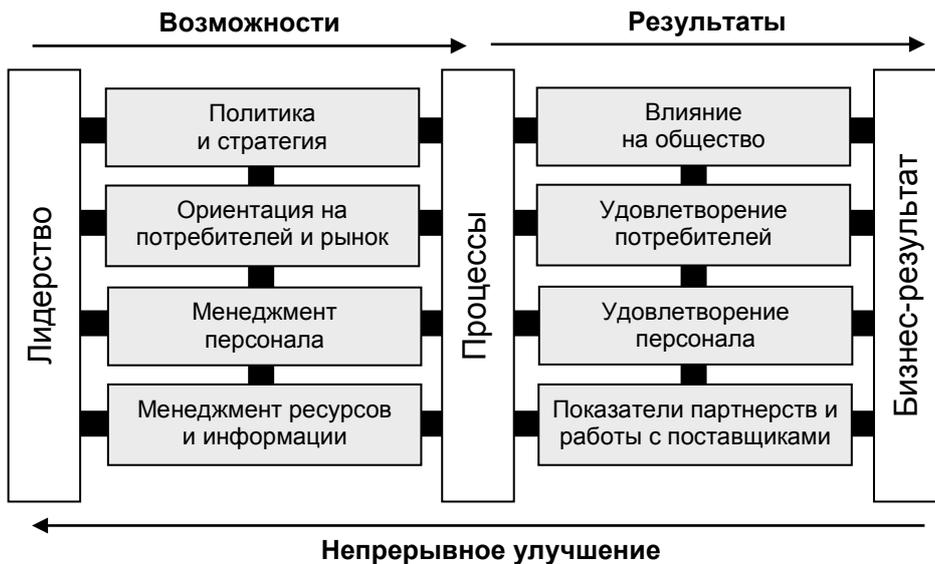


Рис. 16. Модель премии совершенства ЮАР

2.2. Особенности измерительных систем моделей

Уровни зрелости Болдриджа

Балльная оценка по критериям Болдриджа проводится по двум элементам «Процесс» (категории 1–6) и «Результаты» (категория 7).

Измерители элемента «Процесс» включают *Подход* (Approach), *Развертывание* (Deployment), *Обучение* (Learning) и *Интеграцию* (Integration).

Измерители элемента «Результаты» отражают, насколько достигнуты цели, обозначенные в оценочных показателях 7.1–7.6, в том числе:

- отношение клиентов к организации;
- показатели деятельности организации, которые необходимо рассматривать в динамике и относительно эталонных результатов конкурентов и лидеров;
- уровень проводимых усовершенствований, изменений;
- связь полученных показателей с требованиями потребителей, рынков, бизнес-процессов, организационных планов.

В основе шкалы оценки организации по критериям Болдриджа лежат уровни зрелости (maturity levels), предложенные Ф. Кросби. Это пятиступенчатая оценочная схема с соответствующим описанием состояния каждого уровня (ступени) развития.

Оценочные схемы Болдриджа отражают уровень зрелости (развития) организации в зависимости от набранных баллов по группам «Процессы» (для оценки показателей категорий 1–6, табл. 9) и «Результаты» (для оценки показателей категории 7, табл. 10).

Таблица 9

Оценочная схема процессов «Подход-Развертывание-Обучение-Интеграция» (A-D-L-I)

Балл	Процесс
0 или 5 %	<ul style="list-style-type: none">▪ Систематический подход отсутствует. Информация недостоверная (A)▪ Слабые или отсутствующие свидетельства развертывания подхода (D)▪ Нацеленность на улучшения не очевидна; усовершенствования достигаются посредством реакции на проблемы (L)▪ Нет свидетельств гармонизации внутри организации; отдельные направления и подразделения работают независимо друг от друга (I)
10, 15, 20 или 25 %	<ul style="list-style-type: none">▪ Очевидные предпосылки для формирования систематического подхода, соответствующего базовым требованиям показателя (A)▪ Подход находится на ранних стадиях развертывания для большинства направлений или подразделений, что не позволяет соответствовать базовым требованиям показателя (D)▪ Очевидны начальные стадии перехода от решения отдельных проблем к общей нацеленности на улучшения (L)▪ Подход гармонизирован с другими направлениями и подразделениями в значительной степени через объединение в решении проблемы (I)

Балл	Процесс
30, 35, 40 или 45 %	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Очевиден эффективный систематический подход, отвечающий базовым требованиям показателя (A) ▪ Подход развернут, хотя для некоторых направлений или подразделений наблюдаются только начальные стадии развертывания (D) ▪ Очевидно начало систематического подхода к оценке и улучшению ключевых этапов процессов (L) ▪ Подход находится на ранних стадиях гармонизации с основными организационными потребностями, определенными в других оценочных категориях (I)
50, 55, 60 или 65 %	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Очевиден эффективный систематический подход, отвечающий большинству требованиям показателя (A) ▪ Подход успешно развернут, однако возможны отклонения для отдельных направлений или подразделений (D) ▪ Основанная на фактах систематическая оценка и улучшение процессов, а также некоторые свидетельства организационного обучения повышают продуктивность и эффективность ключевых процессов (L) ▪ Подход гармонизирован с потребностями организации и требованиями других категорий (I)
70, 75, 80 или 85 %	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Очевиден эффективный систематический подход, отвечающий всем требованиям показателя (A) ▪ Подход успешно развернут без видимых несоответствий (D) ▪ Основанная на фактах систематическая оценка и улучшение процессов, а также организационное обучение являются ключевыми инструментами управления; ясные свидетельства изменений и инноваций в результате анализа организации и разделения (sharing) знаний (L) ▪ Подход гармонизирован с потребностями организации и требованиями других категорий (I)
90, 95 или 100 %	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Очевиден эффективный систематический подход, полностью отвечающий всем требованиям показателя (A) ▪ Подход полностью развернут без видимых несоответствий или слабых мест для любых направлений или подразделений (D) ▪ Основанная на фактах систематическая оценка и улучшение процессов, а также организационное обучение являются ключевыми общеорганизационными инструментами; свидетельства изменений и инноваций, основанных на анализе и разделении знаний, просматриваются в масштабах всей организации (L) ▪ Подход гармонизирован с потребностями организации и требованиями других категорий (I)

Оценочная схема результатов

Балл	Результаты
0 или 5 %	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Результаты деятельности организации отсутствуют или плохие результаты в приведенных областях ▪ Данные о тенденциях либо не приведены, либо тенденции неблагоприятные ▪ Информация для сравнения не приведена ▪ Не приведены результаты, касающиеся миссии или бизнес-показателей организации
10, 15, 20 или 25 %	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Приведены некоторые результаты деятельности организации; имеются некоторые улучшения и/или ранее достигнутый хороший уровень в отдельных областях ▪ Отсутствуют или приведены недостаточные данные о тенденциях ▪ Отсутствует или приведена недостаточная информация для сравнения ▪ Приведены результаты для нескольких областей, касающихся ключевой миссии или бизнес-показателей организации
30, 35, 40 или 45 %	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Приведены результаты улучшений и/или хорошие достигнутые уровни во многих областях в соответствии с требованиями показателя ▪ Очевидны начальные стадии развития тенденций ▪ Очевидны начальные стадии получения информация для сравнения ▪ Приведены результаты для многих областей, касающихся ключевой миссии или бизнес-показателей организации
50, 55, 60 или 65 %	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Приведены тенденции улучшений и/или хорошие достигнутые уровни для большинства областей в соответствии с требованиями показателя ▪ Отсутствуют негативные тенденции и плохие результаты для областей, касающихся ключевой миссии или бизнес-показателей организации ▪ Некоторые тенденции и/или текущие показатели отображают области хороших и очень хороших результатов в сравнении с аналогичными результатами других и/или относительно эталона ▪ Результаты отвечают большинству требований ключевых клиентов, рынка и процессов организации
70, 75, 80 или 85 %	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Текущие показатели деятельности для большинства областей оцениваются от хороших до отличных в соответствии с требованиями показателя ▪ Поддерживается большинство тенденций к улучшению и/или уровни текущих показателей ▪ От многих до большинства тенденций и/или текущих показателей отображают области лидерства и очень хороших результатов в сравнении с аналогичными результатами других и/или относительно эталона ▪ Результаты отвечают большинству требований ключевых клиентов, рынка, процессов и планов организации

Балл	Результаты
90, 95 или 100 %	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Текущие показатели деятельности для большинства областей оцениваются как отличные в соответствии с требованиями показателя ▪ Отличные тенденции к улучшению и/или уровни текущих показателей по большинству областей ▪ Отмечается лидерство в своей отрасли и эталонные результаты организации во многих областях ▪ Результаты полностью отвечают большинству требований ключевых клиентов, рынка, процессов и планов организации

Европейская система оценки RADAR

Оценочный механизм модели EFQM – это система RADAR (рис. 17):

- Results (Результаты);
- Approach (Подход);
- Deployment (Развертывание);
- Assessment and Review (Оценка и Пересмотр).

Группа критериев «Результаты» модели EFQM оценивается соответственно по элементу Results, а критерии группы «Возможности» анализируются по элементам Approach, Deployment, Assessment & Review.

Методика RADAR дает количественную оценку каждому показателю и позволяет выразить в цифрах уровень совершенства каждого критерия (субкритерия) и организации в целом. Логика RADAR предполагает сначала оценку организации по критериям группы «Результаты» и только затем группы «Возможности».

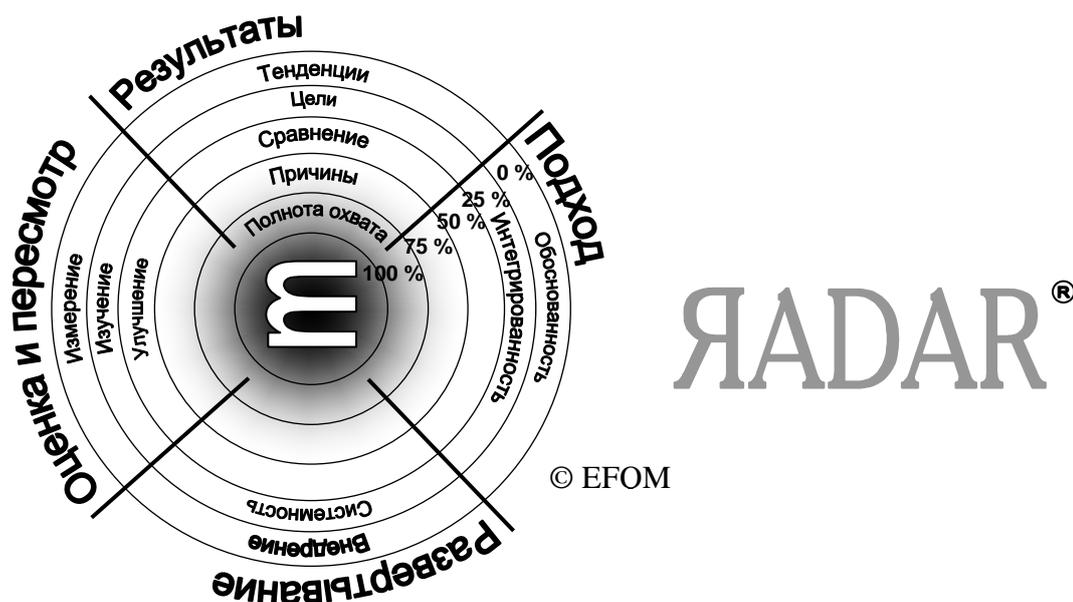


Рис. 17. Система оценки RADAR

При оценке группы «Результаты» (критерии 6–9) используются следующие измерители:

- *тенденции*: являются ли тенденции позитивными и/или поддерживается уровень хорошей работы?

- *цели*: соответствуют ли показатели установленным целям и достигнуты ли планируемые показатели?

- *сравнение*: проведено ли сравнение с достижениями других организаций и/или с организациями «мирового класса»?

- *причины*: обусловлены ли достигнутые результаты применяемым подходом?

- *полнота охвата*: охватывают ли достигнутые результаты все направления деятельности?

На основе выставленных оценок определяется итоговая оценка (в процентах) для каждого из 8 субкритериев группы «Результаты» (табл. 11).

При оценке группы «Возможности» (критерии 1–5) применяются следующие измерители:

Для элемента «Подход»:

- *обоснованность*: насколько подход логически обоснован, разработаны ли процессы, насколько подход ориентирован на удовлетворение потребностей всех заинтересованных сторон?

- *интегрированность*: насколько подход направлен на реализацию политики и стратегии, интегрирован ли подход в процессы, согласован ли с другими подходами?

Для элемента «Развертывание»:

- *внедрение*: насколько широко применяется подход – на разных уровнях управления организацией, в разных подразделениях и областях деятельности; применительно к соответствующим процессам, продуктам, услугам?

- *системность*: насколько структурировано и комплексно развертывается подход?

Для элемента «Оценка и Пересмотр»:

- *измерение*: насколько регулярно проводятся измерения эффективности подхода и его развертывания на разных уровнях управления применительно к производимым продуктам и услугам?

- *изучение*: насколько широко определяются и изучаются примеры лучшей практики и возможностей для улучшения?

- *улучшение*: в какой степени результаты измерений и изучения лучшей практики используются для определения, ранжирования, планирования и внедрения улучшений?

Итоговая оценка (в процентах) для каждого из 24 субкритериев группы «Возможности» выставляется на основе отдельных оценок по каждому измерителю: совершенство подхода, полнота подхода, оценка и пересмотр подхода (табл. 12).

Измерители для критериев 6–9 группы «Результаты»¹
(для субкритериев 6a, 6b ... 9b)

Измерители		Оценка
РЕЗУЛЬТАТЫ (Results)		
<i>Тенденции</i>	... тенденции являются позитивными и/или поддерживается уровень хорошей работы	... <i>Оценка 1</i>
<i>Цели</i>	... соответствуют целям организации, цели достигнуты	... <i>Оценка 2</i>
<i>Сравнение</i>	... проведено сравнение с достижениями статистически средних организаций в соответствующей отрасли, в регионе и/или компаний, лучших в своем классе	... <i>Оценка 3</i>
<i>Причины</i>	... результаты обусловлены применяемым подходом	... <i>Оценка 4</i>
<i>Для вычисления общей оценки по группе «Результаты» сложите оценки 1, 2, 3 и 4 и разделите на 4</i>		... <i>Общая оценка 1</i>
<i>Полнота охвата</i>	... представленные результаты охватывают все направления деятельности	... <i>Общая оценка 2</i>
<i>Для вычисления итоговой оценки по субкритерию сложите общие оценки 1 и 2 и разделите на 2</i>		
<i>Итоговая оценка по субкритерию</i>		... %

Примечание.

Упрощенная шкала оценки:

0 → 10 (нет информации или случайная информация);

10 → 35 (некоторая позитивная информация и положительные тенденции);

35 → 60 (определенная позитивная информация по половине показателей, тенденции хорошей работы);

60 → 85 (явная позитивная информация по большинству показателей, тенденции отличной работы);

85 → 100 (только позитивная информация, отличные результаты по всем показателям и направлениям).

¹ Матрицы RADAR являются интеллектуальной собственностью EFQM. Оригинальные оценочные таблицы RADAR представлены в брошюрах по модели EFQM на Интернет-сайте Европейского фонда управления качеством – www.efqm.org. Гармонизированные с RADAR оценочные матрицы Премии Правительства РФ в области качества приведены ниже в табл. 24, 25.

Таблица 12

Измерители для критериев 1–5 группы «Возможности»
(для субкритериев 1a, 1b ... 5d, 5e)

Измерители		Оценка
ПОДХОД (Approach)		
<i>Обоснованность</i>	... подход логически обоснован, процессы разработаны, подход ориентирован на удовлетворение потребностей всех заинтересованных сторон	... Оценка 1
<i>Интегрированность</i>	... подход направлен на реализацию политики и стратегии, подход интегрирован в рабочие процессы, подход согласован с другими подходами	... Оценка 2
<i>Для вычисления общей оценки по элементу «Подход» сложите оценки 1 и 2 и разделите на 2</i>		... Общая оценка (A)
РАЗВЕРТЫВАНИЕ (Deployment)		
<i>Внедрение</i>	... подход внедрен	... Оценка 3
<i>Системность</i>	... подход применяется структурировано, комплексно	... Оценка 4
<i>Для вычисления общей оценки по элементу «Развертывание» сложите оценки 3 и 4 и разделите на 2</i>		... Общая оценка (D)
ОЦЕНКА И ПЕРЕСМОТР (Assessment & Review)		
<i>Измерение</i>	... осуществляются регулярные измерения эффективности подхода и его развертывания	... Оценка 5
<i>Изучение</i>	... определяются и изучаются примеры лучшей практики и возможности для улучшения	... Оценка 6
<i>Улучшение</i>	... результаты измерений и изучения используются для определения, ранжирования, планирования и развертывания улучшений	... Оценка 7
<i>Для вычисления общей оценки по элементу «Оценка и Пересмотр» сложите оценки 5, 6 и 7 и разделите на 3</i>		... Общая оценка (A&R)
<i>Для вычисления итоговой оценки по субкритерию сложите общие оценки по элементам «Подход», «Развертывание», «Оценка и Пересмотр» и разделите на 3</i>		
Итоговая оценка по субкритерию		... %

Примечание.

Упрощенная шкала оценки:

0 → 10 (нет информации или случайная информация);

10 → 35 (некоторая позитивная информация и положительные тенденции);

35 → 60 (определенная позитивная информация по половине показателей, тенденции хорошей работы);

60 → 85 (явная позитивная информация по большинству показателей, тенденции отличной работы);

85 → 100 (только позитивная информация, отличные результаты по всем показателям и направлениям).

По результатам оценки организации по всем 32 субкритериям модели EFQM заполняется оценочный лист (рис. 18).

1. Критерии «Возможности»										
Номер критерия	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%
Субкритерии	1a	<input type="text"/>	2a	<input type="text"/>	3a	<input type="text"/>	4a	<input type="text"/>	5a	<input type="text"/>
	1b	<input type="text"/>	2b	<input type="text"/>	3b	<input type="text"/>	4b	<input type="text"/>	5b	<input type="text"/>
	1c	<input type="text"/>	2c	<input type="text"/>	3c	<input type="text"/>	4c	<input type="text"/>	5c	<input type="text"/>
	1d	<input type="text"/>	2d	<input type="text"/>	3d	<input type="text"/>	4d	<input type="text"/>	5d	<input type="text"/>
	1e	<input type="text"/>		3e	<input type="text"/>	4e	<input type="text"/>	5e	<input type="text"/>	
Сумма субкритериев	<input type="text"/>									
	÷5		÷4		÷5		÷5		÷5	
Ср. оценка по критерию	<input type="text"/>									

2. Критерии «Результаты»																
Номер критерия	6	%	7	%	8	%	9	%								
Субкритерии	6a	<input type="text"/>	x 0.75	<input type="text"/>	7a	<input type="text"/>	x 0.75	<input type="text"/>	8a	<input type="text"/>	x 0.25	<input type="text"/>	9a	<input type="text"/>	x 0.50	<input type="text"/>
	6b	<input type="text"/>	x 0.25	<input type="text"/>	7b	<input type="text"/>	x 0.25	<input type="text"/>	8b	<input type="text"/>	x 0.75	<input type="text"/>	9b	<input type="text"/>	x 0.50	<input type="text"/>
Ср. оценка по критерию	<input type="text"/>															

Подсчет общего числа баллов			
Критерий	Средняя оценка, %	Коэффициенты весомости	Баллы
1	<input type="text"/>	x 1.0	<input type="text"/>
2	<input type="text"/>	x 0.8	<input type="text"/>
3	<input type="text"/>	x 0.9	<input type="text"/>
4	<input type="text"/>	x 0.9	<input type="text"/>
5	<input type="text"/>	x 1.4	<input type="text"/>
6	<input type="text"/>	x 2.0	<input type="text"/>
7	<input type="text"/>	x 0.9	<input type="text"/>
8	<input type="text"/>	x 0.6	<input type="text"/>
9	<input type="text"/>	x 1.5	<input type="text"/>
Общая оценка в баллах			<input type="text"/>

Рис. 18. Итоговый оценочный лист

По общим оценкам (в процентах) каждого субкритерия рассчитывается средняя оценка (в процентах) каждого критерия для групп «Возможности» и «Результаты».

Оценка каждого критерия (в процентах) переводится в соответствующее количество баллов с учетом весового коэффициента критерия в структуре модели EFQM.

Итоговая оценка организации вычисляется в баллах и может составить максимум 1000 баллов (500 баллов по группе «Возможности» и 500 баллов по группе «Результаты»).

Принципы оценки премии Деминга

Система оценки премии Деминга включает измерители для трех оценочных элементов: «базовые категории», «уникальная практика» и «роль топ-менеджмента».

Каждая базовая категория рассматривается в соответствии с пятью уровнями оценки с позиции четырех показателей (табл. 13, 14).

1. *Эффективность*: результативность достижения цели.
2. *Совместимость*: отсутствие противоречий внутри организации.
3. *Непрерывность*: взаимосвязь средне- и долгосрочных планов.
4. *Тщательность*: скрупулезное выполнение намеченных планов во всех подразделениях организации.

Таблица 13

Зависимость между показателями и уровнями оценки базовых категорий

Базовые категории	Эффективность	Совместимость	Непрерывность	Тщательность
1. Политика в области управления и ее реализация (20 баллов)				
1а. Политика и стратегия (10)	◎	○	○	-
1б. Реализация политики (10)	○	○	○	◎
2. Разработка новой продукции и инновация процессов (20 баллов)				
2а. Энтузиазм (10)	○	○	○	○
2б. Результаты (10)	◎	-	○	-
3. Поддержание и улучшение качества (20 баллов)				
3а. Оперативное управление (10)	○	○	◎	○
3б. Непрерывное улучшение (10)	◎	○	○	○
4. Система менеджмента (10 баллов)	○	◎	○	○
5. Анализ информации и применение новых технологий (15 баллов)				
	○	○	○	○
6. Развитие человеческих ресурсов (15 баллов)				
	○	○	○	○

Примечание. Символ «◎» указывает на сильную зависимость между данным элементом оценки и оценочным показателем. При оценке данного элемента соответствующий показатель будет играть определяющую роль. Символ «-» говорит об отсутствии зависимости между показателем оценки и соответствующим элементом оценки.

Таблица 14

Уровни оценки базовых категорий

Уровень	Состояние	Баллы	
		для категорий с максимальной оценкой 10 баллов	для категорий с максимальной оценкой 15 баллов
1	Деятельность не ведется	0	0
2	Деятельность ведется плохо	3	4-5
3	Хорошо	6	9
4	Отлично	8	12
5	Эталонный уровень	10	15

Для оценки *уникальной практики* не установлены строгие критерии. Этот элемент оценивается по трем показателям (табл. 15) по 5-балльной шкале (табл. 16). Затем все баллы суммируются, и выставляется средняя оценка от 1 до 5 (табл. 17).

Таблица 15

Показатели оценки уникальной практики

Показатель	Охват
Эффективность	Рассматривается, как организована деятельность, способствующая улучшению производственных процессов и будущего роста
Воспроизводимость	Предмет оценки – методы управления, способствующие развитию новых продуктов, услуг и технологий
Инновационность	Нововведения, которые вносят вклад в развитие оцениваемой области управления

Таблица 16

Уровни оценки уникальной практики (для каждого показателя оценки)

Оценка	Состояние уникальной практики
1 балл	Отсутствует
2 балла	Скорее отсутствует
3 балла	Существует на отдельных этапах бизнес-процесса
4 балла	Существует на большинстве этапов бизнес-процесса
5 баллов	Охватывает весь бизнес-процесс

Таблица 17

Общая оценка уникальной практики

Оценка	Характеристика уникальной практики
1 балл	Непоказательная практика
2 балла	Распространенная практика
3 балла	Хорошая, но не отличная практика
4 балла	Отличная практика, составляющая часть основного подхода
5 баллов	Эталонная практика

Оценка *роли топ-менеджмента* наиболее субъективна, так как проводится по результатам личной беседы эксперта премии с руководителями организации с целью оценить понимание, энтузиазм, вовлеченность в деятельность по развитию и развертыванию принципов TQM в организации.

Уровни зрелости Японской премии качества

Принцип оценки организации в системе Японской премии качества основывается на определении *уровня зрелости* системы управления компании. Подход к оценке менеджмента, предлагаемый Японским центром производительности для социально-экономического развития (JPC-SED), основан на оценочных таблицах премии Болдриджа и предполагает шесть уровней зрелости менеджмента (рис. 19).

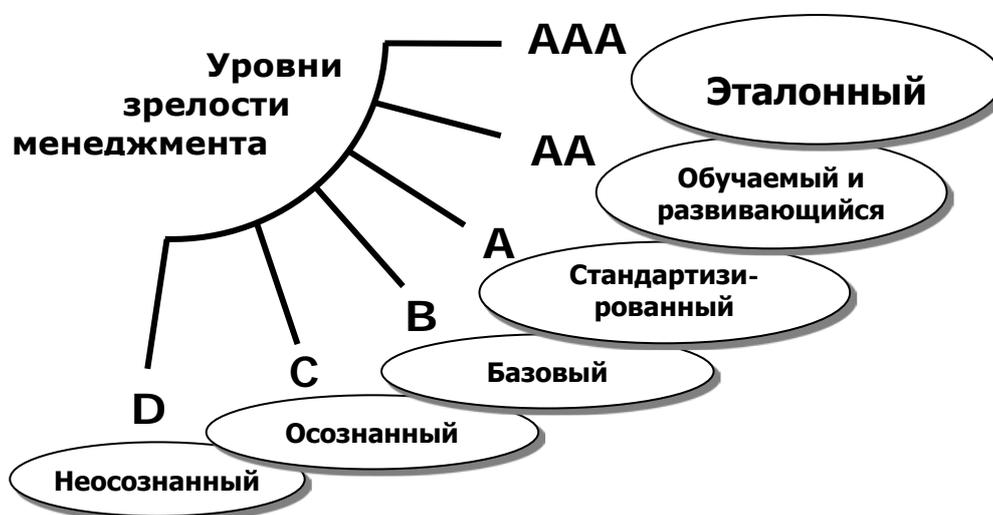


Рис. 19. Уровни зрелости менеджмента

Уровень развития менеджмента (D-AAA) определяется количеством баллов, набранных организацией в процессе оценки в соответствии с категориями модели Японской премии. Далее приводим оценочные таблицы, которые диагностируют состояние менеджмента как по отдельным категориям: группа «Подход-Развертывание», затрагивающая категории 1–7 (табл. 18), и группа «Результаты», включающая категорию 8 (табл. 19), так и по организации в целом (табл. 20).

Таблица 18

Оценочная таблица «Подход-Развертывание»

Уровень	I	Характеристика
D	0 %	▪ Действия по достижению поставленных целей и совершенствованию бизнес-процесса не спланированы и не ведутся

Уровень		I	Характеристика
С	-	10 %	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Действия по достижению поставленных целей и совершенствованию бизнес-процесса частично определены и начинают реализовываться, но не систематически ▪ Реагирование на проблемы происходит после их возникновения. Формирование системы предотвращения проблем находится на начальной стадии, слабая связь с системой постоянного улучшения
	+	20 %	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Система предотвращения проблем еще не сформировалась и не способствует совершенствованию бизнес-процесса ▪ Деятельность по улучшению ведется не систематически из-за многочисленных препятствий к достижению целей, существуют значительные разрывы между этапами бизнес-процесса
В	-	30 %	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Действия по достижению целей организации и совершенствованию бизнес-процессов постепенно принимают систематический характер и начинают исполняться
	+	40 %	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Система прогнозирования и предотвращения проблем начинает частично функционировать ▪ Деятельность по совершенствованию проводится лишь по нескольким направлениям (захватывает малую часть бизнес-процесса организации)
А	-	50 %	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Деятельность организации соответствует поставленным целям и ведется систематически ▪ Применяемый подход к усовершенствованию бизнес-процесса на основе анализа данных позволяет предотвращать дефекты на различных его этапах. Улучшения очевидны в тех областях, где ведется активная работа по совершенствованию
	+	60 %	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Деятельность по совершенствованию ведется по большинству направлений (охватывает большую часть организации) ▪ Применяемый подход к совершенствованию постепенно становится интегрированной системой, последовательно объединяющей большинство направлений деятельности
АА	-	70 %	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Система и подход к достижению организационных целей и совершенствованию бизнес-процесса полностью сформированы ▪ Система совершенствования на основе анализа данных и обратной связи с потребителем является системой совершенствования качества управления. В результате уменьшается количество дефектов, а цели и деятельность организации по совершенствованию охватывает практически весь персонал
	+	80 %	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Система совершенствования развернута на большинстве этапов бизнес-процесса и применяется большинством работников ▪ Применяемый подход к совершенствованию постепенно преобразуется в интегрированную систему, последовательно объединяющую все направления деятельности

Уровень		I	Характеристика
AAA	-	90 %	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Система, отвечающая организационным целям и философии постоянного совершенствования, полностью сформирована ▪ Система совершенствования на основе анализа данных и обратной связи с потребителем является самообучающейся системой совершенствования качества. Последовательные действия по усовершенствованию осуществляются на всех этапах бизнес-процесса и по всем направлениям
	+	100 %	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Система совершенствования развернута на всех этапах бизнес-процесса и применяется всеми работниками ▪ Применяемый подход к совершенствованию представляет собой сформировавшуюся интегрированную систему, последовательно объединяющую все направления деятельности

Таблица 19

Оценочная таблица «Результаты»

Уровень		I	Характеристика
D		0 %	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Результаты достижения стратегических целей и задач и действия по их достижению не видны, или уровень достигнутых результатов низок и не показывает тенденции к улучшению
C	-	10 %	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Некоторые цели достигаются, частично можно говорить о деятельности по решению стратегических задач ▪ Неясна связь между достигнутыми результатами и текущей деятельностью
	+	20 %	<ul style="list-style-type: none"> ▪ В достигнутых результатах прослеживается некоторая тенденция к улучшению. Также улучшается и деятельность по реализации стратегических задач ▪ Недостаточно информации для сравнения, неясны принципы и стандарты усовершенствования
B	-	30 %	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Результаты достижения поставленных целей и действия по их реализации определены. Ведется целенаправленная деятельность по решению стратегических задач, однако не на всех этапах бизнес-процесса ▪ Неясны некоторые связи между поставленными целями и результатами деятельности
	+	40 %	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Прослеживается тенденция к улучшению в реализации поставленных целей и решении стратегических задач ▪ Некоторые высокие результаты могут быть использованы конкурентами и другими компаниями как эталонные и представляют собой объект для бенчмаркинга

Уровень		I	Характеристика
А	-	50 %	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Результаты показывают улучшение бизнес-процесса на большинстве его этапов ▪ Полученные результаты показывают устойчивую тенденцию к росту, уменьшается число отклонений
	+	60 %	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Многие высокие результаты могут быть использованы конкурентами и другими компаниями как эталонные и представляют собой объект для бенчмаркинга
АА	-	70 %	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Полученные результаты по достижению поставленных целей согласовываются с действиями по их достижению ▪ Тенденции к улучшению и совершенствованию отражаются в достигнутых результатах и на большинстве этапов бизнес-процесса
	+	80 %	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Большинство высоких результатов могут быть использованы как эталонные и представляют собой объект для бенчмаркинга
ААА	-	90 %	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Полученные результаты по достижению поставленных целей полностью согласовываются с действиями по их достижению ▪ Тенденции к улучшению и совершенствованию отражаются в достигнутых результатах и на каждом из этапов бизнес-процесса
	+	100 %	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Все полученные результаты являются эталонными, достигнут уровень лидера в отрасли, показатели совершенного бизнес-процесса

Таблица 20

Оценочная таблица общего состояния менеджмента

Уровень		Общий балл	Характеристика
D		0~99	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Хотя организация теоретически признает важность управления качеством и постоянного совершенствования бизнес-процесса и на некоторых его этапах уже началась работа по улучшению, позитивные результаты пока не достигнуты или очень малы
C	-	100~199	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Совершенствование менеджмента качества рассматривается как важное направление в управленческой деятельности. Управление качеством внедрено и ведется на некоторых этапах бизнес-процесса, в итоге достигнуты некоторые положительные результаты в отдельных областях деятельности
	+	200~299	
B	-	300~399	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Руководство активно внедряет философию качества. Работники признают необходимость совершенствования бизнес-процесса, на отдельных его этапах ведется активная работа по улучшению, и как итог – тенденция к росту положительных результатов и уменьшению дефектов и отклонений в бизнес-процессе
	+	400~499	

Окончание табл. 20

Уровень		Общий балл	Характеристика
А	-	500~599	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Совершенствование управления качеством и организационные изменения проводятся во многих областях деятельности, ведется дальнейшее изучение возможностей для совершенствования. Достигнуты положительные результаты на многих этапах бизнес-процесса, некоторые высокие результаты являются максимальными для отрасли и носят характер эталонных
	+	600~699	
АА	-	700~799	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Непрерывное совершенствование качества управления и организационные преобразования ведутся на каждом этапе бизнес-процесса, идет постоянный поиск новых возможностей для улучшения. По большинству направлений деятельности достигнуты положительные результаты, которые являются высокими для отрасли и могут быть использованы в качестве эталона
	+	800~899	
ААА		900~1000	<ul style="list-style-type: none"> ▪ В результате постоянного изучения возможностей для улучшения и непрерывного совершенствования менеджмента достигнуты максимальные показатели качества бизнес-процесса. Компания является мировым лидером во всех областях менеджмента

Оценочные матрицы премии Правительства Российской Федерации в области качества

Система измерителей премии Правительства РФ по качеству гармонизирована с системой RADAR, предлагаемой EFQM, и графически представлена в форме матриц в табл. 21¹ (для критериев группы «Возможности») и табл. 22² (для критериев группы «Результаты»).

Оценочная матрица группы «Возможности» (критерии 1–5) включает три элемента (табл. 21):

- *Совершенство подхода*: формы и методы работы, их *обоснованность* и *интегрированность* в процессы организации.

- *Полнота подхода*: масштабы, в которых происходит *внедрение* подходов (в «вертикальном» разрезе – по уровням управления, в «горизонтальном» – по подразделениям и направлениям деятельности), *системность* развертывания подходов.

- *Оценка и пересмотр подхода*: как осуществляется *измерение*, *изучение* и *улучшение* применяемых подходов.

¹ Премии Правительства Российской Федерации в области качества: рук-во для организаций-участников 2006 года. – М.: ВНИИС, 2006. – С. 18.

² Там же. – С. 19.

Общие оценки (в процентах) для каждой из 24 составляющих группы «Возможности» выставляются на основе отдельных оценок по каждому элементу: «совершенство подхода», «полнота подхода», «оценка и пересмотр подхода».

Оценочная матрица группы «Результаты» (критерии 6–9) включает два элемента (табл. 22):

- *Достижения: тенденции* изменения за последние три-пять лет, соответствие полученных результатов установленным *целевым показателям*; *сравнение* собственных показателей с аналогичными показателями других, в том числе лидеров; обусловленность достигнутых результатов применяемым подходом (*причины*).

- *Полнота охвата*: данные о том, насколько приведенные показатели охватывают различные направления деятельности.

На основе выставленных оценок определяется общая оценка (в процентах) для каждой из 8 составляющих группы «Результаты».

По результатам оценки организации по всем 32 составляющим модели Премии Правительства РФ в области качества (которые гармонизированы с 32 субкритериями модели EFQM) заполняется оценочный лист, аналогичный приведенному в табл. 13¹, и рассчитывается общая оценка организации в баллах из максимума в 1000 баллов.

¹ В модели премии Правительства РФ в области качества для критерия 7 баллы распределяются следующим образом: 7а – 65 баллов (72 %); 7б – 25 баллов (28 %).

Матрица оценки критериев 1–5 группы «Возможности»

ЭЛЕМЕНТ	Шкала										0 %					25 %					50 %					75 %					100 %																																																																																								
	Характеристики										Нет свидетелей (или случайные)					Некоторые свидетели					Свидетельства					Ясные свидетельства					Всесторонние свидетельства																																																																																								
Совершенство подхода Да	<p>Характеристики</p> <p>Обоснованность:</p> <ul style="list-style-type: none"> • подход логически обоснован • процессы разработаны • подход ориентирован на потребности заинтересованных сторон <p>Интегрированность:</p> <ul style="list-style-type: none"> • подход направлен на реализацию политики и стратегии • подход интегрирован в рабочие процессы • подход согласован с другими подходами 										–					–					–					–					–					–																																																																																			
	Оценка элемента, %										0					5					10					15					20					25					30					35					40					45					50					55					60					65					70					75					80					85					90					95					100								
Полнота подхода	<p>Внедрение:</p> <ul style="list-style-type: none"> • подход внедрен <p>Системность:</p> <ul style="list-style-type: none"> • подход применяется структурировано, комплексно 										Нет свидетелей (или случайные)					Внедрен примерно в ¼ возможных областей					Внедрен примерно в ½ возможных областей					Внедрен примерно в ¾ возможных областей					Внедрен во всех возможных областях																																																																																								
	Оценка элемента, %										–					0					5					10					15					20					25					30					35					40					45					50					55					60					65					70					75					80					85					90					95					100			
Оценка и пересмотр подхода	<p>Измерение:</p> <ul style="list-style-type: none"> • осуществляются регулярные измерения эффективности подхода и его разветвления <p>Изучение:</p> <ul style="list-style-type: none"> • определяются и изучаются меры лучшей практики и возможностей для улучшения <p>Улучшение:</p> <ul style="list-style-type: none"> • результаты измерений и изучения используются для определения, ранжирования, планирования и внедрения улучшений 										Нет свидетелей (или случайные)					Некоторые свидетели					Свидетельства					Ясные свидетельства					Всесторонние свидетельства																																																																																								
	Оценка элемента, %										–					0					5					10					15					20					25					30					35					40					45					50					55					60					65					70					75					80					85					90					95					100			
Общая оценка, %										–					0					5					10					15					20					25					30					35					40					45					50					55					60					65					70					75					80					85					90					95					100				

Матрица оценки критериев 6–9 группы «Результаты»

ЭЛЕМЕНТ	Характеристики	Шкала										
		0 %	25 %	50 %	75 %	100 %						
Достижения	<p><u>Тенденции:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • тенденции являются позитивными, и/или наблюдаются подерживаемый уровень хорошей работы 	Результаты не представлены, или информация случайного характера	Наблюдаются позитивные тенденции, и/или некоторые результаты свидетельствуют о поддержании уровня удовлетворительной работы	Наблюдаются позитивные тенденции, и/или многие результаты свидетельствуют о поддержании уровня хорошей работы в течение не менее 3 лет	Наблюдаются явные позитивные тенденции, и/или большинство результатов свидетельствуют о поддержании уровня отличной работы в течение не менее 3 лет	Наблюдаются явные позитивные тенденции, и/или во всех областях поддерживается уровень отличной работы в течение не менее 5 лет						
	<p><u>Целевые показатели:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • показатели соответствуют целям организации • показатели достигнуты <p><u>Сравнение:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • проведено сравнение с достижениями "статистически средних" организаций в соответствующей отрасли, в регионе и/или "лучших в классе" организаций 	Целевые показатели и результаты не представлены или информация случайного характера	Целевые показатели достигнуты в существенной мере и в некоторых областях соответствуют целям	Целевые показатели достигнуты в существенной мере и во многих областях соответствуют целям	Целевые показатели достигнуты в существенной мере и во многих областях соответствуют целям	Целевые показатели достигнуты в существенной мере и во многих областях соответствуют целям						
Полнота охвата	<p><u>Причины:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • результаты обусловлены применяемым подходом 	Результаты не представлены, или информация случайного характера	Некоторые результаты	Многие результаты	Большинство результатов	Результаты во всех областях						
	<p><u>Полнота охвата на правлений деятельности:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • результаты представлены для соответствующих областей 	Результаты не представлены, или информация случайного характера	Результаты представлены для некоторых областей	Результаты представлены для многих областей	Результаты представлены для большинства областей	Результаты представлены для всех областей						
Оценка элемента. %		– 0 5 10 15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100	–						
Общая оценка. %		– 0 5 10 15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100	–						

2.3. Сравнительная характеристика моделей

Обобщенная модель премий по качеству

Модели премии качества, как правило, представляют собой набор критериев, имеющих внутренние взаимосвязи и объединенных графической схемой. Содержание критериев отражает основные составляющие бизнеса, актуальные для построения конкурентоспособной организации с эффективной системой управления. Критерии и схема модели премий постоянно пересматриваются организаторами конкурсов с целью адаптировать их к изменяющимся условиям ведения бизнеса.

Содержание критериев и принципы построения модели той или иной премии – это философия бизнеса организаций, участвующих в конкурсе или использующих модель премии как инструмент управления и совершенствования. По словам одного из лауреатов конкурса, «баланс между работниками, потребителями, другими заинтересованными лицами и требованиями окружающей среды – ключ к успеху. Поэтому модель EFQM очень полезна для нашего развития»¹.

Построение системы управления на базе модели премии качества предполагает стремление максимально соответствовать критериям используемой модели. Для того чтобы процесс совершенствования был более осязаемым, каждая из премий имеет систему оценки. Во всех рассматриваемых моделях эталонная организация оценивается в 1000 баллов, кроме премии Деминга, где общая сумма по всем критериям – 100 баллов. Каждый критерий имеет числовое выражение и весовое содержание в общей организационной оценке. Например, вес критерия «Лидерство» составляет соответственно: для премии Болдриджа и Японской премии качества – 120 баллов (12 %), для европейской и российской премий – 100 баллов (10 %). Вес критерия относительно других критериев модели отражает важность данной области для системы управления эталонной организации.

В табл. 23 критерии пяти мировых премий по качеству объединены в одну модель (на основе анализа субкритериев моделей), отражающую основные направления для самооценки организаций в мире. Предложенная *обобщенная модель* позволяет отследить приоритеты той или иной модели и предоставляет возможность для дальнейшего изучения различных национальных, региональных и отраслевых моделей премий по качеству, а также для разработки новых аналогичных моделей.

Удельный вес критериев обобщенной модели в разрезе критериев каждой из пяти премий по качеству отражен в табл. 23. Знак «+» указывает на область оценки – возможности или результаты. Табл. 24 отражает рейтинг критериев каждой премии и суммарный рейтинг в масштабах обобщенной модели.

¹ Цит. по: European Quality Award 2004. – EFQM, 2004. – Р. 4.

Таблица 23

Обобщенная модель мировых премий по качеству

Критерий	НПКМБ			ПС EFQM			ПД			ЯПК			ППРФК		
	%	В	Р	%	В	Р	%	В	Р	%	В	Р	%	В	Р
1. Лидерство и приверженность качеству	7	+		10	+		10	+	+	15	+	+	10	+	
2. Политика и стратегия	8,5	+	+	8	+		20	+		6	+	+	8	+	
3. Использование ресурсов и информации	9	+	+	5,4	+		15	+	+	6	+		5,4	+	
4. Разработка продуктов и услуг	-			2,8	+		10	+		-			2,8	+	
5. Взаимоотношения с партнерами	-			1,8	+		-			3			1,8	+	
6. Управление процессами	16	+	+	5,6	+		10	+	+	15	+	+	5,6	+	
7. Важность персонала	16	+	+	18	+	+	15	+		16	+	+	18	+	+
8. Важность потребителей	16	+	+	25,6	+	+	10		+	21	+	+	25,6	+	+
9. Влияние на общество и социальная ответственность	12,5	+	+	6		+	-			8	+	+	6		+
10. Финансовые результаты	7,5		+	9,3	+	+	-			10		+	9,3	+	+
11. Качество продуктов и услуг	7,5		+	7,5		+	10		+	-			7,5		+
Итого, %	100	55	45	100	50	50	100	62,5	37,5	100	60	40	100	50	50

Примечание. В табл. 23, 24 используются следующие условные обозначения:

ПД – премия Деминга;

НПКМБ – национальная премия качества Малколма Болдриджа;

ПС EFQM – премия совершенства EFQM;

ЯПК – Японская премия качества;

ППРФК – Премия Правительства Российской Федерации в области качества;

В – возможности;

Р – результаты.

**Значимость критериев мировых премий по качеству
в рамках обобщенной модели**

Критерий	НПКМБ	ПС EFQM	ПД	ЯПК	ППРФК	Рейтинг
1. Лидерство и приверженность качеству	9	3	4	3	3	3
2. Политика и стратегия	6	5	1	7	3	4
3. Использование ресурсов и информации	5	8	2	7	6	8
4. Разработка продуктов и услуг	-	10	4	-	10	10
5. Взаимоотношения с партнерами	-	11	-	9	11	11
6. Управление процессами	1	8	4	3	9	5
7. Важность персонала	1	2	2	2	2	2
8. Важность потребителей	1	1	4	1	1	1
9. Влияние на общество и социальная ответственность	4	6	-	6	6	7
10. Финансовые результаты	7	4	-	5	5	6
11. Качество продуктов и услуг	7	6	4	-	6	9

Как видно из табл. 23 и 24, максимальное влияние на деятельность и развитие современной организации оказывают критерии «Важность потребителей» и «Важность персонала». Значительно ниже других оценен критерий «Взаимоотношения с партнерами».

Акцент на потребителя, удовлетворение его требований и ожиданий – неотъемлемый и главный фактор успеха в конкурентной борьбе. Мировые премии по качеству еще раз подтверждают этот факт. Удовлетворение персонала – не менее важный элемент в обеспечении качества деятельности организации, особенно в рамках концепции внутреннего потребителя, когда каждый работник является потребителем результатов предыдущего процесса.

Меньшее внимание, уделяемое взаимоотношениям с партнерами (поставщиками), может быть обусловлено тем, что поставщики все еще воспринимаются как внешний компонент по отношению к организации. Хотя на качество деятельности и качество конечных продуктов и услуг непосред-

ственное воздействие оказывают материалы, детали, полуфабрикаты, предоставляемые поставщиками.

Во всех рассмотренных моделях критерии, характеризующие возможности, и критерии, оценивающие достигнутые результаты, имеют равное весовое наполнение (см. табл. 23). Небольшой приоритет в структуре трех из пяти моделей отдан оценке возможностей, в европейских моделях EFQM и премии Правительства РФ критерии результатов и возможностей имеют одинаковый вес. Это говорит о том, что организации, ориентированные только на результат (финансовый, производственный), не могут рассчитывать на успех в современных условиях хозяйствования.

Особенности измерительных систем

Четыре из пяти рассмотренных оценочных схем (за исключением модели премии Деминга) схожи между собой как по набору измерителей (табл. 25), так и по методам определения уровня зрелости организаций, проводящих самооценку.

Таблица 25

Оценочные системы мировых премий по качеству

Модель	Измерители	Система оценки
Критерии Болдриджа	Подход → Развертывание → Обучение → Интеграция → Результаты	Уровни зрелости – шкала 1000 баллов
Модель совершенства EFQM	RADAR: Результаты → Подход → Развертывание → Оценка и Пересмотр	Уровни совершенства – шкала 1000 баллов
Премия Деминга	Базовые категории: эффективность, совместимость, непрерывность, тщательность Уникальная практика: эффективность, воспроизводимость, инновационность Роль топ-менеджмента: субъективное мнение эксперта	Шкала 100 баллов
Японская премия качества	Подход → Развертывание → Результаты	Уровни зрелости – шкала 1000 баллов
Премия Правительства РФ в области качества	Совершенство подхода → Полнота подхода → Оценка и пересмотр подхода → Результаты (Достижения → Полнота охвата)	Шкала 1000 баллов

Система оценки Японской премии основана на измерителях премии Болдриджа образца 2003 г. Сама же система оценки критериев Болдриджа была пересмотрена, и, начиная с 2004 г., измерители для первых шести оце-

ночных категорий более четко структурированы в разрезе четырех показателей: «Подход-Развертывание-Обучение-Интеграция». В обновленной системе оценки Болдриджа отчетливо прослеживаются элементы RADAR: подход, развертывание, оценка и пересмотр. Это, пожалуй, первый случай заимствования со стороны разработчиков американской премии у европейских оппонентов из EFQM.

RADAR является относительно сложной, но вместе с тем и наиболее точной измерительной системой, предлагающей достаточно ясные по сравнению с другими рассматриваемыми системами операциональные определения того или иного уровня зрелости в рамках оценочной шкалы. Кроме того, в цикл оценки RADAR инкорпорирован цикл непрерывного улучшения Деминга PDCA (табл. 26).

Таблица 26

Взаимосвязь цикла PDCA и RADAR

Цикл PDCA	RADAR
Планируй →	Результаты → Подход →
→ Делай →	→ Развертывание →
→ Проверь →	→ Оценка →
→ Воздействуй →	→ Пересмотр →
→ Планируй →	→ Результаты → Подход →

Оценка по RADAR начинается с «результатов», и это является еще одной инновационной особенностью модели EFQM. Под влиянием одного из идеологов европейской модели Т. Конти принцип оценки «справа налево» был реализован в методике RADAR. Однако преимущества диагностического подхода «от результатов к возможностям» до сих пор не прочувствованы разработчиками модели премии Правительства РФ в области качества, хотя сама система оценки российской модели практически полностью гармонизирована с европейской.

Система оценки премии Деминга существенно отличается от остальных рассмотренных систем, так как ориентирована скорее под экспертную оценку, нежели под самооценку. Однако для целей самооценки может быть вполне использована методика оценки шести базовых категорий, составляющих модель премии Деминга.

Измерительная система каждой из рассмотренных моделей формирует основные «выходы» самооценки – перечень сильных сторон и перечень направлений для совершенствования деятельности. Многие компании и сегодня рассматривают эти «выходы» как существенные и продолжают наращивать свои показатели, применяя модели самооценки в качестве «дорожной карты» улучшений. У кого-то это получается хуже, у кого-то лучше, а кто-то, напротив, демонстрирует негативную динамику. Даже среди компаний-лауреатов премий нередко отмечается ухудшение бизнес-результатов.

Менеджеры компаний увлекаются внедрением новых методов и механизмов менеджмента качества и забывают о результативности своей деятельности, таким образом, качество повышается, а прибыль уменьшается. Другой причиной неудач при самооценке является определенная оторванность моделей от бизнес-практики многих ее пользователей, концептуальная основа и критерии оценки моделей не всегда понятны менеджерам, которые не могут вследствие этого непонимания трансформировать результаты самооценки в стратегии улучшения. Предметная критика недостатков измерительных систем моделей самооценки премий по качеству представлена во втором разделе предыдущей главы.

Очевидно, что основной проблемой применения моделей премий по качеству для самооценки, не позволяющей им полностью раскрыть потенциал эффективного инструмента управления предприятием, остается конкурсная доминанта. Во-первых, конкурсная самооценка является отчасти внешней, так как итоговую оценку организации определяют эксперты премий, в то время как «самооценка» по своей сути является *самостоятельным исследованием* менеджерами собственной системы управления. Во-вторых, погоня за баллами часто перечеркивает большинство принципов, заложенных в моделях самооценки. Один из идеологов европейской модели EFQM Т. Конти на протяжении последних 10 лет неустанно обращает внимание мирового менеджмента на нераскрытый потенциал *диагностической* составляющей самооценки. Самооценка, по мнению Т. Конти, позволяет провести проверку конкурентоспособности организации, а модели самооценки открывают для организаций возможность повысить конкурентоспособность и лучше адаптироваться к постоянно происходящим в мире изменениям.

Таким образом, несмотря на стабильный интерес к моделям самооценки мировых премий по качеству в экономически развитых странах и заметно растущую популярность конкурсов качества в странах развивающихся, успешных примеров отдельных организаций, применяющих модели самооценки для стратегического планирования и совершенствования системы управления, явно недостаточно для доказательства успешности этих моделей. Очевидно, что за 20 лет своего существования организационная самооценка на основе моделей премий по качеству выросла из обслуживающего механизма конкурсов в самостоятельный инструмент управления. В связи с этим появляется острая необходимость исследования моделей самооценки, разработки новых моделей, формирования методологической базы самооценки. Эти вопросы рассмотрены автором в двух следующих главах.

ГЛАВА 3. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ САМООЦЕНКИ

3.1. Теоретическая база самооценки

В этом разделе концептуализирована теоретическая база самооценки.

В работе «Пространство доктора Деминга» Г. Нив описывает три фазы улучшений процесса (или системы¹):

Фаза 1. Стабилизация процесса, т.е. приведение его в управляемое состояние путем идентификации и устранения особых причин вариаций.

Фаза 2. Активные усилия по улучшению самого процесса, т.е. уменьшению общих причин вариаций.

Фаза 3. Мониторинг процесса для поддержания достигнутых улучшений.

Рассматривая самооценку в качестве инструмента улучшения деятельности организации и совершенствования системы управления через призму 1-й и 2-й фазы улучшений, можно определить *стратегические цели и задачи* организационной самооценки (табл. 27).

Таблица 27

Стратегические цели и задачи самооценки

Стратегические цели	Задачи
Стабилизация системы управления	Гармонизация различных направлений деятельности организации посредством поиска и устранения особых причин отклонений в системе управления
Совершенствование системы управления	Улучшение деятельности организации посредством уменьшения общих причин отклонений в системе управления

Мониторинг не позиционируется в качестве целеполагающей фазы улучшений по причине того, что достижение третьей фазы спокойного мониторинга противоречит принципу непрерывного улучшения. Следуя ортодоксальному «деминговскому подходу», процесс не может быть приве-

¹ «Улучшение системы» здесь рассматривается в координатах «улучшения процесса», поэтому возникает вопрос соотношения понятий «процесс» и «система». Одно из последних определений, которое Э. Деминг дал системе, – это «последовательность функций или видов деятельности (подпроцессов) внутри организации, которая работает совместно на цель организации». Таким образом, система представляет собой совокупность взаимосвязанных процессов. Кроме того, само слово «система» Э. Деминг часто использует для обозначения процесса, находящегося в статистически управляемом состоянии, поэтому фазы улучшения процесса (устранение особых причин вариаций и уменьшение вариаций, вызванных общими причинами) с уверенностью можно рассматривать применительно к улучшению системы.

ден в полностью удовлетворительное состояние, когда достаточно просто контролировать, т.е. осуществлять мониторинг¹.

По сути, при развертывании двух первых фаз улучшений мониторинг является функциональной составляющей самооценки. Можно выделить четыре такие составляющие, или основные *функции*, каждая из которых способствует достижению тактических или *операционных целей* самооценки (табл. 28).

Таблица 28

Функции и операционные цели самооценки

Функции	Операционные цели	Инструменты
Мониторинг	Регулярное тестирование системы управления на предмет ее сбалансированности и наличия особых отклонений	Модели самооценки (критерии, балльная оценка, измерительная система, например RADAR); статистические методы
Диагностирование	Определение сильных сторон (лучшей практики) деятельности организации и областей, требующих улучшений	SWOT-анализ, инкорпорированный в метод формуляров (см. разд. 3.2); диагностический подход «справа налево» Т. Конти
Бенчмаркинг	Определение уровня зрелости системы управления, оценка показателей деятельности относительно эталона и показателей других организаций	Уровни зрелости Ф. Кросби, уровни совершенства EFQM, премии по качеству
Приоритизация	Конкретизация направлений для первоочередных улучшений	«Фильтры приоритизации»: матрица показателей и анализ трендов (см. гл. 1); коэффициенты адекватности менеджмента и согласия в коллективе, матрица возможностей улучшений, карта качества менеджмента (см. гл. 4)

На основе изучения и анализа проблематики организационной самооценки в предыдущих главах, а также выводов и заключений, сделанных в данном разделе, автор предлагает следующее определение *самооценки организации*: *это регулярное самостоятельное диагностическое обследование менеджерами деятельности своей организации и измерение уровня зрелости менеджмента по критериям моделей самооценки для стабилизации и совершенствования системы управления.*

¹ Нив Г.Р. Пространство доктора Деминга: Принципы построения устойчивого бизнеса. – С. 96.

3.2. Инструментарий самооценки в цикле непрерывного улучшения PDCA (на примере модели EFQM)

Т. Конти, как один из идеологов модели EFQM, неоднократно отмечал важность четкого отделения самооценки от конкурсной оценки. Конкурсная оценка представляет собой оценку организации независимыми третьими лицами – экспертами национальных, региональных, местных премий по качеству. В этих случаях процесс оценки подобен аудиту. Диагностическая самооценка (здесь можно уже говорить о «профилактической самооценке», о «профилактике системы управления»), возникшая как составная часть премий по качеству, вскоре завоевала отдельное место в арсенале менеджеров. Вначале самооценка представляла собой только внутренний аудит, затем акцент сместился на диагностику по баллам, что позволило организациям сопоставлять свои результаты с эталоном, лидерами и конкурентами, определять свой уровень совершенства. Сегодня же диагностическую самооценку следует воспринимать как критический самоанализ, который вместе с бенчмаркингом является неотъемлемой частью работы по совершенствованию в лучших организациях. Схема процесса самооценки изображена на рис. 20.



Рис. 20. Схема процесса диагностической самооценки в организации

В диагностической самооценке на практике реализуется методология непрерывного улучшения Э. Деминга – цикл PDCA. Взаимосвязь самооценки и цикла PDCA отражает рис. 21.

Далее в разрезе четырех стадий цикла Деминга предлагается методика самооценки, объединяющая инструменты и методы Европейского фонда управления качеством и наш собственный инструментарий.



Рис. 21. Взаимосвязь цикла самооценки и цикла Деминга PDCA

Стадия «Планируй»:
принятие решения; разработка плана самооценки

Предлагаемый подход может применяться пользователями производных моделей Премии Правительства РФ в области качества, региональных и отраслевых премий по качеству. Данная методика или отдельные ее элементы могут быть адаптированы к процессу самооценки с применением других моделей, таких как модель самооценки по ISO 9004 или функциональная модель оценки менеджмента (см. гл. 4).

Стадия планирования (**Plan-D-C-A**) включает два начальных этапа цикла самооценки: «Принятие решения» и «Разработка плана самооценки».

Принятие решения

При инициировании самооценки по критериям модели EFQM руководство организации должно, с одной стороны, четко определить ожидаемые выходы процесса самооценки, с другой – ясно осознавать, насколько принципы деятельности организации соответствуют фундаментальным концепциям EFQM.

Для определения желаемых результатов самооценки целесообразно провести опрос руководителей высшего и среднего звена, используя форму, приведенную в табл. 29. При анкетировании каждому опрошиваемому необходимо выбрать три наиболее значимых результата, ожидаемых от

первой сессии самооценки. Сводные итоги опроса позволят выявить приоритетные задачи иницируемой самооценки, а также определить метод, который будет использован при ее проведении (см. раздел «Проведение самооценки»).

Таблица 29

Форма ожидаемых результатов самооценки

Ожидаемый результат	Да – <input checked="" type="checkbox"/>
Выявить сильные стороны организации и области для улучшений	<input type="checkbox"/>
Обеспечить организованный, структурированный, основанный на фактах подход к систематической оценке деятельности организации и измерению динамики улучшений	<input type="checkbox"/>
Установить коммуникации внутри компании и обратную связь с персоналом для проведения организационных изменений	<input type="checkbox"/>
Обучить сотрудников организации базовым принципам совершенствования и управления качеством	<input type="checkbox"/>
Вовлечь работников всех уровней и всех подразделений в процесс совершенствования	<input type="checkbox"/>
Последовательно оценить деятельность организации на макро- и микроуровнях	<input type="checkbox"/>
Определить элементы успешной практики и организовать обмен лучшим опытом в компании	<input type="checkbox"/>
Провести сравнение с другими организациями своей отрасли и других отраслей, используя набор критериев, применяемых многими европейскими компаниями	<input type="checkbox"/>
Интегрировать деятельность по совершенствованию в повседневную работу организации	<input type="checkbox"/>
Улучшить процессы стратегического и оперативного планирования	<input type="checkbox"/>
Реализовать программы признания и поощрения достижений и лучших результатов деятельности через внутренние конкурсы качества	<input type="checkbox"/>
Подготовить организацию к участию в региональной (национальной, европейской) премии по качеству	<input type="checkbox"/>

Следующим важным шагом при принятии решения о применении модели EFQM для самооценки является осознание фундаментальных концепций со стороны команды менеджеров. Для этого руководителям предлагается обсудить в ходе дискуссии содержание концепций, транспонировать их на деятельность своей организации, проанализировать способы работы с ними. Следует также рассмотреть возможность определения дополнительных концепций. Используя форму, приведенную в табл. 30, необходимо зафиксировать, каким образом концепция реализуется (может быть реализована) в организации и каковы результаты ее применения.

Таблица 30

Форма определения фундаментальных концепций

Концепция EFQM	Определение EFQM	Собственное определение	Возможности реализации концепции	Результаты от реализации концепции
1. Ориентация на результат	Достижение результатов, которые отвечают интересам всех заинтересованных сторон			
...				
...				
8. Корпоративная социальная ответственность	Построение в долгосрочной перспективе структуры, при которой организация стремится понимать и удовлетворять ожидания всех заинтересованных сторон, включая общество в целом			

Этот инструмент можно также использовать при проведении вводных семинаров по самооценке с рядовыми сотрудниками организации.

Кроме установления содержания фундаментальных концепций, целесообразно оценить уровень их проникновения в деятельность организации, используя форму, представленную в табл. 31.

Таблица 31

Форма оценки уровня зрелости организации относительно фундаментальных концепций EFQM

Концепция EFQM	Уровень зрелости организации		
	Начальный	Средний	Высокий
1. Ориентация на результат	Определены все заинтересованные стороны	Интересы заинтересованных сторон оцениваются и структурируются	Существует механизм установления баланса между интересами заинтересованных сторон
2. Ориентация на потребителя	Оценивается удовлетворенность потребителей	Цели и задачи увязаны с нуждами и ожиданиями потребителей. Изучаются факторы лояльности потребителей	Определены, измеряются и применяются бизнес-рычаги удовлетворения потребителей и повышения их лояльности

Концепция EFQM	Уровень зрелости организации		
	Начальный	Средний	Высокий
3. Лидерство и постоянство цели	Определены видение и миссия организации	Политика, людские ресурсы и процессы гармонизированы, существует модель лидерства	Общие ценности и этические ролевые модели существуют на всех уровнях организации
4. Процессный подход к управлению на основе фактов	Определены процессы для достижения ожидаемых результатов	Для определения целей имеются необходимые данные и информация	Возможности процессов полностью определены и реализуются для улучшения показателей деятельности
5. Развитие и вовлечение людей	Люди наделены полномочиями и ответственностью для принятия решений	Люди реализуют инновационный и творческий потенциал для достижения установленных целей	Люди уполномочены принимать решения, открыто обмениваться знаниями и опытом
6. Непрерывное обучение, инновации и улучшения	Определяются и реализуются возможности для улучшений	Непрерывное совершенствование является задачей каждого работника	Успешные инновации и улучшения распространяются и повсеместно интегрируются в деятельность организации
7. Развитие партнерских отношений	Существуют процессы отбора поставщиков и управления взаимоотношениями с ними	Улучшения и достижения поставщиков признаются, определен круг ключевых внешних партнеров	Организация взаимосвязана со своими ключевыми партнерами. Планы и политика разрабатываются совместно на основе общих знаний
8. Корпоративная социальная ответственность	Выполняются все правовые и нормативные требования	Активное вовлечение в жизнь общества	Измеряются социальные ожидания и ведется общественная деятельность

Разработка плана самооценки

Самооценка не обязательно должна проводиться сразу на всех уровнях организации. Полномасштабная самооценка на начальной стадии освоения модели EFQM – это скорее исключение. Вовлечение всех подразделений организации в процесс самооценки происходит на 3-4 год применения модели. Как правило, начинать следует с нескольких наиболее прогрессивных подразделений, отделов организации. Анкета, приведенная в табл. 32, помогает команде менеджеров выбрать подходящую площадку для пилотного проекта самооценки.

Таблица 32

Подготовительная анкета

Вопросы о подразделении (отделе, другой структурной единицы организации), где предполагается инициировать пилотный проект самооценки	Да – <input checked="" type="checkbox"/>
Зарекомендовало ли себя подразделение (отдел и т. п.) флагманом преобразований и адептом новых управленческих подходов в организации?	<input type="checkbox"/>
Привержены ли работники подразделения, в частности команда менеджеров, принципам совершенствования, настроены ли они позитивно по отношению к преобразованию организации?	<input type="checkbox"/>
Находится ли подразделение на соответствующем уровне принятия управленческих решений в структуре организации?	<input type="checkbox"/>
Возможно ли на уровне подразделения провести достаточно точный анализ ключевых процессов, чтобы увидеть объективную картину?	<input type="checkbox"/>
Существуют ли важные элементы деятельности организации, которые невозможно адекватно оценить на уровне подразделения?	<input type="checkbox"/>
Достаточно ли четко определена структура управления подразделением?	<input type="checkbox"/>

Подразделение организации, которое получило наибольшее количество положительных ответов, может с большей долей вероятности стать успешным плацдармом для самооценки.

Чтобы преодолеть коммуникационные барьеры и сопротивление работников, которые будут вовлечены в процесс самооценки, необходимо разработать коммуникационный план. При обсуждении дальнейших этапов самооценки заполняется форма (пример которой приведен в табл. 33), позволяющая определить узкие места в коммуникативной стратегии в отношении самооценки и предотвратить появление «разрывов» и несоответствий этого процесса, а также улучшить взаимопонимание всех заинтересованных сторон.

Коммуникационный план самооценки

Этап	Что?	Зачем?	Для кого?	Кто?	Как?	Когда?	Где?
Подбор и обучение команды оценщиков	<i>Что включено в программу обучения?</i>	<i>Вовлечь и увлечь людей</i>	<i>Членов команды самооценки, и интервьюеров</i>	<i>Непосредственный начальник</i>	<i>Личная беседа</i>	<i>Перед началом проекта</i>	<i>В любом удобном месте</i>
Проведение самооценки							
Анализ полученных результатов							
Бенчмаркинг							
Разработка плана улучшений							
Реализация плана улучшений							
Анализ динамики улучшений							

Стадия «Делай»:***подбор и обучение команды оценщиков; проведение самооценки***

Стадия выполнения планов (P-Do-C-A) включает следующие этапы процесса самооценки: «подбор и обучение команды оценщиков» и «проведение самооценки».

Подбор и обучение команды оценщиков

Определив отправную точку для проведения пилотного проекта самооценки, необходимо сформировать команду самооценки. Практика показывает, что оптимальной является команда, включающая 5–10 человек, между которыми распределены основные роли:

- ответственный менеджер проекта самооценки;
- линейные менеджеры;

- оценщик (принципы подбора этих специалистов приведены в разделе «Подбор и обучение команды оценщиков»);

- ответственные за подготовку отчетов;
- сборщики данных, интервьюеры.

В команде самооценщиков, по крайней мере, один или два человека должны удовлетворять следующим требованиям:

- понимать и знать модель EFQM, содержание критериев, их внутренние взаимосвязи, систему оценки;
- иметь глубокие знания и большой опыт управления процессами;
- знать организацию изнутри, иметь системный взгляд на ее деятельность;
- обладать навыками составления отчетов, быть коммуникабельным, уметь анализировать, резюмировать информацию и хорошо ее презентовать;
- компетентно и доброжелательно общаться как с топ-менеджерами, так и с рядовыми работниками;
- иметь опыт достижения успешных результатов, быть уважаемым человеком в коллективе;
- иметь собственное мнение.

Если в вашей организации нет людей, обладающих комплексом перечисленных умений и навыков, необходимо задуматься о возможности приглашения сторонних экспертов и (или) провести обучение членов команды самооценки. Планируя обучение работников методикам и подходам EFQM, руководству необходимо ответить на следующие вопросы:

- Кто должен участвовать в программах обучения?
- Какую форму обучения выбрать, индивидуальную или групповую?
- Кто будет проводить обучение?
- К какому сроку необходимо завершить программу обучения?
- Каким образом будет проводиться обучение: на рабочем месте или на выезде?
- Сколько людей будет принимать участие в обучении?
- Будут ли обучаться не только члены команды оценщиков, но и другие работники, вовлеченные в самооценку?
- Сколько стоит обучение?

В России официальным представителем Европейского фонда управления качеством, предлагающим обучение методикам EFQM, является Центр консалтинга и обучения Всероссийской организации качества (ЦКО ВОК).

ЦКО ВОК проводит подготовку экспертов для оценки соответствия деятельности организаций Модели совершенства EFQM на уровне «признанное совершенство» (Recognized for Excellence, R4E). Трехдневный тренинг-курс включает следующее:

- материалы EFQM на русском языке;

- ведущий тренинга – лицензированный эксперт EFQM;
- предварительно выполняемое домашнее задание;
- работу в группах не более шести человек;
- обратную связь с участниками в процессе обучения;
- сертификат EFQM по окончании курса;
- регистрацию в базе данных экспертов EFQM.

Кроме того, ЦКО предлагает два вида семинаров по модели EFQM:

- информационные семинары по модели EFQM (8 ч);
- семинары-тренинги по модели EFQM, логике RADAR и проведению самооценки (от 16 до 24 ч).

Примерная программа базового семинара:

Блок 1. Европейский фонд управления качеством EFQM и его деятельность. Уровни совершенства EFQM. Условия и формы признания организаций на различных уровнях совершенства. Преимущества, которые дает организации применение модели EFQM.

Блок 2. Основные принципы делового совершенства и модель EFQM. Ориентация на результаты, фокус на потребителя, лидерство и постоянство цели, управление процессами и фактами, развитие и вовлеченность персонала, постоянное обучение, инновации и улучшение, развитие партнерства, корпоративная социальная ответственность.

Блок 3. Содержание критериев модели EFQM.

Блок 4. Подход к оценке деятельности организации на основе RADAR.

Блок 5. Особенности подготовки материалов по самооценке деятельности организации по критериям модели EFQM для представления их в Европейский фонд управления качеством.

Проведение самооценки

Существует множество подходов к проведению самооценки. На рис. 22 приводятся пять основных методов, применяющихся при самооценке по критериям модели EFQM (в порядке возрастания сложности применения):

- опросный лист;
- матрица;
- рабочее совещание;
- метод формуляров;
- имитация участия в конкурсе.

Важными факторами при выборе метода самооценки являются уровень зрелости организации и ресурсное обеспечение проекта самооценки. Для организаций, применяющих модель впервые, целесообразно начинать с более простых методов: анкетирование с помощью опросного листа и заполнение матрицы.

Рассмотрим содержание каждого метода.

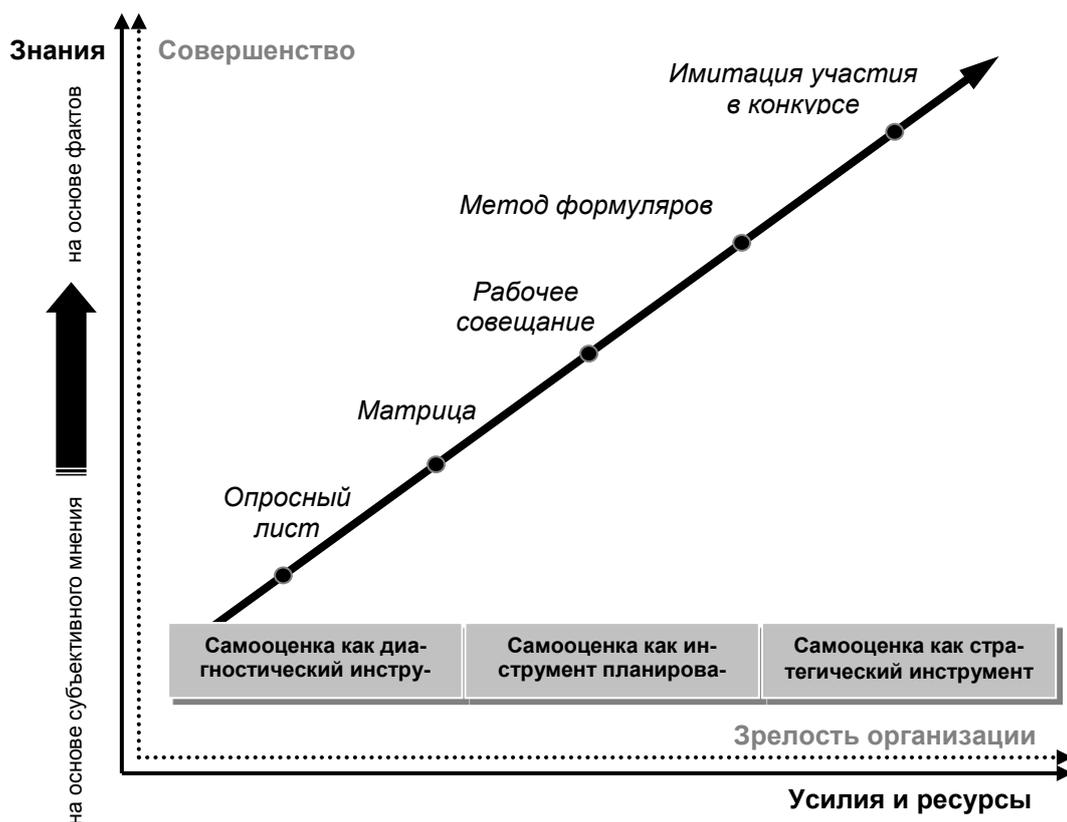


Рис. 22. Методы самооценки

Опросный лист

Самым простым и широко применяемым инструментом самооценки является опросный лист. В настоящее время существует много вариантов опросников, составленных по критериям модели EFQM, но различающихся по форме, объему и содержанию. Например, один из вариантов таких листов, предлагаемых EFQM, состоит из 50 вопросов по критериям модели. При заполнении этой анкеты необходимо проранжировать уровень развития организации по каждому вопросу по различным вариантам пяти-, семи-, девятибалльной шкалы (фрагменты таких листов представлены в табл. 34–36). Опросный лист, фрагмент которого приведен в табл. 36, содержит два раздела, где приведены утверждения, касающиеся различных направлений деятельности организации. Респондентам (персоналу) следует определить степень значимости каждого утверждения для деятельности организации, а также согласиться (или не согласиться) с утверждением, поставив отметки в соответствующих полях анкеты.

Согласованные между собой положения первого и второго разделов анкеты гармонизированы с девятью критериями модели EFQM (табл. 37).

Возможно применение более сложных опросных листов с использованием оценочных элементов RADAR (пример в табл. 38). Многие организации разрабатывают собственные оценочные листы для дальнейшего анализа деятельности организации.

Таблица 34

Пример опросного листа (вариант 1)

Критерий / Вопрос	Уровень					Свидетельства, подтверждающие достижения по уровню
	1	2	3	4	5	
Критерий 5 «Процессы»						
Соответствует ли структура процессов организации нуждам внешних и внутренних потребителей и взаимосвязана ли она с корпоративной политикой?		√				Исследование удовлетворенности потребителей, задокументированные процессы и процедуры, аудит, установленные цели деятельности
Насколько эффективно организация применяет принципы непрерывного совершенствования?			√			Командная работа, исследование удовлетворенности потребителей, оперативное планирование, установка целей на основе анализа результатов, анализ и пересмотр процессов
Учитывает ли организация требования потребителей при производстве продуктов и услуг?				√		Командная работа, исследование потребителей, фокус-группы, оперативное планирование, анализ и пересмотр процессов
Насколько производимые продукты и услуги соответствуют установленным целям и удовлетворяют требованиям заинтересованных сторон?				√		Стандарты, ключевые показатели деятельности, исследование потребителей, продвижение продуктов и услуг, разработка новых и дополнительных продуктов и услуг
Поддерживает и развивает ли организация взаимоотношения с потребителями, акционерами, другими заинтересованными сторонами?		√				Общие собрания, гарантийное обслуживание, учет жалоб и претензий, благодарственные письма, фокус-группы, исследования удовлетворенности заинтересованных сторон

Таблица 35

Пример опросного листа (вариант 2)

Критерий 6 «Результаты для потребителей»	Достигнутый уровень													
	согласны (не согласны)							важно (неважно)						
	-3	-2	-1	0	1	2	3	-3	-2	-1	0	1	2	3
1. Мы изучаем восприятие нашей компании потребителями, в частности эффективность передачи информации и реагирование на запросы клиентов		√									√			

Критерий 6 «Результаты для потребителей»	Достигнутый уровень													
	согласны (не согласны)						важно (неважно)							
	-3	-2	-1	0	1	2	3	-3	-2	-1	0	1	2	3
2. Мы измеряем, как потребители воспринимают качество, стоимость, актуальность наших продуктов и услуг и то, как эти услуги предоставляются			√											√
3. Мы отслеживаем, насколько потребители удовлетворены полученным ответом, разрешением претензии, а также сроками и конструктивностью полученной информации и поддержки		√									√			
4. Мы измеряем намерения потребителей пользоваться нашими продуктами, услугами в дальнейшем, а также возможность рекомендации ими нашей организации другим потребителям		√								√				
5. Мы анализируем восприятие потребителями того, насколько доступными, гибкими и отзывчивыми к их нуждам являются наши сотрудники				√								√		
6. Мы используем показатели того, как потребитель воспринимает стоимость продуктов и услуг, предоставляемых нашей компанией	√								√					
7. Мы измеряем показатели имиджа компании в целом, в частности количество публикаций в СМИ, наград или номинаций на награды		√									√			
8. Мы измеряем, насколько наши продукты и услуги отвечают нуждам и ожиданиям потребителей (учитывается уровень платежеспособного спроса и количество жалоб)						√								
9. Мы измеряем степень поддержки и заботы, оказываемых компанией потребителям: скорость ответов на их запросы, разрешение жалоб (конфликтных ситуаций), обучение персонала для улучшения обслуживания потребителей				√									√	

Критерий 6 «Результаты для потребителей»	Достигнутый уровень													
	согласны (не согласны)						важно (неважно)							
	-3	-2	-1	0	1	2	3	-3	-2	-1	0	1	2	3
10. Мы учитываем степень лояльности потребителей к компании и отдельным ее подразделениям (приверженность клиентов, размер дохода от разных групп клиентов)		√										√		

Таблица 36

Пример опросного листа (вариант 3)

Раздел анкеты / содержание вопросов	Варианты ответы				
Раздел 1 <i>Насколько важным или неважным является для деятельности организации...</i>	Неважно	Скорее неважно	Затрудняюсь ответить	Скорее неважно	Важно
1. ...ориентация руководителей организации на ожидания граждан и общества в целом в разработке стратегии	1	2	3	4	5
2. ...донесение руководством общих целей развития организации до каждого работника	1	2	3	4	5
3. ...лояльное отношение руководителей организации к сотрудникам	1	2	3	4	5
...					
Раздел 2 <i>Укажите степень вашего согласия / несогласия со следующими утверждениями:</i>	Нет	Скорее нет	Затрудняюсь ответить	Скорее да	Да
50. Руководители организации ориентируются на ожидания потребителей при разработке стратегии	1	2	3	4	5
51. Руководители обеспечивают донесение общих целей развития организации до каждого работника	1	2	3	4	5
52. Руководители организации лояльны к сотрудникам	1	2	3	4	5
...					

Таблица 37

Гармонизация положений анкеты и критериев модели EFQM¹

Критерии модели EFQM	Номера положений анкеты	
	Раздел 1	Раздел 2
Возможности:		
1. Лидерство	1; 2; 3; 4; 5; 7	50; 51; 52; 53; 54; 56
2. Политика и стратегия	2; 6; 8; 9; 10; 11; 12; 13; 14	51; 55; 57; 58; 59; 60; 61; 62; 63
3. Люди	11; 15; 16; 17; 18; 19; 20; 21; 22	60; 64; 65; 66; 67; 68; 69; 70; 71
4. Партнерство и ресурсы	13; 23; 24; 25; 26; 27; 28	62; 72; 73; 74; 75; 76; 77
5. Процессы	10; 13; 24; 27; 28; 29; 30; 31; 32	59; 62; 73; 76; 77; 78; 79; 80; 81
Результаты:		
6. Результаты для потребителей	31; 32; 33; 34; 35; 36; 37; 38	80; 81; 82; 83; 84; 85; 86; 87
7. Результаты для работников	30; 32; 39; 40; 41	79; 81; 88; 89; 90
8. Результаты для общества	35; 36; 42; 43; 44; 46	84; 85; 91; 92; 93; 95
9. Ключевые результаты деятельности	45; 46; 47; 48; 49	94; 95; 96; 97; 98

Таблица 38

Пример опросного листа (вариант 4)

Критерий / Вопрос	Подход					Развертывание					Оценка и пересмотр					Результаты				
<p>Для каждого из 10 вопросов выберите один из вариантов ответа по шкале:</p> <p>от 1 – слабые свидетельства</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>до 5 – очевидные позитивные свидетельства</p>	Насколько обоснован подход и как он интегрирован с другими подходами					Насколько успешно подход разворачивается в организации в соответствии с планами					Существуют ли показатели эффективности подхода и применяются ли они для его анализа и пересмотра					Достигнуты ли запланированные результаты и вносит ли подход вклад в достижение организационных целей				
Критерий 3 «Люди»	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. Существуют ли свидетельства того, что ваша кадровая стратегия гармонизирована с организационной			√					√					√					√		
2. Существует ли кадровая политика в организации?				√					√			√					√			

¹ Полный вариант анкеты доступен на электронном ресурсе Научного центра бенчмаркинга и совершенствования Ивановского государственного энергетического университета в сети Интернет: <http://benchmarking.economic.ispu.ru>

Критерий / Вопрос	Подход					Развертывание					Оценка и пересмотр					Результаты				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3. Установлена ли обратная связь с работниками в отношении кадровой стратегии?				√					√					√					√	
4. Развиваются ли навыки персонала для более эффективного достижения организационных целей?			√					√					√					√		
5. Реализуется ли потенциал работников?				√				√					√					√		
6. Вовлекается ли персонал в процесс совершенствования?			√						√					√				√		
7. Гармонизированы ли организационные цели с целями работников?			√					√					√					√		
8. Предлагаются ли работникам вспомогательные программы для повышения производительности?				√				√					√					√		
9. Существуют ли коммуникационные механизмы обмена информацией, знаниями, лучшей практикой, нацеленные на пересмотр и актуализацию политики и стратегии?				√				√					√					√		
10. Существуют ли механизмы мотивации, поощрения и признания работников?				√					√					√						√

Метод опросных листов является удобным и простым для сбора данных, особенно если этот процесс компьютеризировать. При формулировке вопросов особое внимание следует уделить языку – он должен быть доступным и понятным для респондентов. Кроме того, следует учитывать, что представителями групп персонала разных уровней (как по горизонтали, так и по вертикали) унифицированные вопросы могут восприниматься по-разному. Именно поэтому результаты анкетирования не всегда объективны, а выявление большого количества направлений для улучшений порождает необоснованные ожидания в коллективе, что может плохо отразиться на дальнейших инициативах по совершенствованию.

Опросные листы позволяют получить количественную оценку по широкому спектру вопросов, связанных с деятельностью организаций, а также узнать мнение работников о положении дел в организации. Но если ан-

кетирование полезно для мониторинга и измерения результатов изменений и усовершенствований, то оно не поможет для определения и анализа причин несоответствий в бизнес-процессах и установления взаимосвязей между проблемами. Опросный лист, как правило, не дает развернутой картины сильных и слабых сторон организации, проблемных областей, где необходимы первоочередные улучшения.

Опыт организаций, применяющих опросные листы, показывает, что анкетирование должно сопровождаться тщательной подготовкой вопросов, ясным объяснением правил заполнения и структуры листа, а также целей проводимого исследования. Кроме того, должен быть соблюден баланс между восприятием и полнотой собираемой информации, а также между временем и простотой заполнения анкеты.

Обычно результаты самооценки по опросному листу используются командой самооценщиков в качестве входных данных для дальнейших действий по совершенствованию. Метод анкетирования, как правило, используется в сочетании с другими методами оценки, приведенными ниже.

Матрица

В основу матрицы 9x10 закладываются девять критериев модели EFQM и 10 утверждений для каждого из критериев, характеризующих уровень зрелости организации на всех 10 ступенях развития. Фрагмент матрицы приведен в табл. 39.

Таблица 39

Пример матрицы самооценки

Уровень зрелости	Критерии модели EFQM								
	Возможности					Результаты			
	<i>1. Лидерство</i>	2	3	4	5	6	<i>7. Результаты для работников</i>	8	9
10	Руководители уделяют большое внимание творчеству и инновациям для поддержания процесса непрерывного совершенствования и максимального удовлетворения потребителей						В организации разработаны различные программы мотивации и поощрения персонала, которые позволяют поддерживать уровень удовлетворенности работников на высоком уровне, сопоставимом с лучшими в своем классе		
9	Руководители собственным примером демонстрируют улучшение качества деятельности и приверженность принципам непрерывного совершенствования						В организации проводится сопоставление уровня удовлетворенности работников с организациями-лидерами для установления новых целей в отношении удовлетворения персонала		

Уровень зрелости	Критерии модели EFQM								
	Возможности					Результаты			
	1. Лидерство	2	3	4	5	6	7. Результаты для работников	8	9
8	Руководители разрабатывают собственные подходы к постоянному совершенствованию и способы достижения высокого качества						Все работники, включая внештатных сотрудников и совместителей, ощущают свою причастность к организации		
7	Руководители вовлекают работников в процесс совершенствования, обеспечивая соответствующие ресурсы и помощь						Измеряется эффективность вертикальных и горизонтальных внутренних коммуникаций, целевые показатели пересматриваются в сторону улучшения		
6	Руководители убеждены в необходимости формирования и функционирования в организации систем управления процессами, стратегического планирования и измерения ключевых результатов деятельности						В организации установлены цели и желаемые результаты в отношении удовлетворенности персонала. Очевидны положительные тенденции и достигнуты некоторые цели		
5	Руководители поддерживают инициативность, творческое мышление, инновации и обмен знаниями						В организации разработаны базовые показатели удовлетворенности персонала, которые используются для определения уровня удовлетворенности работников		
4	Руководители стимулируют и поддерживают взаимодействие и сотрудничество в организации						В организации собирается информация о прогулах, больничных листах, текучести, вакансиях, причинах ухода и т.п. для измерения уровня удовлетворенности персонала		
3	Руководители способствуют пониманию роли, видения перспектив, ценностей и стратегии развития посредством двухстороннего общения в организации, как по вертикали, так и по горизонтали						В организации реализуются программы повышения квалификации персонала		

Уро- вень зрело- сти	Критерии модели EFQM								
	Возможности					Результаты			
	1. <i>Лидерство</i>	2	3	4	5	6	7. <i>Результаты для работников</i>	8	9
2	Руководители позитивны в отношении оценки работников, признания их заслуг и умения их слушать						Для работников организации проводится обучение базовым навыкам межличностного общения		
1	Руководство работает с основными заинтересованными сторонами организации с целью понять их нужды и ожидания						В организации установлены принципы управления персоналом для всех категорий работников		

Матрица может использоваться как элемент программ обучения и развития персонала, который дает базовое представление о модели EFQM, позволяет работникам понять практическую ценность модели, установив взаимосвязи между критериями и деятельностью организации.

Кроме того, матрица используется командой самооценщиков для достижения единого мнения относительно уровня зрелости организации по критериям модели EFQM, обоснования достигнутого уровня и потенциальных возможностей улучшений. Однако метод матрицы ограничивает обсуждение фиксированным набором утверждений.

Рабочее совещание

Метод рабочего совещания может включать пять этапов:

- достижение общего понимания цели;
- сбор информации по критериям модели;
- оценка собранных свидетельств;
- определение и приоритизация действий по улучшению;
- анализ.

Преимущество этого подхода состоит в том, что рабочее совещание – действенный способ вовлечь и объединить менеджеров или лидеров команды по самооценке, которые должны собрать информацию по своим зонам ответственности и представить ее коллегам.

Цель рабочего совещания – достигнуть консенсуса в отношении сильных сторон организации и направлений для проведения улучшений. Основной результат, который должен быть получен по окончании рабочего совещания, – план мероприятий по совершенствованию.

Возможно проведение нескольких сессий в режиме рабочих совещаний (например, три утренних или вечерних совещания в течение трех

недель). Наиболее эффективный вид рабочих совещаний – мозговой штурм. Работу команды во время его проведения целесообразно организовать следующим образом.

1. Сформировать группу для рабочего совещания согласно эмпирическому правилу «счастливой семерки» (по Г. Миллеру¹): количество участников рабочей группы (включая руководителя) должна составлять 7 ± 2 человека – в этом случае ее деятельность наиболее эффективна.

2. Выбрать руководителя, ведущего (фасилитатора), секретаря и хронометриста. Первый руководит. Ведущий, являясь ключевой фигурой совещания, следит за соблюдением правила, не давать никаких оценок в процессе мозгового штурма, и за тем, чтобы каждый участвовал в обсуждении. Секретарь все записывает и предоставляет слово. Хронометрист следит за регламентом совещания и за тем, чтобы команда выполняла план.

3. Фиксировать все решения, используя форму, представленную в табл. 40 (пример документации результатов рабочего совещания в вузе).

Метод формуляров

Для более глубокой диагностической самооценки используется удобный инструмент систематизации оценки и анализа информации по каждому из 32 субкритериев модели EFQM – форма или формуляр. Существуют отдельные варианты формуляров для субкритериев группы «Результаты» (табл. 41) и группы «Возможности» (табл. 42).

Заполнение формуляров позволяет дать оценку организации по каждому субкритерию, используя методику RADAR. Кроме того, формуляр содержит встроенную матрицу SWOT-анализа, что позволяет определить для каждого субкритерия модели сильные и слабые стороны, возможности для проведения улучшений, а также риски и угрозы для организации.

Имитация участия в конкурсе

Этот метод является наиболее трудоемким, так как требует подготовки письменного отчета с описанием организации по критериям модели EFQM. Однако такой подход позволяет максимально точно описать используемые подходы и полученные результаты.

Как правило, отчет оценивают профессиональные независимые оценщики, которые дают экспертное заключение, аналогичное конкурсному, относительно уровня развития организации с указанием сильных и слабых сторон, а также приоритетных направлений для совершенствования.

¹ См.: Миллер Г. Магическое число семь плюс или минус два. О некоторых пределах нашей способности перерабатывать информацию // Инженерная психология. – М.: Прогресс, 1964. – С. 192–225.

Пример формы для рабочего совещания

Этапы обсуждения	Выводы, рекомендации, решения
Что мы делаем хорошо	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Собираем и анализируем результаты внешних оценок ▪ Используем материалы обследований и маркетинговые данные, предоставляемые вспомогательными подразделениями: отделом дополнительного образования, приемной комиссией, отдельными факультетами ▪ Используем результаты обследований абитуриентов и их родителей, проводимых на днях открытых дверей ▪ Руководство ежегодно отчитывается пред ученым советом о результатах деятельности вуза в сфере образования, науки, финансовой деятельности, международных связей, вопросах управления, социальных вопросах, корректировки и утверждения планов университета. Формируется интегральная стратегия университета в целом
Намеченные улучшения	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Создание системы отчетности перед общественностью о политике и стратегии развития вуза (попечительский совет, образовательная общественность: школы, родители), взаимодействие со СМИ ▪ Определение своих конкурентных преимуществ ▪ Анализ и мониторинг деятельности и достижений конкурентов, в том числе показатели лучших вузов ▪ Использование установленных партнерских и союзнических отношений для развертывания политики и стратегии
Намеченные действия	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Определить критические факторы успеха как часть процесса управления ▪ Создать маркетинговую службу ▪ Создать отдел качества ▪ Создать институт дополнительного образования ▪ Провести сбор и анализ данных о деятельности конкурентов ▪ Вовлечь ключевых сотрудников, представляющих различные службы вуза, в разработку политики и стратегии
Приоритетные направления	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Сформулировать и вынести на обсуждение политику и стратегию вуза, используя различные информационные и коммуникационные механизмы для получения обратной связи ▪ Выработать внутренние критерии успешности вуза (успешность студентов, выпускников, кадрового потенциала вуза) ▪ Создать систему специальных программ развития и поддержки развития кадрового и научного потенциала вуза, социальной защищенности работников и обучающихся ▪ Проанализировать и описать основные процессы вуза

Таблица 41

Формуляр самооценки для критериев группы «Результаты»
(для субкритериев 6a, 6b ... 9b – всего 8 формуляров)

Результат		Проблема (комментарий)	
<i>Полученные результаты:</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ удовлетворяют все заинтересованные стороны? ▪ отражают все используемые подходы? ▪ основаны на количественных и качественных показателях? ▪ показывают положительные тенденции или устойчивую динамику? ▪ отражают достижение поставленных целей? ▪ представлены в сравнении с другими организациями? ▪ отражают причинно-следственные связи с подходами? ▪ включают измерения текущих и прогнозируемых показателей? ▪ дают целостную картину? 			
Сильные стороны:	Слабые стороны:	Оценка	%
1. ...	1. ...	<i>Достижения</i>	
Возможности для улучшений:	Угрозы и риски:	<i>Полнота охвата</i>	
1. ...	1. ...	Итого (средняя)	
Факты, подтверждающие оценку:			
1. ...			

Таблица 42

Формуляр самооценки для критериев группы «Возможности»
(для субкритериев (1a, 1b ... 5d, 5e – всего 24 формуляра)

Подход	Развертывание	Оценка и пересмотр	Проблема (комментарий)
<i>Применяемый подход:</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ обоснован? ▪ сфокусирован на нуждах заинтересованных сторон? ▪ связан с политикой и стратегией? ▪ связан с другими подходами? ▪ устойчивый? ▪ инновационный? ▪ гибкий? ▪ измеримый? 	<i>Подход внедряется:</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ во всех возможных областях? ▪ с использованием всего имеющегося потенциала (возможностей)? ▪ с достижением планируемых улучшений? ▪ систематически? ▪ понятно и с одобрения всех заинтересованных сторон? ▪ контролируется и измеряется? 	<i>Подход и его внедрение:</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ регулярно измеряются на предмет эффективности? ▪ обеспечивают возможности обучения? ▪ сравниваются с другими организациями (бенчмаркинг)? ▪ улучшаются на основе результатов изучения и измерения? 	
Сильные стороны:	Слабые стороны:	Оценка	%
1. ...	1. ...	<i>Подход</i>	
		<i>Развертывание</i>	
Возможности для улучшений:	Угрозы и риски:	<i>Оценка и пересмотр</i>	
1. ...	1. ...	Итого (средняя)	
Факты, подтверждающие оценку:			
1. ...			

Оценщики могут провести обследование организации на месте и в ходе визита выяснить соответствие информации в отчете реальной картине в организации, провести консультации с работниками и руководителями для более полного понимания проблем и возможностей проведения улучшений.

Подобный подход экономичен и зачастую более эффективен, чем приглашение консультационных компаний, различного рода экспертов в целях повышения качества и эффективности деятельности организации.

Успешное применение метода имитации участия в конкурсе может служить плацдармом для реального участия в национальном или европейском конкурсах на соискание премий по качеству или в программах уровней совершенства EFQM.

Далее приведены некоторые рекомендации по составлению отчета, предоставляемого на конкурс по качеству.

Объем отчета (включая рисунки, графики, чертежи, таблицы и приложения), как правило, не превышает 75–90 страниц формата А4. Отчет должен содержать краткую характеристику организации и основную часть – описание деятельности организации и результатов этой деятельности по всем девяти критериям и их 32 субкритериям модели EFQM.

В конкурсах качества, основанных на модели EFQM, не уделяется серьезного внимания вводному описанию организации, требуется лишь краткая характеристика деятельности, структурная схема, основные цифры. Вместе с тем отчеты участников американской премии Болдриджа и Японской премии качества начинаются с детального описания так называемого «организационного профиля», отражающего ключевые характеристики деятельности, главные цели и вызовы организации. Этот элемент введения в самооценку целесообразно применять при подготовке отчета для участия (имитации участия) в конкурсах качества по критериям европейской модели. Далее, в табл. 43 приведены типовые вопросы для составления организационного профиля.

В основной части отчета раскрывается содержание деятельности организации и достигнутые результаты по каждому субкритерию по порядку (1а, 1б и т.д.). Информация должна быть сжатой, выразительной и содержать фактический материал, подтверждающий положения отчета. Возможно использование простых графиков, схем, диаграмм, позволяющих повысить наглядность данных.

Алгоритм подготовки отчета по самооценке следующий.

1. Для ответа на вопросы соберите необходимую информацию.
2. Опишите подходы, включая методы и ключевые показатели, объясните, как эти подходы используются в организации, а также как происходит оценка и улучшение подходов.
3. Далее выявите несоответствия и разрывы. Разрывы выражаются неполнотой ответа в отношении методов, показателей, циклов улучшения и развития, где необходимая информация либо отсутствует, либо неясна.

4. Чтобы сфокусировать внимание на наиболее важных разрывах, определите несоответствие ответов по субкритерию и значимых моментах из организационного профиля.

5. Определите сильные стороны организации и возможности для улучшений по субкритерию.

Таблица 43

Составление организационного профиля

1. Описание организации: внешняя среда, взаимосвязи с потребителями, поставщиками и другими заинтересованными сторонами		
Внутренняя и внешняя среда	Какие продукты и услуги производит ваша организация? Как ваши продукты и услуги доставляются вашим потребителям?	
	Какова организационная культура вашей организации? Какие цели, видение, миссия и ценности организации?	
	Кто ваши работники? Какое у них образование? Какова квалификация вашей рабочей силы и характер выполняемых работ? Вы привлекаете работников по контракту или на штатной основе? Какие требования предъявляются к безопасности и здоровью работников?	
	Какие вы используете технологии, оборудование и материалы? Какими законами регулируется ваша деятельность? Как регламентируются вопросы безопасности, аккредитации, сертификации, регистрации, налогообложения и т.д.?	
	Организационные взаимосвязи	Какова организационная структура и система управления вашей организации? Каков механизм отчетности между советом директоров, собственниками, дочерними организациями?
		Кто ваши ключевые потребители и на какие рыночные сегменты ориентирована ваша организация (рынок может быть сегментирован по продуктовым линиям, географии продаж, каналам распределения и другим факторам, которые позволяют определить характеристики рыночного сегмента)? Каковы их главные потребности и ожидания относительно ваших продуктов и услуг (время поставки, уровень дефектов, цена, послепродажное обслуживание и т.п.)? Каковы различия между потребностями и ожиданиями между группами ваших потребителей и рыночных сегментов?
		Какую роль играют поставщики и продавцы вашей продукции и услуг в создании ценности для клиентов? Кто ваши основные поставщики и продавцы (дилеры, дистрибьюторы, другие каналы распределения)? Каковы ваши основные требования к поставщикам?
		На каких принципах построены ваши взаимоотношения с поставщиками и потребителями и каков механизм коммуникации (личный контакт, Интернет, телефон, переписка и т.д.)?

2. Вызовы организации: конкурентная среда, стратегические цели, система улучшения деятельности	
Конкурентная среда	Каково ваше положение относительно конкурентов? Какова ваша доля и динамика роста по отрасли или рыночному сегменту? Сколько у вас конкурентов и кто они?
	Какие ваши ключевые факторы успеха в борьбе с конкурентами (цена, лидерство, дополнительные услуги, географическая близость, гарантия, специфические характеристики продукта и т.д.)? Какие происходят изменения, оказывающие влияние на рынок и ваше положение относительно конкурентов?
	Какие основные источники информации вы используете для сравнения с конкурентами? Какие основные источники информации вы используете для сравнения с организациями из других сфер бизнеса? Имеются ли и если имеются, то какие ограничения для получения необходимых данных для сравнения?
Стратегические цели	Какие ваши ключевые цели в области производства, человеческих ресурсов (снижение цикла разработки продукта, слияние и поглощение, выход на глобальные рынки, удержание клиента, удержание персонала, интеграция цепочки создания ценности для потребителей)?
Система улучшения деятельности	Какие подходы вы используете, чтобы совершенствовать деятельность, проводить систематическую оценку и улучшать ключевые процессы (система бережливого производства, методология 6-Sigma, стандарты ISO серии 9000, другие подходы к улучшению процессов)?
	Какие подходы вы используете для организационного изучения и распространения знаний в масштабах всей организации?

На рис. 23 приведена часть отчета-самооценки по субкритерию 1b «Лидеры лично участвуют в разработке, развертывании и постоянном совершенствовании системы управления организации».

В 2006 г. Европейский фонд управления качеством разработал новый формат конкурса «Премия совершенства EFQM», в рамках которого изменились принципы подготовки конкурсного отчета. На начальном этапе конкурсанты формируют 15-страничный квалификационный документ, содержащий две основные части.

1. Ключевые факторы (аналог организационного профиля из критериев Болдриджа):

- внешняя среда организации;
- организационные связи;
- конкурентная среда;
- стратегические вызовы;
- система улучшения деятельности.

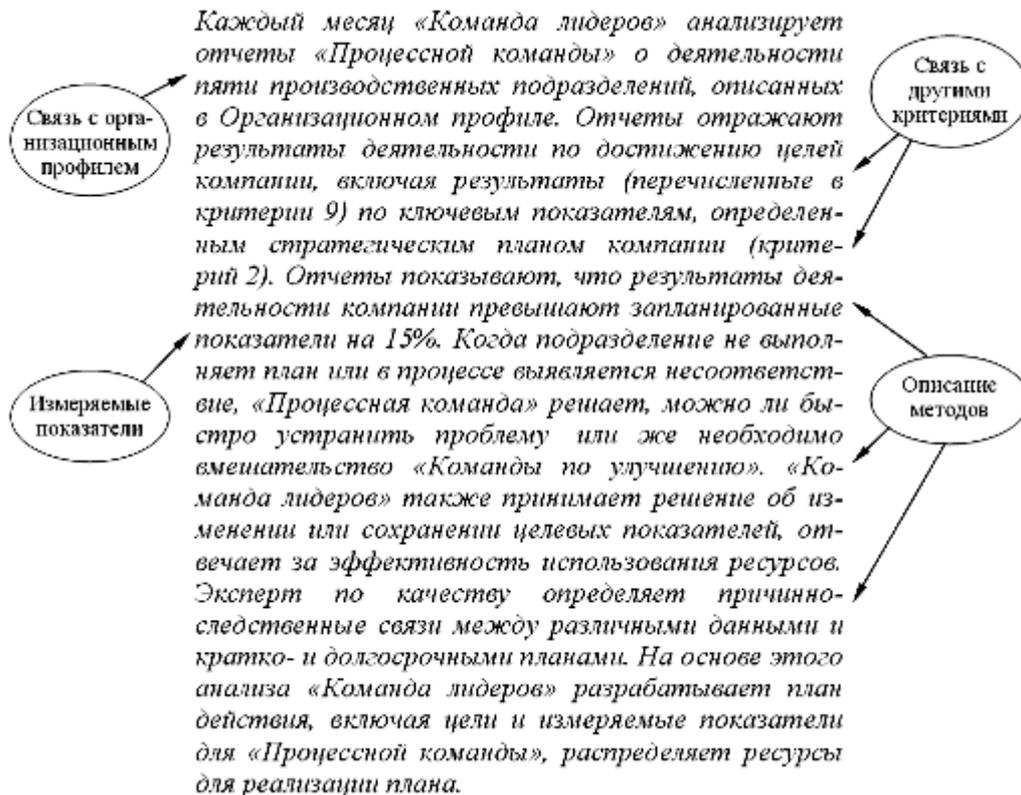


Рис. 23. Пример составления отчета самооценки

2. Достигнутые результаты: наиболее важные итоги и тенденции для критериев 6, 7, 8 и 9 с соответствующей краткой аннотацией¹.

Организации, продолжающие участие в конкурсе, формируют *карту возможностей* на 10 страницах – это краткий обзор ключевых подходов (процессов) к совершенствованию по критериям группы «Возможности». Этот документ отражает причинно-следственный анализ взаимосвязей между достигнутыми результатами и имеющимися возможностями, что является неотъемлемым требованием системы RADAR. Первый опыт применения такого подхода показал, что многим организациям удалось обнаружить слабые места и (или) разрывы в бизнес-процессах при попытке обнаружить взаимосвязь достигнутых результатов и примененных подходов.

Комбинированное использование различных методов

На выбор того или иного метода оказывают влияние множество факторов: доступные ресурсы, уровень корпоративной культуры и компетентности персонала, цели и задачи самооценки. Как правило, методы само-

¹ Такой подход упрощает конкурсную программу и для участников, и для экспертов Премии EFQM. Так как критерии группы «Результаты» составляют 50 % итоговой оценки, то организации, набравшие намного менее 500 баллов, будут переведены в другие конкурсные программы, например в Recognizes for Excellence.

оценки могут сменять друг друга в процессе их применения, в то же время возможно параллельное использование нескольких методов. К выбору метода или их комбинации необходимо подходить тщательно. Адаптация под конкретные требования организации не только возможна, она способствует успешной реализации программ по самооценке.

Использование организацией более одного метода в один и тот же промежуток времени позволяет ей делать процесс самооценки гибким, параллельно решать несколько задач на различных уровнях.

Методы рабочего совещания и заполнения формуляров предполагают участие в процессе самооценки относительно небольшого количества людей, хотя 7–9 человек, проводящих совещание, могут основывать свои суждения на мнениях 30–40 человек, косвенно вовлеченных в самооценку. Метод формуляров и рабочее совещание удачно дополняют друг друга, когда данные, полученные при заполнении формуляров, служат базовой информацией для рабочего совещания. В свою очередь результаты рабочего совещания могут служить основой для дальнейшего обсуждения сильных и слабых сторон и возможностей для улучшений по методу формуляров.

Анкетирование обычно используют в дополнение к другим методам в качестве инструмента, позволяющего услышать «голос коллектива». Опросные листы дают возможность сравнивать восприятие работников, руководителей и менеджеров, а также могут использоваться для подтверждения выводов, сделанных на основании заполнения формуляров. Кроме того, анкетирование является инструментом обратной связи, позволяющим проследить отношение персонала к процессу самооценки.

Преимущества и недостатки различных методов

Каждый из описанных методов самооценки имеет свои достоинства и недостатки, которые обобщены в табл. 44.

Таблица 44

Достоинства и недостатки различных методов самооценки

Метод	Достоинства	Недостатки
Опросный лист	<ul style="list-style-type: none"> ▪ быстро и легко применять ▪ можно вовлечь весь персонал ▪ может использоваться в сочетании с другими методами ▪ вопросы можно адаптировать к каждой конкретной организации ▪ способствует развитию коммуникаций 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ не определяются сильные стороны и возможности для улучшений ▪ ожидание быстрых улучшений со стороны работников могут не оправдаться, что осложнит дальнейшие шаги по совершенствованию ▪ анкетирование дает ответ на вопрос, что люди думают, но не помогает определить, почему они так думают

Метод	Достоинства	Недостатки
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ есть возможность сегментировать результаты по различным признакам (например, по иерархическому уровню персонала, функциональным подразделениям) ▪ результаты могут быть наглядно представлены в схемах и таблицах 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ результат зависит от качества формулировки вопросов, их ясности для восприятия различными группами работников ▪ негативное отношение к анкетированию у работников
Матрица	<ul style="list-style-type: none"> ▪ легко применять ▪ требует минимального обучения ▪ можно применять как для нескольких человек, так и для большой группы работников ▪ способствует командному обсуждению ▪ явно демонстрирует прогресс (или его отсутствие) в понимании критериев модели EFQM ▪ обеспечивает практическое понимание фундаментальных концепций EFQM ▪ дает возможность команде оценщиков проанализировать степень прогресса, увидеть разрывы и возможные дальнейшие шаги ▪ помогает структурировать и систематизировать командную работу ▪ вовлекает менеджеров организации в разработку собственной матрицы уровней зрелости 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ не определяются сильные стороны и возможности по совершенствованию ▪ не позволяет сравнивать свои результаты с другими пользователями модели EFQM, так как не дает соответствующей балльной оценки по критериям ▪ не всегда есть соответствие между утверждениями матрицы и критериями модели EFQM ▪ разработка собственной матрицы занимает много времени и требует глубокого знания организации наряду со знанием модели EFQM ▪ не всегда возможна оценка с применением RADAR
Рабочее совещание	<ul style="list-style-type: none"> ▪ эффективный метод для ознакомления с моделью EFQM ▪ способствует развитию командной работы ▪ формируется список сильных и слабых сторон организации с указанием областей для совершенствования ▪ позволяет достичь консенсуса по плану улучшений ▪ обеспечивает ответственное отношение к инициативам по совершенствованию среди менеджеров 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ менее объективный метод по сравнению с предыдущими, так как основан преимущественно на субъективном мнении, восприятии отдельных людей, участвующих в совещании ▪ требует предварительной подготовки и организации ▪ не все участники совещания могут быть достаточно подготовлены и компетентны в понимании модели EFQM ▪ трудно оценить достигнутые по итогам совещания результаты

Метод	Достоинства	Недостатки
Метод формуляров	<ul style="list-style-type: none"> ▪ предоставляет фактическую информацию, основанную на объективных свидетельствах ▪ формирует список сильных и слабых сторон организации с указанием областей для совершенствования ▪ может быть использован для широкого круга работников ▪ обеспечивает достоверные результаты по RADAR ▪ документирует результаты самооценки ▪ балльная оценка сравнима по объективности с оценкой при имитации участия в конкурсе ▪ требует меньше ресурсов, чем метод конкурсной имитации 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ результативность процесса зависит от правильного сбора данных ▪ содержит обобщение только существующего положения дел ▪ сложно собрать необходимые данные по всем направлениям ▪ требует много времени и ресурсов
Имитация участия в конкурсе	<ul style="list-style-type: none"> ▪ формируется список сильных и слабых сторон организации с указанием областей для совершенствования ▪ оценка основана на сборе фактических свидетельств, поэтому максимально объективна ▪ подготавливается важный коммуникационный документ для внутреннего и внешнего использования ▪ облегчает написание последующих отчетов ▪ дает возможность сравнивать себя с другими организациями, с предприятиями, лучшими в своем классе ▪ может служить репетицией перед участием в конкурсе по качеству ▪ является эффективным и быстрым путем для описания деятельности организации, а также ее культуры ▪ рекомендации по совершенствованию в экспертном заключении ▪ достоверная оценка по RADAR 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ слабое вовлечение руководителей, так как полномочия обычно переключаются на работников и третью сторону ▪ затратный метод, так как требует ресурсов, в том числе времени (обычно 3–6 месяцев) ▪ дает лишь «снимок» организации в конкретный период времени ▪ может быть слишком сложным для начинающих пользователей модели, так как открывает слишком много направлений для улучшений.

Стадия «Проверь»: анализ полученных результатов; бенчмаркинг; разработка плана улучшений

Стадия проверки/изучения (P-D-Check-A) включает три этапа процесса самооценки, позволяющих оценить, чему научилась организация: «анализ полученных результатов», «бенчмаркинг» и «разработка плана улучшений».

Анализ полученных результатов

Каждый из рассмотренных методов самооценки имеет свою аналитическую составляющую, поэтому анализ данных начинается уже при проведении самооценки.

На данном этапе анализируются основные выходы процесса самооценки: балльная оценка и выявленные области для дальнейших улучшений. Основная задача этой стадии – определить 3–4 приоритетных направления для совершенствования.

Определение областей, где необходимо проводить улучшения, можно начинать с матрицы приоритизации, в основе которой лежит рейтинговая схема «эффект от улучшения/возможность внедрения» (табл. 45).

Кроме матрицы приоритизации, целесообразно провести анализ при помощи карты качества в том случае, если опросные листы были организованы по двум параметрам «степень согласия» (текущее состояние показателя) и «степень важности» (желаемое состояние). Пример карты качества менеджмента приведен в гл. 4 при описании метода «Диагностика 100» (см. рис. 33).

Таблица 45

Матрица приоритизации областей совершенствования

Направление для улучшений	Эффект от улучшения (0–5), «Б»	Возможность осуществления (0–5), «В»	Балл, (БхВ)	Рейтинг
Анализ маркетинговой и финансовой политики конкурентов	2	3	6	3
Использование установленных партнерских и союзнических отношений для развертывания политики и стратегии	3,5	4	14	1
Анализ и мониторинг достижений организаций, лучших в своем классе	4	2	8	2
Иные выявленные направления для улучшений

Для анализа результатов двухсторонней (руководители – работники) самооценки применяется инструментарий функциональной модели оценки менеджмента: коэффициент адекватности менеджмента; коэффициент согласия в коллективе; матрица возможностей улучшений. Подробное описание инструментария приведено в гл. 4.

Бенчмаркинг

Бенчмаркинг на протяжении последних десяти лет уверенно входит в число самых популярных среди менеджеров западных компаний инструментов управления. Метод бенчмаркинга (или эталонного сопоставления) позволяет на основе систематического и непрерывного измерения показателей своей деятельности сравнивать их с показателями лидеров. Кроме того, бенчмаркинг предполагает изучение и применение лучшей практики других организаций для совершенствования собственной деятельности.

Являясь, по сути, бизнес-моделью организации, модель EFQM помогает различным ее пользователям говорить на одном языке, оценивать не только свою деятельность и прослеживать динамику своих улучшений, но и сравнивать собственные результаты с эталоном, с показателями лидеров и конкурентов. Таким образом, критерии и субкритерии модели EFQM решают важную задачу определения объекта для проведения бенчмаркинга, т.е. компании проводят эталонное сопоставление непосредственно по критериям модели.

Одним из простых инструментов сбора бенчмаркинговой информации во время проведения шестого этапа процесса самооценки является контрольный лист (табл. 46), который помогает систематизировать данные по критериям модели EFQM.

В графе «Анализ эталонной организации» описывается бизнес-процесс, который принят в качестве эталонного. Деятельность рассматривается по каждому критерию модели EFQM.

В графу «Сравнение со своей организацией» заносится информация о собственных и эталонных показателях по каждому критерию модели.

Графа «Объекты для эталонного сопоставления» предназначена для конкретизации процессов, которые могут быть перенесены на свой бизнес-процесс.

Последняя графа «Ограничение по реализации проекта в собственной организации» определяет ограничения по заимствованию процессов. Это могут быть специфические условия осуществления эталонного процесса, которые невозможно создать в своей организации.

В табл. 47 приведено содержание некоторых критериев (субкритериев) модели EFQM и предложены варианты подходов, решений, которые организации могут рассматривать в качестве эталона, лучшей практики (best practice).

Таблица 46

Контрольный лист для бенчмаркинга

Критерий модели EFQM	Анализ эталонной организации	Сравнение со своей организацией	Объекты для эталонного сопоставления	Ограничение по реализации проекта в своей организации
1. Лидерство				
2. Политика и стратегия				
3. Люди				
4. Партнерство и ресурсы				
5. Процессы				
6. Результаты для потребителей				
7. Результаты для работников				
8. Результаты для общества				
9. Ключевые результаты деятельности				

Таблица 47

Примеры эталонных подходов по критериям модели EFQM

Содержание субкритерия и возможные области анализа	Примеры лучших подходов, демонстрирующих видимые достижения по субкритерию
<p>1b. Лидеры лично участвуют в разработке, внедрении и постоянном совершенствовании системы управления организации</p> <p><i>Возможные области анализа:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ структура организации выстраивается так, чтобы эффективно развертывать политику и стратегию в масштабах всей компании ▪ разрабатывается и внедряется система по управлению процессами организации 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Руководители лично участвуют в анализе и совершенствовании системы управления, вовлекая работников разных уровней в процесс совершенствования ▪ Руководители высшего звена управляют организацией как системой процессов ▪ Руководители разрабатывают процессы анализа и пересмотра политики и стратегии и управляют ими

Содержание субкритерия и возможные области анализа	Примеры лучших подходов, демонстрирующих видимые достижения по субкритерию
<ul style="list-style-type: none"> ▪ устанавливается ясное понимание, кто является хозяевами главных процессов ▪ разрабатывается и внедряется процесс подготовки, развертывания и пересмотра политики и стратегии ▪ осуществляются измерение процессов и устанавливаются цели по процессам ▪ эффективность структуры процесса и управления процессом оцениваются с точки зрения эффективности развертывания политики и стратегии 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Руководители являются инициаторами и активными участниками мероприятий по самооценке и самоанализу, включающих вопросы процессного управления, стратегического и оперативного планирования ▪ Руководители серьезно изучают мнения заинтересованных сторон, чтобы проникнуть в суть возможных изменений
<p>5а. Процессы организации систематически проектируются и управляются</p> <p>Возможные области анализа:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ проектируются ключевые процессы организации в целях эффективного развертывания политики и стратегии, а также важных для компании видов деятельности ▪ определяются заинтересованные в процессе стороны для того, чтобы создать связующие звенья процесса внутри и вне организации, способствующие эффективному управлению сквозными процессами ▪ стандартизация системы управления процессами 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Регламентирована система (структура) управления процессами ▪ Осуществляется внедрение процессного подхода на основе стандартов ISO серии 9000 ▪ Разрабатываются схемы процессов с помощью методологии функционального моделирования IDEF0 ▪ Регламентирована процедура разработки нового процесса, например ступенчатый подход, общепринятый для проектирования или перепроектирования процессов

Европейский фонд управления качеством аккумулирует опыт ведущих организаций Европы, участников и победителей премии EFQM в базе данных лучшей практики (best practice database). Эта информация является основой для проведения бенчмаркинга между организациями – членами EFQM – и многочисленными компаниями, применяющими модель EFQM для совершенствования бизнеса.

Следует отметить, что европейские организации используют модель EFQM не только ради определения сильных и слабых сторон (для самооценки), но и для формирования стратегии развития. Такой подход требует от руководителей широты мышления, желания искать решение не только в ближайшем окружении, но и использовать опыт организаций всего мира.

Европейский фонд управления качеством, обладая информационной, методологической и организационной инфраструктурами для бенчмаркинга, помогает организациям Европы:

- систематизировать свой подход к бенчмаркингу;
- обмениваться знаниями и опытом;
- узнавать лучшие подходы к решению проблем управления внутри своей отрасли и за ее пределами;
- развивать обмен информацией и общение посредством глобальной сети.

Деятельность EFQM в сфере бенчмаркинга выражается в следующих мероприятиях, проводимых фондом, и предлагаемых им услугах.

Дни актуальных вопросов, или круглые столы.

EFQM организует одно-, двухдневные бенчмаркинговые мероприятия по одной из актуальных тем. Например, методология «Шесть сигм», связь между моделью EFQM и BSC или стандартами ISO серии 9000. Мероприятия включают презентации, отражающие опыт лучших компаний, интерактивные дискуссии по заявленной теме, обсуждение передовых взглядов и практических примеров. Такие мероприятия – отличная возможность для руководителей познакомиться и пообщаться с коллегами и представителями ведущих компаний.

Группы эталонного сопоставления.

EFQM объединяет организации с общей задачей совершенствования того или иного направления деятельности. Группы эталонного сопоставления дают возможность представителям различных компаний общаться и обмениваться знаниями и опытом. Максимальная выгода от участия в группе достигается в том случае, когда предприятия в равной мере раскрывают свой опыт друг другу.

Исследовательские консорциумы.

EFQM организует группы из 5–8 компаний с общими интересами. Цель таких объединений – совместная разработка подходов (решений) в определенных областях для реализации запланированных улучшений. Такие группы включают лучшие организации и ведущих специалистов в соответствующих областях. EFQM играет роль посредника, способствуя их объединению.

Посещение лучших компаний.

EFQM реализует программу визитов на предприятия, чей опыт признан передовым. Стоимость такого посещения для одного человека составляет 400 евро. Программа посещений рассчитана на два дня и посвящена одному из направлений менеджмента. Такой способ изучения лучшей бизнес-практики является одним из наиболее эффективных путей проведения эталонного сопоставления. Информацию о лучших подходах и методах получают из первых рук.

Публикация отчетов о бизнес-практике.

Много полезной информации для проведения бенчмаркинга можно почерпнуть из отчетов EFQM об опыте лучших организаций Европы, победителей и призеров премии совершенства EFQM. Информация, содержащаяся в этих изданиях, отражает основные направления развития и взгляды в современном менеджменте, подходы и методы, которые можно применить немедленно. Издания готовятся профессионалами, имеющими богатый практический опыт по заявленной теме.

База данных лучшей бизнес-практики.

База данных EFQM содержит опыт лучших европейских компаний, отчеты по самооценке организаций-участников конкурса качества на соискание премии совершенства EFQM, информацию по совершенствованию на базе критериев модели EFQM. Доступ к информации, содержащейся в базе данных, открыт только для членов фонда.

Семинары.

Семинары, которые организует EFQM, затрагивают вопросы эффективного внедрения современных бизнес-решений, методик и подходов в бизнес-процессы организации. Семинары проводятся ведущими специалистами в своей области, которые имеют богатый практический опыт и являются профессиональными преподавателями. Уровень знаний и подготовки, получаемых участниками семинаров, соответствует высокому стандарту, устанавливаемому EFQM как признанным лидером в области новаций и совершенствования бизнеса.

Интернет-ресурс Excellence One.

Помимо «материальной» бенчмаркинг-деятельности, Европейский фонд управления качеством активно развивает интерактивный бенчмаркинг с использованием веб-ресурсов. Доступ к базе данных лучшей бизнес-практики производится через Интернет-сервис Excellence One (Режим доступа: <http://excellenceone.efqm.org>). Это обучающая интерактивная онлайн-система объединяет и систематизирует все лучшие инструменты и методы совершенствования на базе модели EFQM, а также обширный опыт применения модели организациями различных размеров, форм собственности и сфер деятельности. Интернет-ресурс Excellence One позволяет членам и клиентам Европейского фонда управления качеством использовать широкий спектр различных вариантов бенчмаркинга, предоставляет доступ к обучающим методикам, кейсам, тренингам, практикующим, другой информации по ключевым подходам и опыту совершенствования.

Следует отметить, что бенчмаркинг-деятельность под эгидой EFQM регламентирует Европейский кодекс поведения при бенчмаркинге, основными принципами которого являются:

1) *принцип подготовки*: перед посещением партнера необходимо провести исследование и оценку сильных и слабых сторон у себя в компании, а также проинформировать принимающую сторону о цели своего визита;

2) *принцип контакта*: контактировать только с лицами, ответственными за проведение бенчмаркинга; не разглашать без разрешения принимающей организации имена контактных лиц и участников обследования;

3) *принцип обмена*: открытое общение, четкость целей исследования и ожиданий по отношению к партнеру, невозможность требовать от другой компании информацию и данные, которые сами не хотели бы ей открывать;

4) *принцип конфиденциальности*: не публиковать конкурентную информацию, данные по авторским правам и другие сведения без согласия партнера;

5) *принцип использования*: использовать полученную информацию только в целях совершенствования рабочего процесса у себя в компании;

6) *принцип законности*: использовать только законные методы получения информации;

7) *принцип завершенности*: обследование считается завершенным при условии удовлетворенности и взаимного согласия всех участников;

8) *принцип понимания и соглашения*: перед проведением обследования выяснить особенности и правила пользования информацией, которой обмениваются партнеры;

9) *бенчмаркинг с конкурентами*: необходимо определить рамки конфиденциальности при взаимном обмене информацией, не следует запрашивать данные и цифры, выходящие за рамки, установленные договоренностью.

Разработка плана улучшений¹

Собранная информация и результаты анализа данных, полученные на предыдущих этапах процесса самооценки, позволяют организации ответить на следующие вопросы: *что и почему улучшить, к чему стремиться, как следует проводить улучшения.*

На седьмом этапе необходимо принять окончательное решение относительно дальнейших действий по улучшению, четко сформулировать, что нужно сделать, определить сроки и исполнителей. Задokumentировать план улучшений можно по форме, приведенной в табл. 48. В табл. 49 представлен вариант рабочего плана улучшений.

¹ Стадия разработки плана улучшений отнесена к третьей фазе цикла PDCA – «Проверяй» (а не к четвертой – «Воздействуй»), поскольку третий этап цикла непрерывного улучшения предполагает не просто инспекцию и контроль, а изучение и анализ. Выше было упомянуто о том, что автор цикла PDCA Э. Деминг предпочитал рассматривать третью фазу цикла как «Study», или «Изучи».

Таблица 48

Форма плана улучшений

Критерий (1–9)	Значимость (высокая, средняя, низкая)	Что мы можем улучшить?	Ожидаемый эффект от улучшений	Что мы должны для этого сделать?	К какому сроку?	Кто ответственный?
Критерий 1 «Лидерство»						
<i>Сильные стороны</i>						
1.						
2.						
<i>Направления для улучшений</i>						
1.						
2.						
Критерий 9 «Ключевые результаты деятельности»						
<i>Сильные стороны</i>						
1.						
2.						
<i>Направления для улучшений</i>						
1.						
2.						

Таблица 49

Пример рабочего плана улучшений

Ключевые мероприятия по функциональным областям	Воздействие		Трудность		Ресурс		Время		Исполнитель (ответственное лицо)
	<i>В</i>	<i>Цель?</i>	<i>В</i>	<i>Ограничения?</i>	<i>В</i>	<i>Что нужно?</i>	<i>В</i>	<i>Дата нач. - дата оконч.</i>	
	<i>С</i>		<i>С</i>		<i>С</i>		<i>С</i>		
<i>Н</i>		<i>Н</i>		<i>Н</i>		<i>Н</i>			
<i>В – Высокое, С – Среднее, Н – Низкое</i>									
Управление финансами									
Создать планово-финансовый отдел									
Обеспечение ИТ поддержки новой структуры управления финансами									

Ключевые мероприятия по функциональным областям	Воздействие		Трудность		Ресурс		Время		Исполнитель (ответственное лицо)
	<i>В</i>	Цель?	<i>В</i>	Ограничения?	<i>В</i>	Что нужно?	<i>В</i>	Дата нач. - дата оконч.	
	<i>С</i>		<i>С</i>		<i>С</i>		<i>С</i>		
<i>Н</i>	<i>Н</i>	<i>Н</i>	<i>Н</i>	<i>Н</i>	<i>Н</i>	<i>Н</i>	<i>Н</i>		
<i>В – Высокое, С – Среднее, Н – Низкое</i>									
<i>Быстрый результат:</i> решить кадровые проблемы в управлении финансами									
Персонал									
Создать условия для возможности повышения квалификации лидеров и ключевых работников компании									
Формализовать программы социальной поддержки персонала									
<i>Быстрый результат:</i> опрос персонала и анализ их текущих потребностей									
Работа с информацией									
Определить хозяина процесса распространения информации внутри компании									
<i>Быстрый результат:</i> возобновить деятельность Совета по информатизации компании									
Маркетинговая деятельность									
Определить владельца процесса									

Ключевые мероприятия по функциональным областям	Воздействие		Трудность		Ресурс		Время		Исполнитель (ответственное лицо)	
	<i>В</i>	<i>С</i>	<i>В</i>	<i>С</i>	<i>В</i>	<i>С</i>	<i>В</i>	<i>С</i>		
	Цель?	Ограничения?	Что нужно?	Дата нач. - дата оконч.						
<i>В – Высокое, С – Среднее, Н – Низкое</i>										
Создать новую структурную единицу (отдел маркетинга)										
Создать систему количественных оценок бизнес-процессов										
Регулярно проводить мероприятия по выявлению мнения и отношения потребителей										
Создать элементы фирменного стиля компании										

Стадия «Воздействуй»:
реализация плана улучшений; анализ динамики улучшений

Заключительная стадия цикла «Воздействуй» (P-D-C-Act) включает этапы: «Реализация плана улучшений» и «Анализ динамики улучшений». На этой стадии проявляется результативность программы самооценки и дальнейшая судьба применения модели EFQM в организации.

Реализация плана улучшений

Для реализации плана улучшений необходимо вовлечь в процесс совершенствования персонал. Одним из эффективных методов развертывания планов в масштабах всей организации является прием «поймай мяч» (catch-ball). Задача «перебрасывания мяча» – это преобразование целей руководства в задачи всех сотрудников. «Мяч» целей, установленных в процессе самооценки, перебрасывается между работниками всех уровней, чтобы гармонизировать локальные цели отдельных подразделений и конкретных людей со стратегическими целями организации.

Прием «поймай мяч» помогает достигнуть посредством диалога взаимопонимания между руководителями и сотрудниками и преодолеть сопротивление изменениям в коллективе. Последовательность «перебрасывания

мяча» между различными группами сотрудников изображена на рис. 24. Рассмотрим содержание каждого «броска».

1. Команда высшего руководства на стратегическом уровне формулирует цели для команды по улучшениям.

2. Информация «перебрасывается» команде по улучшениям, которую можно охарактеризовать как команду прорыва через барьеры сопротивления.

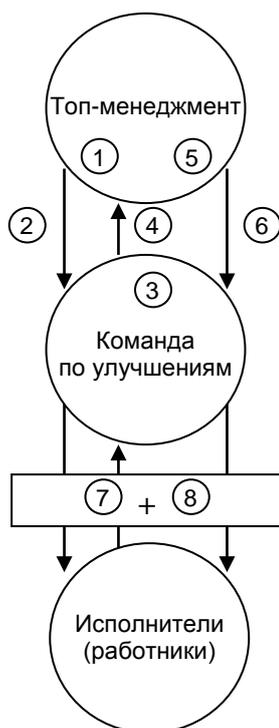


Рис. 24. Метод развертывания планов по улучшению «поймай мяч»

3. Команда по улучшениям определяет места наибольшего сопротивления, а также узкие места («бутылочные горлышки»), которые тормозят развертывание стратегических планов по совершенствованию. В ходе обсуждения согласуются цели, сроки, конкретные действия, ресурсы для реализации планов по улучшению в масштабах всей организации.

4. Информация «перебрасывается» назад команде топ-менеджеров.

5. Высшее руководство анализирует всю информацию, делает необходимые поправки и утверждает пересмотренный стратегический план улучшений.

6. Итоговый вариант плана «перебрасывается» команде по улучшениям.

7. Команда по улучшениям в рамках стратегического плана начинает внедрение и реализацию локальных планов в отдельных подразделениях организации.

8. Команда по улучшениям может инициировать «перебрасывание мяча» с подразделениями и отдельными исполнителями «переднего края».

Прием «поймай мяч» позволяет учесть мнения и предложения всех сотрудников компании о программах совершенствования и использовать эту информацию для разработки и пересмотра планов по улучшению различных уровней – от индивидуального плана отдельных работников до стратегии. Принцип «перебрасывания мяча» дает возможность руководству компании осуществить качественный переход от нисходящих принудительных целей к добровольным восходящим. Это чрезвычайно эффективный путь мотивации людей, позволяющий каждому работнику почувствовать, что ему доверяют, и поэтому он должен сделать все возможное, чтобы оправдать это доверие.

Анализ динамики улучшений

Чтобы систематизировать результаты реализованных программ совершенствования, оценить качество процессов, направленных на улучшение, проанализировать предпринятые действия, достигнутые успехи, а также факторы, препятствовавшие осуществлению планов по улучшениям, целесообразно использовать форму для документирования проектов по совершенствованию (рис. 25).

Наименование инициативы по совершенствованию:	Направление для улучшений:	Критерий модели EFQM:
Цель: Задачи:	Ответственный исполнитель:	Сроки исполнения (дата нач. – дата оконч.)
	Состав команды по улучшениям:	
План мероприятий:		Основные показатели для измерения:
Подход:	Внедрение:	
Результаты:	Эффект в цифрах:	
Оценка и пересмотр:	Успехи:	Неудачи:
Дальнейшие действия по данному направлению:	Комментарии:	

Рис. 25. Форма документирования проектов по совершенствованию

Для анализа и поиска возможностей совершенствования самого процесса самооценки, а также для установления обратной связи с участниками самооценки можно провести опрос представителей различных групп заинтересованных сторон, вовлеченных в процесс самооценки или имеющих отношение к ее результатам. Опросный лист представлен в табл. 50.

Таблица 50

Опросный лист для анализа результатов самооценки

Показатель	Вопросы
Результативность:	Достигли ли мы установленных целей?
	Достигли ли мы целей в установленное время и в соответствии с бюджетом?
Распределение полномочий и ответственности:	Были ли вовлечены «правильные» люди?
	Насколько эффективно были распределены роли?
	Кого следовало бы вовлечь в процесс самооценки?
Сбор и анализ данных:	Насколько эффективны были методы сбора данных?
	Насколько эффективно была использована собранная информация?
	Каким образом можно улучшить процессы сбора и анализа данных?
Коммуникации:	Оценивались ли результаты процесса самооценки на различных этапах?
	Все ли заинтересованные стороны получали необходимую информацию о результатах самооценки вовремя и в полной мере?
Достигнутые результаты:	Были ли результаты самооценки интегрированы в процесс планирования? Если нет, то почему?
	Помогла ли самооценка улучшить деятельность организации?
	Помогла ли самооценка в достижении стратегических целей и видения?
	Были ли отмечены незапланированные последствия для компании после проведения самооценки?
Следующий цикл самооценки:	Должны ли мы продолжить проводить самооценку в организации?
	Должны ли мы расширить масштабы самооценки и вовлечь новые подразделения, новых людей?
	Кто должен принимать решения о проведении повторной самооценки?

ГЛАВА 4. МОДЕЛЬ САМООЦЕНКИ ПО ФУНКЦИЯМ МЕНЕДЖМЕНТА

4.1. Функции менеджмента и проблемы функциональной организации

Основатель научного подхода к управлению Ф. Тейлор более 100 лет назад обосновывал эффективность функционального менеджмента, сравнивая высокую эффективность школы, где в каждом классе преподают специализированные учителя по предметам, с менее эффективным школьным обучением, где все предметы преподает один учитель. При такой системе функционального управления предприятием «старомодный единственный мастер заменяется восемью различными лицами, каждый из которых имеет свои специальные обязанности». Тейлоровские инспекторы, артельные старосты, надзиратели за временем, дисциплинарные надзиратели и другие инструкторы-специалисты избирались на основании своих знаний и личного искусства с целью обеспечить понимание и надлежащее выполнение письменных инструкций.

Если Тейлор рассматривал в основном цеховой уровень организации производства, то А. Файоль – высший административный. Он концептуализировал функциональный подход к управлению предприятием, выделив шесть групп операций (существенных функций), присущих любому предприятию: техническую, коммерческую, финансовую, страховую, учетную и административную. Особое внимание Файоль уделял административной функции (которую он также называл функцией управления), выделяя пять ее элементов: «Управлять – значит предвидеть, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать».

Перечисленные пять элементов, по сути, являлись функциями функции управления, хотя сам Файоль термин «функция» к элементам управления не применял. Однако многие адепты учения французского гуру менеджмента оперируют именно словосочетанием «функции управления». В более поздних трудах других исследователей функции управления уточнялись, детализировались, появлялись новые их комбинации. Упрощенная и наиболее распространенная интерпретация файольевских функций управления предложена в популярном учебнике М. Мескона¹: «планирование, организация, мотивация и контроль». Именно эти четыре функции оседают в сознание нынешних выпускников отечественных вузов.

Другая группа исследователей рассматривает функции управления не с позиций деятельности менеджера, а с точки зрения управления организа-

¹ Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1992. – 704 с.

цией или функций бизнеса (как это делал и Файоль, выделяя существенные функции). Например, у Г. Минцберга в число бизнес-функций входят производственная, маркетинговая, инженерно-конструкторская, финансовая¹; у И. Ансоффа – это НИОКР, маркетинг, производство и др.²; у М. Имаи – исследования и разработки, производство, технология, финансы, продажи и администрирование³.

Таким образом, существует два подхода к систематизации функций менеджмента: функции руководителя (как человека) и функции организации (как хозяйствующего субъекта). В первой половине 1980-х годов в СССР проводилось опытное внедрение комплекса государственных стандартов «Управление производственным объединением и промышленным предприятием», в структуре которого ГОСТ 24525.0-80 закреплено две группы функций управления:

- *Общие*: прогнозирование и планирование; организация работы; мотивация; координация и регулирование; контроль, учет, анализ.
- *Конкретные*: организация работ по стандартизации; учет и отчетность; организация производства; сбыт продукции; организация работы с кадрами; финансовая деятельность и ряд других типовых функций.

Именно по конкретным функциям происходит формирование функциональной организационной структуры предприятия. На ее необходимости настаивал еще А. Файоль, причем в основе организационной структуры должен лежать принцип единства распорядительства. В отличие от Файоля Тейлор этот принцип отрицал. Он сомневался в необходимости организационной структуры как таковой, довольствуясь лишь «владельцами и их помощниками»⁴. Файоль пишет о системе Тейлора следующее: «Ежедневно на работе, сверху донизу иерархии, приходится согласовывать функционирование главного штаба с принципом единства распорядительства. Для этого нужна известная сноровка. Тейлор, должно быть, был щедро ею наделен»⁵. Анри Файоль стал первым, кто увидел резервы эффективности производства в создании организационной структуры и, можно сказать, занялся реинжинирингом деятельности предприятия. Концепция функциональной организационной структуры, разработанная Файолем, спасла идущую ко дну Siemens Electric еще в 1895 году. Стандартизированные обязанности, квалификация, коммуникативные каналы, рабочие

¹ См.: Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации: пер. с англ. – СПб.: Питер, 2004. – 512 с.

² См.: Ансофф И. Стратегическое управление: пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.

³ См.: Имаи М. Кайдзен: ключ к успеху японских компаний: пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 274 с.

⁴ Генри Форд также вплоть до самой своей смерти (в 1947 г.) руководил своей крупнейшей промышленной корпорацией без какой-либо организационной структуры.

⁵ Цит. по: Управление – это наука и искусство: А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тэйлор, Г. Форд: пер. с англ. – М.: Республика, 1992. – С. 63.

правила, а также четкая иерархия властных полномочий – эти типичные черты функциональной структуры соответствуют описанию механистической бюрократии по Г. Минцбергу. В организациях, структурированных по принципу механистической бюрократии: формальные полномочия «просачиваются» вниз по строгой иерархии, на всех уровнях которой поддерживается принцип единства команд, а также четкое разграничение линейных и аппаратных полномочий¹. Кроме того, Г. Минцберг отмечает, что механистическая бюрократия – это структура, «одержимая» контролем. Менталитет тотального контроля пронизывает ее сверху донизу. «Пунктик» на контроле отражает два основных факта. Во-первых, механистическая бюрократия стремится устранить любую мыслимую неопределенность, чтобы бюрократическая «машина» плавно, без задержек и перерывов двигалась по «накатанной колее». ... Во-вторых, из-за особенностей структуры механистические бюрократии постоянно охвачены конфликтами; для того чтобы сдерживать их, необходимы специальные контрольные системы. Жесткое разделение по вертикали и горизонтали, строгое разграничение подразделений, а также линейных и аппаратных полномочий, проблемы слабой мотивации вследствие однообразия операционной деятельности – все это благодатная почва для конфликтов².

Более ста лет спустя большинство коммерческих организаций все еще строятся по функциям и уровням иерархии. М. Робсон и Ф. Уллах в своем бестселлере «Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов» отмечают очевидные проблемы функционального управления бюрократических структур³:

- Люди ведут себя так, как будто между ними на самом деле нет ничего общего. Бухгалтерия заинтересована лишь в получении производственной и финансовой информации и ее совершенно не волнуют факторы, которые делают ситуацию такой, какая она есть.

- Разрушительная конкуренция между функциональными структурами зачастую поощряется с большей энергией, чем борьба с внешними конкурентами. Классический пример – извечный конфликт между сотрудниками отдела маркетинга и сбыта, с одной стороны, и производственными – с другой.

- Чрезмерная приверженность бюрократическим привычкам передавать сообщения наверх по цепочке начальнику функционального отдела

¹ Бюрократические организационные структуры являются стеновым хребтом для государственных служб: министерств, ведомств, других властных структур. Все эти организации, как правило, построены по принципу бюрократии не только ввиду однообразия выполняемых ими операций, но и потому, что должны постоянно отчитываться перед обществом.

² См.: Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации. – 512 с.

³ См.: Робсон М., Уллах Ф. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов: пер. с англ. – М.: Аудит Юнити, 1997. – 222 с.

для того, чтобы передать их начальнику другого функционального отдела и затем там уже спустить вниз по цепочке. И это вместо того, чтобы передать информацию напрямую нужному получателю. Но работа не движется вверх и вниз вдоль функциональной иерархии, она течет сквозь организацию в виде набора бизнес-процессов, которые в большинстве организаций никем не управляются и никто за них не отвечает¹.

■ Проблема с обменом информацией в функционально построенной окружающей среде состоит в том, что иногда этой окружающей среды просто не существует, иногда люди, кажется, пекутся о работе своей функции или отдела, забывая про всю остальную деятельность вокруг них.

«Иерархическая структура, – по мнению Г. Нива, – предполагает, что наиболее важный потребитель всего производимого – это непосредственный начальник отдельного сотрудника или группы сотрудников. На самом деле, конечно же, наиболее важным потребителем должен быть один из тех, кто воспринимает результаты труда сотрудника или группы... В иерархических структурах те, кто должны быть реальными внутренними потребителями, на самом деле изолированы друг от друга, независимо от того, далеки ли они в чисто физическом смысле»².

Основатели методологии реинжиниринга бизнес-процессов Майкл Хаммер и Джеймс Чампи отмечают, что забюрократизированные функциональные организации имеют фрагментированные процессы, а принципы их деятельности называют «школой организационного управления имени Шалтая-болтая»³. Эти компании разбивают естественный процесс, например выполнение заказа, на множество мелких составляющих, которые выполняют сотрудники разных отделов. Затем компания вынуждена нанимать «всю королевскую конницу и всю королевскую рать», чтобы снова слить фрагментированный процесс воедино. Тем не менее выполняя строго специализированные задачи, люди в организациях убеждены, что это не только самый естественный и эффективный способ организации, но и вообще единственный способ организации.

Эффективность менеджмента Тейлора–Файоля подвергается сомнению и жесткой критике с конца 1970-х гг. во многом благодаря появлению японской философии управления и серьезной экспансии японских компаний на мировые рынки. Принципы «тейлоризма», в первую очередь функциональная специализация работы, обезличивающая человека в организа-

¹ Файоль признавал, что такая «иерархическая колея» не всегда является самым скорым путем, иногда этот путь губительно длителен в очень крупных предприятиях, вроде государства. Файоль допускает горизонтальные связи внутри организации, когда это необходимо.

² Нив Г. Пространство доктора Деминга: Принципы построения устойчивого бизнеса. – С. 135–136.

³ См.: Хаммер М., Чампи Д. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе: пер. с англ. – СПб.: Изд-во С.-Петербург. ун-та, 1999. – С. 55–56.

ции и бюрократизирующая многоэтажные пирамиды системы управления, стали ограничением для устойчивого развития и успешной конкуренции компаний. В современном менеджменте основной акцент делается на признании ценности каждого работника, максимальном удовлетворении потребителей и постоянном совершенствовании деятельности. Т. Питерс уловил эту тенденцию в 1980 г., когда работал над книгой «In search of Excellence»¹: «В поисках совершенства» можно было сократить до трех слов: сотрудники, клиенты, действия. Этого было бы достаточно, чтобы возразить общепринятой точке зрения, которую также можно было передать тремя словами: цифры, бюрократия, контроль. «В поисках совершенства» можно было выразить одной идеей: идеальное – материально. До той поры все полагали, что только материальное – материально. Точные цифры предоставляют вам всю необходимую информацию о том, как распоряжаться материальными активами, такими как заводы, машины и здания. Но мы утверждали, что идеальное – материально. Именно сотрудники, клиенты и отношения определяют то, какие задачи действительно выполняются и насколько хорошо. Наше послание оказалось революционным»².

Приоритет потребителя, вовлечение персонала, горизонтальное управление на основе процессов (вместо вертикального функционального управления по А. Файолю) – это принципы «альтернативного» менеджмента – менеджмента на основе качества, где качество рассматривается как степень удовлетворения всех заинтересованных сторон организации: клиентов, персонала, акционеров, партнеров, общества. В рамках парадигмы менеджмента качества разработаны многие популярные сегодня методы и подходы к управлению предприятием, в том числе реинжиниринг, бенчмаркинг, концепция «Шесть сигма», методы бережливого производства, сбалансированная система показателей, модели совершенства премий по качеству и самооценка. Большинство этих современных инструментов управления основаны на процессном подходе, который противопоставляется функциональному менеджменту.

Вместе с тем переход в сознании менеджеров от «управления по функциям» к «управлению на основе процессов» происходит тяжело, в первую очередь, по причине того, что в руководителе любого звена на генетическом уровне присутствует администратор, планирующий, организующий, распоряжающийся, контролирующий и координирующий. Преодолеть этот барьер не позволяет понятийное смешивание общих (административных) функций руководителя с конкретными операционными функциями организации. И если рассматривать «планирование» в разрезе бизнес-функций представляется вполне возможным и даже логичным (напр.,

¹ Peters T.J., Waterman R.H. In search of excellence: lessons from America's best-run companies. – New York: Harper & Row, 1982. – 360 p.

² Цит. по: Исповедь Тома Питерса [Электронный ресурс]: электронный журнал «Искусство управления». – 2002. – № 1. – Режим доступа www.dis.ru/manag/arhiv/2004/2/3.html

ГОСТ 24525.0-80 в составе конкретных функций выделяет «перспективное и текущее экономическое и социальное планирование»), то включение, например, маркетинга в ряд «планирование – организация – мотивация – контроль» выглядит весьма спорным решением. Хотя маркетинг, во многом благодаря Филиппу Котлеру, стал неотъемлемой частью деятельности предприятия. В предисловии к «Основам маркетинга»¹ Ф. Котлер определяет маркетинг как одну из основополагающих дисциплин для профессиональных деятелей рынка, таких как коммивояжеры, розничные торговцы, работники рекламы, исследователи маркетинга, заведующие производством новых и марочных товаров и т.п. Таким образом, функция маркетинга, так же как НИОКР, бухгалтерия, снабжение и т.д., *не является* непосредственным элементом управленческой деятельности руководителя, а представляет функциональную часть организации, *конкретные* (в терминологии ГОСТ 24525.0-80) функции управления, которые и формируют «скелет» функциональной организационной структуры предприятия. Именно через «конкретный» *функциональный* менеджмент проявляется большинство пороков «тейлоризма», и именно этот стиль менеджмента подлежит пересмотру и является предметом трансформации в менеджмент *процессный*.

В то же время не следует противопоставлять управление по «общим» функциям руководителя процессному подходу, ошибочно призывая менеджеров отказываться планировать, организовывать, мотивировать, контролировать или координировать. Потенциал «общего» функционального менеджмента можно и нужно использовать для удовлетворения фундаментальной потребности организации в циклическом, интерактивном, адаптивном подходе к управлению, познанию и развитию. В современном менеджменте ориентиром для устойчивого развития организации является цикл непрерывного улучшения Э. Деминга, или цикл PDCA: «Планируй – Делай – Проверь – Воздействуй»², который развивает идею процесса управления качеством (или динамического процесса приобретения знаний) У. Шухарта: «Допуски – Производство – Проверка». Цикл Деминга представлен в виде круга (рис. 26), что символизирует принцип повторения в решении проблемы – достижение улучшения шаг за шагом и повторение цикла совершенствования много раз с учетом знаний, накопленных на предшествующей стадии.

¹ См.: Котлер Ф. Основы маркетинга: пер. с англ. – М.: Прогресс, 1990. – 736 с.

² Хотя сам Э. Деминг предпочитал PDSA: «Планируй – Делай – Изучай – Воздействуй».

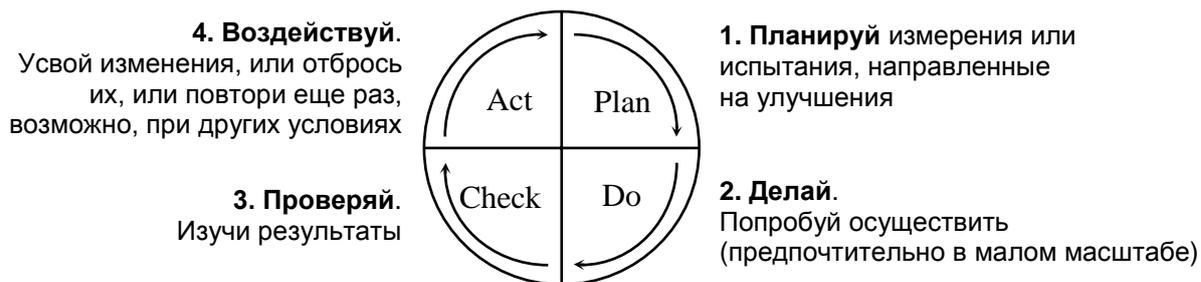


Рис. 26. Цикл непрерывного улучшения PDCA

Функциональное управление, по А. Файолю, можно также представить замкнутым циклом, когда руководитель, реализуя последовательность действий,...

- 1) *предвидит*, т.е. вырабатывает программу действий;
- 2) *организует*, т.е. строит материальный и социальный организм предприятия;
- 3) *распоряжается*, заставляет персонал надлежаще работать;
- 4) *контролирует*, т.е. заботится о том, чтобы все совершалось согласно установленным правилам и распоряжениям;
- 5) *координирует*, т.е. связывает, объединяет, гармонизирует действия и усилия;
- 6) *предвидит* (снова планирует) ... и т.д.

Очевидно, что принцип непрерывного улучшения заложен и в цикле А. Файоля (хотя в трудах А. Файоля не оговорена последовательность или цикличность функций управления). Взаимосвязь циклов А. Файоля и Э. Деминга отражает рис. 27.



Рис. 27. Взаимосвязь циклов А. Файоля и Э. Деминга

Возможно, подобное механистичное сопоставление стадий двух циклов не позволяет полностью обнажить их взаимосвязь хотя бы потому, что в цикле А. Файоля речь идет об операциях, реализуемых системой управления, менеджерами, а в цикле PDCA – об операциях, реализуемых как системой управления, так и собственно управляемой системой (работниками, машинами). Например, стадия «Делай» предполагает и само действие (производство), а не только его организацию и распоряительство в связи с этой деятельностью. В отличие от цикла А. Файоля, который ориентирован на достижение результатов (что и как сделать самым лучшим и дешевым способом) и детализирует понятия, связанные с нюансами управленческих функций, цикл Э. Деминга ближе к проблеме получения знаний. Вместе с тем цикл А. Файоля детализирует вопросы, связанные с выявлением и анализом скрытых предпосылок, положенных в основу действий руководителей.

Прямое сопоставление пунктов двух циклов может выглядеть не вполне корректно, так как они охватывают пересекающиеся, но все же различные понятийные области. Несмотря на это, очевидная взаимосвязь между циклом PDCA и циклом А. Файоля делает идею непрерывного совершенствования более доступной для восприятия. Более того, совмещение циклов Файоля и Деминга может быть полезным для совершенствования деятельности как в масштабах всего предприятия, так и применительно к управлению отдельными процессами и их улучшению.

4.2. Структура функциональной модели оценки менеджмента

В современном менеджменте, несмотря на два десятилетия попыток отрицания принципов управления по Тейлору–Файолю, до сих пор сохраняется актуальность разработки механизма трансформации организационных знаний функционального менеджмента в деятельность по непрерывному совершенствованию и организационное обучение для обеспечения устойчивости и конкурентоспособности в будущем. Решая эту задачу, автор предложил «Функциональную модель оценки менеджмента», ФМОМ¹ (Management Functional Assessment Model, MFAM), позволяющую руководителям предприятий планомерно и с наименьшим сопротивлением переходить от традиционного бюрократического управления к современному менеджменту на принципах приоритета потребителя, лидерства руководства, вовлеченности персонала, процессного подхода, постоянного улучшения деятельности и др.

Модель нацелена на достижение и поддержание конкурентных преимуществ предприятия посредством регулярной самооценки и бенчмаркинга и реализации организационной стратегии непрерывного улучшения.

Функциональная модель оценки менеджмента нацелена на достижение и поддержание конкурентных преимуществ посредством регулярной самооценки и бенчмаркинга и реализации организационной стратегии непрерывного улучшения.

Функциональная модель оценки менеджмента основана на шести ключевых функциях менеджмента.

1. Прогнозирование/Планирование.
2. Организация.
3. Мотивация.
4. Контроль.
5. Координация.
6. Коммуникация.

Структура ФМОМ представлена концептуальной схемой (рис. 28) которая объединяет следующие элементы:

- пять первых функций, формирующих «скелет» системы управления, соответствуют пяти оценочным критериям модели;
- шестая функция «коммуникация» является объединяющей и отражает характер взаимосвязей в системе управления;
- каждый из пяти критериев модели содержит по пять оценочных категорий (всего 25 оценочных категорий);
- каждая категория объединяет по четыре составляющих (всего 100 составляющих).

¹ Работа над моделью ведется на базе Ивановского государственного энергетического университета в сотрудничестве с инженерно-строительным отделением британского университета Шеффилд Халам (проф. Пол Ватсон и д-р Н. Чилеше).

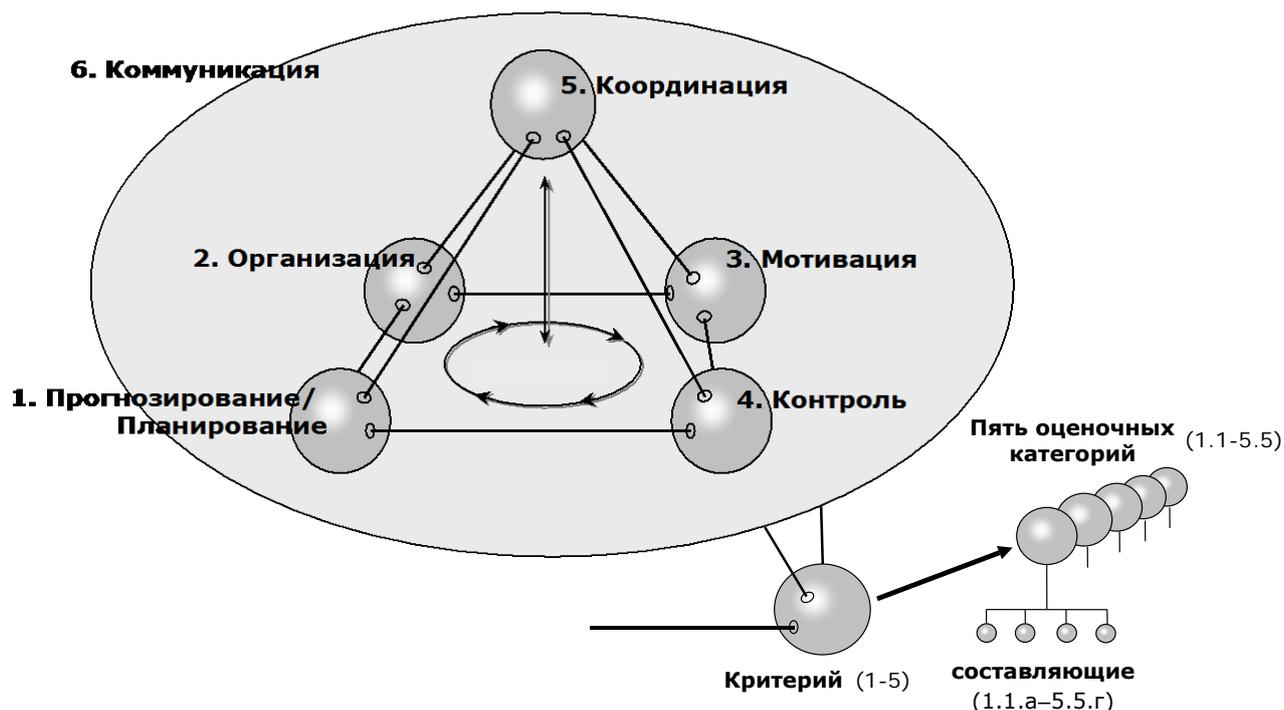


Рис. 28. Структура функциональной модели оценки менеджмента

Приведем развернутое содержание каждого критерия.

1. Прогнозирование/Планирование. Этот критерий затрагивает проблемы определения стратегии предприятия. Функция планирования призвана дать ответы на три следующих вопроса:

- Где организация находится сейчас относительно установленных целей и принятой миссии?
- В каком направлении организация намерена развиваться?
- Какими путями организация намерена достигать установленных целей?

1.1. *Установка целей и стратегических задач организации.*

а) Организация имеет сформированную философию; принципы деятельности и базовые ценности организации отвечают декларируемой философии.

б) Оперативное планирование хозяйственной деятельности организации взаимосвязано с решением стратегических задач как для организации в целом, так для отдельных подразделений, направлений деятельности и индивидуально для каждого работника.

в) При разработке организационной стратегии анализируются сильные и слабые стороны организации, ее потенциальные возможности и риски.

г) Деятельность организации удовлетворяет социальным требованиям и нормам, организация вносит позитивный вклад в развитие общества.

1.2. *Сбор и анализ информации о потребителях.*

а) В организации постоянно изучаются нужды и ожидания потребителей.

б) В организации функционирует система учета жалоб и пожеланий потребителей.

в) Информация о потребителях собирается в клиентской базе данных и используется в организации при планировании и принятии управленческих решений.

г) Наряду с поиском и привлечением новых потребителей, организация нацелена на увеличение доли постоянных клиентов и ведет деятельность по стимулированию повторного контакта со своим потребителем.

1.3. Детализация бизнес-процесса.

а) В организации определены основные и вспомогательные процессы, разработана и задокументирована структура процессов.

б) Определены владельцы, внутренние потребители и поставщики для каждого этапа бизнес-процесса.

в) Процессный подход помогает удовлетворять внутренних потребителей организации и повысить качество каждого этапа бизнес-процесса.

г) Производится эффективное распределение ресурсов между отдельными этапами бизнес-процесса.

1.4. Сбор и анализ информации о конкурентах и эталонных организациях.

а) Организация постоянно отслеживает ситуацию на рынке и деятельность конкурентов.

б) Информация о конкурентах, их сильных и слабых сторонах изучается, анализируется и используется для совершенствования собственной деятельности.

в) Лучшая деловая практика, включая передовой отраслевой и мировой опыт, собирается, анализируется и адаптируется при разработке стратегических и оперативных планов.

г) Для поиска лучших бизнес-идей организация использует бенчмаркинг.

1.5. Планирование организационных ресурсов.

а) В организации учреждена система отбора поставщиков, основанная на принципах обеспечения качества поставляемых продуктов/услуг.

б) Организация эффективно привлекает инвестиции.

в) Материальные, человеческие, финансовые и другие ресурсы организации распределяются строго в соответствии с утвержденными планами.

г) Для планирования и эффективного распределения ресурсов организации применяются компьютерные информационные технологии.

2. Организация (или организывание). Включает деятельность по реализации поставленных задач, формированию рациональной структуры организации, обеспечению производственного процесса всеми необходимыми ресурсами: трудовыми, материальными, финансовыми, информационными. Задача руководителя на этом этапе – эффективно выстроить бизнес-процесс.

2.1. Формирование организационной структуры.

- а) Организационная структура понятна и прозрачна.
- б) Организационная структура отражает структуру процессов организации.
- в) Организационная структура способствует развитию и эффективному функционированию организации.
- г) Организационная структура является гибкой, адаптируется и оптимизируется с учетом стратегических планов организации.

2.2. Распределение полномочий и установление зон ответственности.

- а) Каждый работник ясно представляет зоны своей ответственности и полномочий.
- б) Внутренние документы организации регламентируют должностные обязанности и ответственность работников.
- в) Каждый процесс организации имеет своего владельца – работника, отвечающего за качество и результативность данного процесса.
- г) Полномочия и ответственность работников не ограничиваются задокументированными процедурами, а являются неотъемлемой частью повседневной деятельности организации при принятии оперативных решений каждым работником.

2.3. Создание самообучающейся организации.

- а) Деятельность организации строится на философии всеобщего качества: качества управления, качества производства, качества продуктов и услуг.
- б) Текущая деятельность организации сочетается с деятельностью по совершенствованию.
- в) В организации применяется командный (бригадный) принцип работы.
- г) Собственный накопленный опыт и опыт других организаций применяется для совершенствования деятельности и учитывается при разработке стратегических планов.

2.4. Процесс создания новых ценностей для потребителей.

- а) Руководители и работники ясно осознают важность удовлетворения потребителей для организации.
- б) В организации существуют инструкции, регламентирующие взаимоотношения работников с потребителями, рекомендации относительно поведения персонала в различных ситуациях, возникающих в процессе общения с потребителем.
- в) Эффективные взаимоотношения с партнерами и поставщиками повышают качество и результативность основного процесса создания ценностей для потребителей.
- г) Эффективно организованные вспомогательные процессы оказывают позитивное влияние на результативность основного процесса создания ценностей для потребителей.

2.5. Внедрение новых технологий в деятельность организации.

а) В организации изучаются и применяются новые подходы к совершенствованию деятельности.

б) Маркетинговые подходы организации включают современные инструменты исследования рынка, рекламы и продвижения продуктов и услуг, создания брэндов, стимулирования сбыта, повышения лояльности потребителей.

в) Применяемые ноу-хау и передовые технологии в различных областях деятельности организации, включая проектирование, производство, продажи, послепродажное обслуживание, повышают качество продуктов (услуг) организации.

г) Организация использует новые информационные, телекоммуникационные и компьютерные технологии в своей повседневной деятельности.

3. Мотивация. Рассматривается как функция управленческой деятельности, направленная на побуждение конкретных работников к действиям, направленным на достижение цели организации через личную заинтересованность.

3.1. Лидерство и корпоративная культура.

а) Высшее руководство находится во главе инициатив по совершенствованию деятельности организации, принимаемых на основе нужд и ожиданий всех заинтересованных сторон.

б) В организации создана благоприятная рабочая атмосфера.

в) В организации исповедуются общие корпоративные ценности, разработаны видение, миссия и цели, удовлетворяющие потребности всех заинтересованных сторон организации.

г) Руководители организации лично принимают участие в корпоративных мероприятиях и в обучении персонала.

3.2. Условия для обучения и профессионального развития персонала.

а) В организации постоянно производится оценка знаний, навыков, опыта и уровня квалификации персонала.

б) В организации существует система профессиональной подготовки и обучения персонала.

в) В организации поощряется стремление работников к обучению и самообразованию.

г) В организации функционирует система подбора и ротации работников, создаются условия для карьерного роста в целях реализации стратегических целей и обеспечения эффективности процессов организации.

3.3. Удовлетворение личных потребностей работников.

а) Потребности низших уровней (пища, жилье и безопасность) удовлетворены у большинства работников организации.

б) Потребности большинства работников организации связаны с необходимостью общения, причастности к коллективу и самореализации.

в) Руководители организации адекватно оценивают уровень потребностей работников.

г) В организации применяется система оценки нужд и пожеланий работников.

3.4. Вовлечение работников в процесс совершенствования.

а) В организации создана атмосфера, где работники могут проявить инициативу и творческое мышление для совершенствования своей деятельности, своего этапа бизнес-процесса.

б) Руководители поощряют и стимулируют создание в организации рабочих команд по принципу «кружков качества», выделяя материальные ресурсы, время, помещения для функционирования неформальных коллективов на благо организации.

в) Работники осознают ответственность за результат своей деятельности и качество проделанной работы.

г) В организации определяется вклад каждого подразделения и/или отдельного работника в достижение успеха (или неудачи) организации.

3.5. Удовлетворение работников результатами своей деятельности.

а) В организации учреждена система оценки уровня удовлетворенности работников.

б) Руководители организации четко прослеживают взаимосвязь между удовлетворением работников и удовлетворением потребителей.

в) В организации учреждена система награждений и поощрений работников.

г) Финансовые результаты деятельности организации взаимосвязаны с материальным вознаграждением работников.

4. Контроль. Является формой постоянно действующей обратной связи, необходимой для своевременной проверки качества процессов организации на каждом этапе. Правильно налаженная система контроля позволяет повысить эффективность деятельности организации, избежать затрат по устранению дефектов и повысить доверие со стороны потребителей, партнеров, акционеров, общества и других заинтересованных сторон.

4.1. Система контроля качества на каждом этапе бизнес-процесса.

а) В организации создана и функционирует система менеджмента качества.

б) В организации разработаны критерии оценки отдельных этапов бизнес-процесса, проводится оценка качества деятельности подразделений и индивидуально каждого работника.

в) В организации имеются документы, регламентирующие методы и процедуры контроля качества, назначены ответственные за проведение различных этапов и уровней контроля.

г) Информация об отклонениях в бизнес-процессе постоянно собирается и структурируется при помощи установленных форм и в дальнейшем анализируется в отчетах по качеству.

4.2. Критерии оценки полученных результатов.

а) При оценке бизнес-процесса в организации используются статистические методы.

б) Для оценки результатов бизнес-процесса применяются количественные критерии.

в) Для оценки результатов бизнес-процесса применяются качественные критерии.

г) Оценка результатов деятельности организации проводится на постоянной основе.

4.3. Измерение степени удовлетворенности потребителей.

а) В организации установлены критерии измерения удовлетворенности (неудовлетворенности) потребителей продуктом (услугой).

б) В организации установлена тесная обратная связь с потребителями.

в) В организации создана атмосфера, в которой потребители могут свободно высказывать свои претензии, жалобы и мнения.

г) Мониторинг удовлетворенности потребителей ведется в организации непрерывно.

4.4. Рациональное использование ресурсов.

а) В организации существует система контроля за эффективным распределением ресурсов: людских, материальных, финансовых, информационных.

б) В организации осуществляется учет и контроль использования ресурсов на отдельных этапах бизнес-процесса.

в) В организации учреждена система контроля качества, а также анализа объемов и сроков поставки закупаемых материалов, сырья, комплектующих и их соответствия установленным требованиям и стандартам.

г) Организация обеспечивает безопасность работников на каждом этапе бизнес-процесса.

4.5. Соответствие полученных результатов установленным целям.

а) В организации происходит непрерывный мониторинг основных показателей деятельности организации и производительности бизнес-процесса.

б) Достигнутые результаты организации соответствуют установленным целям.

в) Деятельность организации соответствует декларируемым принципам и принятой философии.

г) Анализ текущих результатов проводится с целью скорректировать бизнес-процесс организации для реализации установленных целей.

5. Координация. Эта функция менеджмента чрезвычайно важна для регулирования и постоянной диагностики системы управления. Анализ отклонений в работе и корректировка текущих планов и задач в соответствии с изменяющейся ситуацией – одна из основных задач координации.

5.1. Соединение и координация первых четырех функций.

а) Функции прогнозирования/планирования, организации, мотивации и контроля взаимосвязаны и взаимодополняют друг друга.

б) Система управления организации нацелена на постоянное совершенствование деятельности и повышение качества бизнес-процесса.

в) Основные принципы функционирования системы управления организации регламентированы документально.

г) Система управления организации прозрачна для персонала, акционеров, партнеров и других заинтересованных сторон.

5.2. Установление внутренних взаимосвязей организации.

а) В организации установлены эффективные внутренние связи между отдельными подразделениями и организационными единицами.

б) Внутренние отношения в организации регламентированы документами организации.

в) Организационная структура организации является гибкой и адаптируемой для решения кросс-функциональных задач и проектной работы.

г) Информационные, телекоммуникационные и компьютерные технологии используются для внутриорганизационного общения и оперативного обмена информацией.

5.3. Система разрешения конфликтов.

а) Руководители организации различных уровней владеют навыками управления конфликтами.

б) В организации используются эффективные механизмы преобразований и разрушения различных барьеров сопротивления изменениям.

в) Работники понимают и разделяют ценности организации, цели, миссию и ключевые принципы деятельности.

г) Энергия неформального лидерства используется для разрешения конфликтных ситуаций в организации.

5.4. Текущий анализ отклонений: пересмотр и корректировка планов.

а) В организации создана система быстрого реагирования на жалобы и обращения потребителей.

б) Цикл непрерывного улучшения PDCA применяется для совершенствования деятельности организации на каждой стадии бизнес-процесса.

в) В организации созданы условия, в которых каждый работник может свободно высказать предложения по улучшению бизнес-процесса.

г) Работники организации имеют базовые знания о методах управления качеством: контрольные графики, диаграммы Парето, Исикавы и др.

5.5. Информационный менеджмент

а) Принятие управленческих решений основано на фактах и актуальной информации.

б) Информационный менеджмент является неотъемлемой частью системы управления организации.

в) Потоки информации эффективно распределяются внутри организации.

г) Телекоммуникационные и компьютерные технологии повышают качество и надежность используемой информации.

6. Коммуникация. Это жизненная энергия деятельности организации, и уровень этой энергии определяется состоянием первых пяти функций.

По сравнению с другими известными моделями самооценки функциональная модель предлагает пользователям более удобную и доступную для восприятия форму («дружественный интерфейс»), при этом содержание критериев ФМОМ корреспондирует с критериями моделей совершенства. Например, для модели совершенства EFQM насчитывается около 200 взаимосвязей с критериями функциональной модели (табл. 51).

Таблица 51

Взаимосвязь критериев функциональной модели и модели EFQM

Критерии ФМОМ		Планирование					Организация					Мотивация					Контроль					Координация						
Критерии EFQM		1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	5.1	5.2	5.3	5.4	5.5		
В О З М О Ж Н О С Т И	Лидерство	a							■			■									■	■		■				
		b								■			■								■			■				
		c											■															
		d											■		■	■	■	■					■		■	■		
		e											■									■	■					
	Поддержка и стратегия	a	■	■		■																						
		b		■		■	■				■	■					■	■	■	■	■	■				■	■	
		c									■							■	■			■	■				■	
		d			■				■									■			■	■					■	
	Люди	a					■	■	■					■	■		■							■		■		
		b											■	■	■			■			■							
		c			■					■	■				■	■									■	■	■	
		d								■				■		■	■							■	■	■	■	
		e													■	■	■					■						
	Партнерство и ресурсы	a			■		■				■										■							
		b			■		■														■							
		c			■		■														■							
		d			■		■					■															■	
		e			■		■					■			■						■			■			■	
	Процессы	a			■			■	■									■	■	■	■	■	■	■		■		
b							■		■	■	■					■			■	■	■	■	■		■			
c			■	■						■							■			■	■	■	■		■			
d										■										■	■	■	■		■			
e			■							■										■	■	■	■		■			
Р Е З У Л Ь Т А Т Ы	Результаты для потребителей	a		■						■	■								■									
		b		■													■	■	■	■								
	Результаты для работников	a						■	■	■			■	■	■	■	■							■	■			
		b											■	■	■	■	■	■			■							
	Результаты для общества	a	■										■								■							
		b	■																		■							
	Ключевые результаты деятельности	a																		■	■	■	■	■				
		b															■	■	■	■	■	■						

Измерительная система функциональной модели

Основа любой системы измерений и самый важный ее элемент – набор показателей, которые используются для измерений деятельности организации и функционирования её внутренних процессов. Важнейшим преимуществом функциональной модели оценки менеджмента является возможность количественной оценки состояния общего менеджмента организации, поскольку в рамках модели реализовано требование стандарта ISO 9001:2000 измеримости результатов деятельности, а ее применение предоставляет такую возможность.

Функциональная оценка системы менеджмента предполагает анализ пяти управленческих функций, которые соответственно являются критериями модели, 25 оценочных категорий и 100 оценочных составляющих.

Весовое содержание критериев ФМОМ отражает табл. 52.

Таблица 52

Весовое содержание критериев ФМОМ

Критерий	Max	Оценка
1. Прогнозирование/Планирование	20	
1.1. Установка целей и стратегических задач организации, в том числе:	(4)	
а) Организация имеет сформированную философию, принципы ...	{1}	
б) Оперативное планирование хозяйственной деятельности ...	{1}	
в) При разработке организационной стратегии анализируются ...	{1}	
г) Деятельность организации удовлетворяет социальным требованиям ...	{1}	
1.2. Сбор и анализ информации о потребителях	(4)	
1.3. Детализация бизнес-процесса	(4)	
1.4. Сбор и анализ информации о конкурентах и эталонных организациях	(4)	
1.5. Планирование организационных ресурсов	(4)	
2. Организация	20	
2.1. Формирование организационной структуры	(4)	
2.2. Распределение полномочий и установление зон ответственности	(4)	
2.3. Создание самообучающейся организации	(4)	
2.4. Процесс создания новых ценностей для потребителей	(4)	
2.5. Внедрение новых технологий в деятельность организации	(4)	
3. Мотивация	20	
3.1. Лидерство и корпоративная культура	(4)	
3.2. Условия для обучения и профессионального развития персонала	(4)	
3.3. Удовлетворение личных потребностей работников	(4)	
3.4. Вовлечение работников в процесс совершенствования	(4)	

Критерий	Max	Оценка
3.5. Удовлетворение работников результатами своей деятельности	(4)	
4. Контроль	20	
4.1. Система контроля качества на каждом этапе бизнес-процесса	(4)	
4.2. Критерии оценки полученных результатов	(4)	
4.3. Измерение степени удовлетворенности потребителей	(4)	
4.4. Рациональное использование ресурсов	(4)	
4.5. Соответствие полученных результатов установленным целям	(4)	
5. Координация	20	
5.1. Соединение и координация первых четырех функций	(4)	
5.2. Установление внутренних взаимосвязей организации	(4)	
5.3. Система разрешения конфликтов	(4)	
5.4. Текущий анализ отклонений: пересмотр и корректировка планов	(4)	
5.5. Информационный менеджмент	(4)	
6. Коммуникация (общая оценка менеджмента = Σ критериев 1-5)	100	

Балльная оценка характеризует состояние управленческой деятельности по каждой из 25 категорий (табл. 53).

Таблица 53

Шкала состояния управленческой деятельности ФМОМ

Оценка, балл	Состояние категории
0	Деятельность не ведется
1	Деятельность ведется непостоянно, от случая к случаю
2	Деятельность ведется частично, в зависимости от ситуации
3	Деятельность ведется постоянно и систематически
4	Деятельность ведется максимально эффективно (эталонный уровень)

Подход к оценке менеджмента на основе функциональной модели предполагает определение уровня развития системы управления организации, который выражается общей оценкой менеджмента (критерий «коммуникация»). Уровни зрелости (развития) менеджмента представляют собой оценочную схему, включающую пять ступеней с соответствующим описанием состояния системы менеджмента. В структуре ФМОМ выделены пять уровней зрелости менеджмента организации (табл. 54).

Уровни зрелости менеджмента ФМОМ

Уровень	Оценка	Характеристика состояния менеджмента
I	(0~20)	Управление ведется бессистемно, цели не определены либо слишком расплывчаты. Для дальнейшего развития необходимо в корне пересмотреть принципы ведения бизнеса
II	(21~40)	Система менеджмента имеет потенциал для развития, однако эти возможности реализуются слабо. Руководству необходимо, проявив инициативу, отчетливо определить цели и разработать стратегию развития системы менеджмента на основе качества
III	(41~60)	Система менеджмента организации сформировалась. Необходимо акцентировать внимание на оптимизации бизнес-процесса и улучшении качества на каждом его этапе. Совершенствуя систему менеджмента, следует учитывать важность потребителя и важность персонала
IV	(61~80)	Постоянное совершенствование качества менеджмента ведется по большинству направлений. Необходимо поддерживать динамику улучшений и начать преобразование оставшихся проблемных областей, используя бенчмаркинг и другие стратегии совершенствования
V	(81~100)	Достигнуты максимальные результаты по всем направлениям управленческой деятельности, система менеджмента является эталонной

В табл. 55 представлен сравнительный анализ весового содержания оценочных показателей функциональной модели с критериями Болдриджа, EFQM и премии Деминга в разрезе критериев обобщенной модели премий по качеству, предложенной автором в гл. 2. Следует отметить важную особенность ФМОМ относительно других известных моделей, применяемых для организационной самооценки, – это ярко выраженный акцент на оценку возможностей организации.

Для наглядного представления результатов оценки целесообразно использовать пентаграмму (рис. 29). Общее состояние системы менеджмента организации отражает графическое изображение состояния критерия «коммуникация» – «коммуникационный профиль», построенный с учетом результатов по каждому из пяти оценочных критериев функциональной модели (рис. 30). Этот инструмент позволяет ясно отобразить картину распределения оценок по критериям функциональной модели.

Так, на рис. 30. изображен коммуникационный профиль организации, который указывает на то, что компания имеет проблемы с мотивацией и контролем и эти направления менеджмента нуждаются в детальном анализе и совершенствовании.

**Сравнительный анализ весового содержания критериев
моделей мировых премий по качеству и ФМОМ**

Критерий	Критерии Болдриджа			Модель EFQM			Модель премии Деминга			Модель ФМОМ		
	%	В*	Р**	%	В	Р	%	В	Р	%	В	Р
1. Лидерство и приверженность качеству	7	+		10	+		10	+	+	9,3	+	+
2. Политика и стратегия	8,5	+	+	8	+		20	+		16,6	+	+
3. Использование ресурсов и информации	9	+	+	5,4	+		15	+	+	11,4	+	+
4. Разработка продуктов и услуг	-			2,8	+		10	+		2,1	+	
5. Взаимоотношения с партнерами	-			1,8	+		-			2,1	+	
6. Управление процессами	16	+	+	5,6	+		10	+	+	16,1	+	+
7. Важность персонала	16	+	+	18	+	+	15	+		12,4	+	+
8. Важность потребителей	16	+	+	25,6	+	+	10		+	12,4	+	+
9. Влияние на общество и социальная ответственность	12,5	+	+	6		+	-			1,6	+	
10. Финансовые результаты	7,5		+	9,3	+	+	-			2,6	+	+
11. Качество продуктов и услуг	7,5		+	7,5		+	10		+	13,4		+
Итого, %	100	55	45	100	50	50	100	62,5	37,5	100	70	30

Примечания: * В – возможности; ** Р – результаты.

Следует учитывать, что действия по улучшению одного из критериев будут оказывать воздействия на остальные, т.е. критерии тесно взаимосвязаны между собой. Каждый раз, когда после проведения функциональной оценки предпринимаются корректирующие действия, новый коммуникационный профиль накладывается на предыдущий с целью определить эффективность улучшений и динамику построения конкурентоспособной системы управления. Таким образом, в рамках функциональной модели на практике реализуется методология постоянного улучшения Деминга – цикл PDCA.

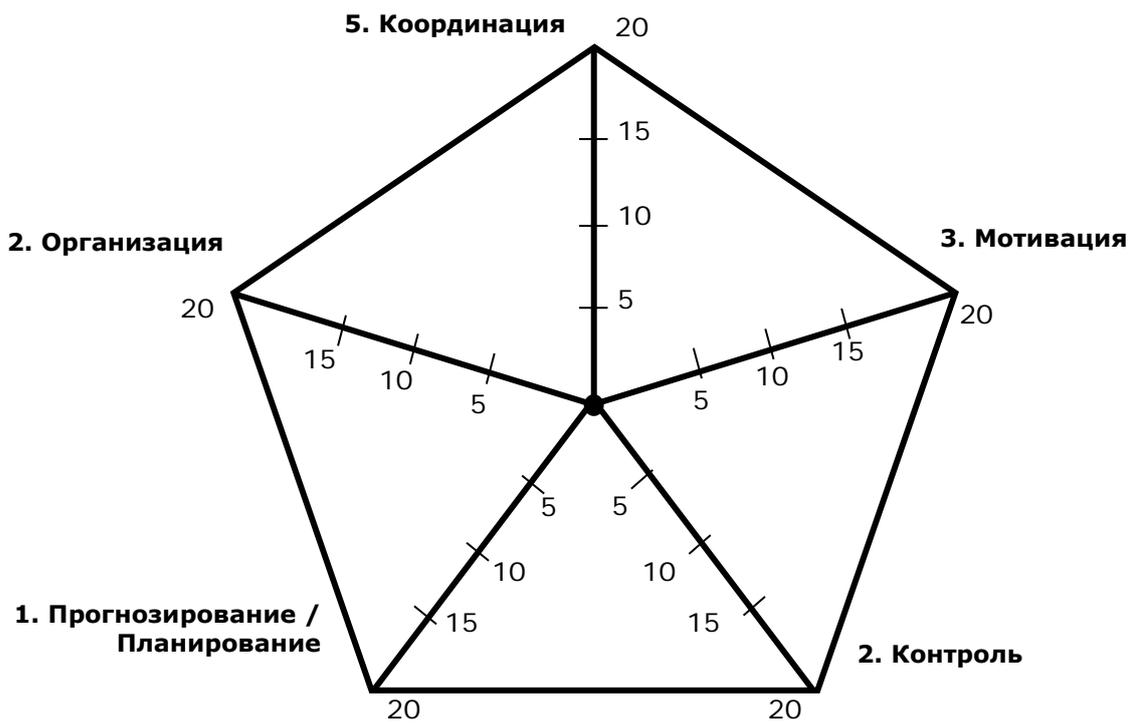


Рис. 29. Пентаграмма коммуникационного профиля МФАМ

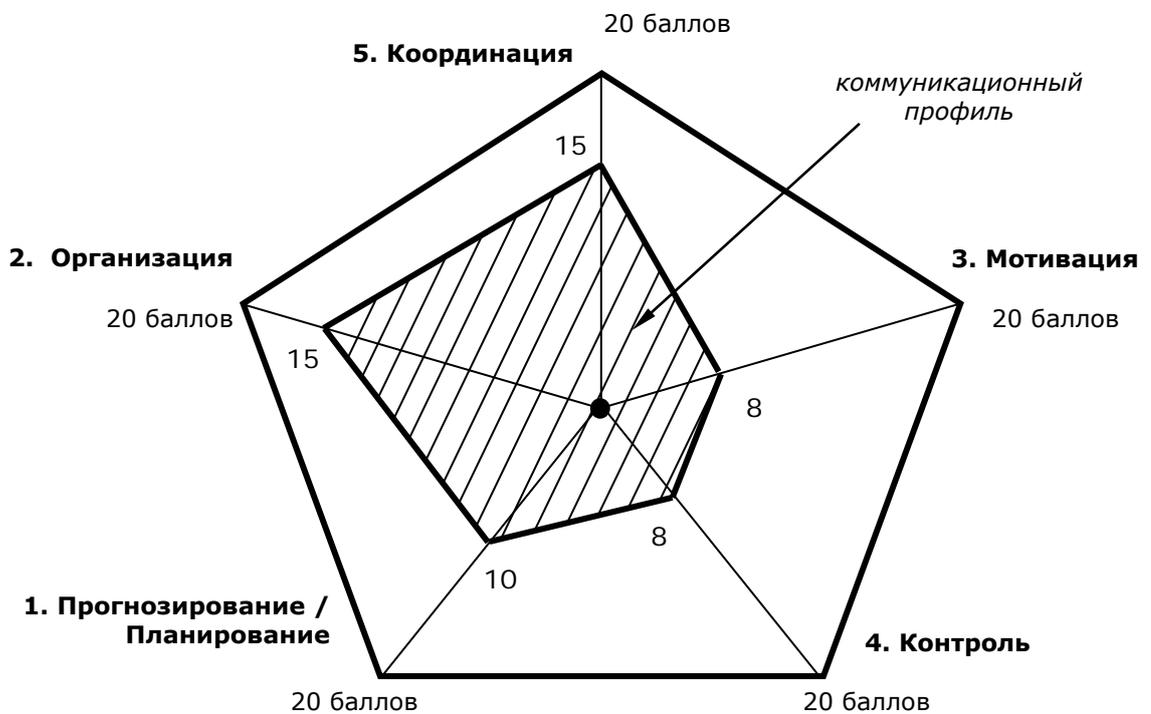


Рис. 30. Пример коммуникационного профиля ФМОМ

4.3. Инструментарий диагностической самооценки

Самооценка по критериям функциональной модели оценки менеджмента позволяет организации получить всестороннюю картину своей деятельности и на основе результатов диагностического исследования определить сильные и слабые стороны, приоритетные направления для улучшений, а также инкорпорировать принцип непрерывного совершенствования в деятельность организации.

В основе методики самооценки ФМОМ лежит балльная система, и это позволяет менеджерам сравнивать достигнутые результаты с эталоном или показателями других организаций, а также проследить динамику улучшений при проведении повторной самооценки.

Особенность применения функциональной модели в том, что оценка менеджмента производится не только лицами, принимающими управленческие решения (руководителями, менеджерами различных уровней), но и рядовыми работниками, т.е. теми, кто эти решения выполняет. Для получения объективных данных необходимым условием функциональной самооценки менеджмента является определение количества участников этого процесса как со стороны работников, так и со стороны руководителей. С точки зрения статистической обработки необходима выборка, которая гарантировала бы заданную степень достоверности полученного результата. Например, для предприятия численностью 100 человек (7 руководителей и 93 работника) достоверность 90 % (при $p = 0,954$) обеспечат 53 сотрудника (4 руководителя и 49 работников). Для предприятия со штатом в 1000 человек достаточно будет вовлечения в самооценку 100 из них. Кроме того, репрезентативность выборки целесообразно обеспечить участием в самооценке различных функциональных, возрастных и других групп работников организации.

Преимущество двухсторонней системы оценки состоит в возможности определить, насколько соответствует представление руководителей о положении дел в организации мнению работников. Оценка руководителей ($I_{РУК}$) по каждому из пяти критериев и общая оценка сравниваются с соответствующей оценкой работников ($I_{РАБ}$), и вычисляется коэффициент адекватности менеджмента $K_{АМ}$ по следующей формуле:

$$K_{АМ} = \frac{I_{РУК} - I_{РАБ}}{I_{МАХ}},$$

где $K_{АМ}$ – коэффициент адекватности менеджмента;

$I_{РУК}$ – средняя оценка руководителей;

$I_{РАБ}$ – средняя оценка работников;

$I_{МАХ}$ – максимально возможная оценка в зависимости от уровня оценки: составляющая (1 балл), категория (4 балла), критерий (20 баллов), общая оценка менеджмента (100 баллов).

Анализ коэффициента адекватности менеджмента проводится при помощи графика, представленного на рис. 31, где выделено три зоны.

1. *Зона адекватной оценки возможностей менеджмента* ($-0,1 \leq 0 \leq 0,1$). Характеризует адекватное восприятие работниками управленческих решений, менеджеры и линейный персонал руководствуются одинаковыми принципами в работе, что способствует гармоничному развитию организации. Руководители, пользуясь такой ситуацией, могут эффективно реализовывать программы изменений

2. *Зона недооценки возможностей менеджмента* ($-1 < -0,1$). Указывает на недостаточные лидерские качества менеджеров. Существуют потенциальные возможности для совершенствования системы управления. Работники оценивают деятельность организации выше, чем руководители. Следует использовать эту ситуацию для корректировки позиции управленцев и активизации процессов совершенствования.

3. *Зона переоценки возможностей менеджмента* ($0,1 < 1$). Отражает расхождения мнений руководителей и работников относительно положения организации. В этом случае большинство управленческих решений могут сталкиваться с внутренним сопротивлением коллектива, а разного рода преобразования, инициируемые руководством, будут абсолютно неэффективными. Первоочередными задачами менеджмента здесь являются:

- выявление причин несоответствий, анализ категорий, где прослеживаются максимальные расхождения в оценке;
- установление более тесного контакта с персоналом;
- определение степени удовлетворенности работников;
- укрепление корпоративной культуры.

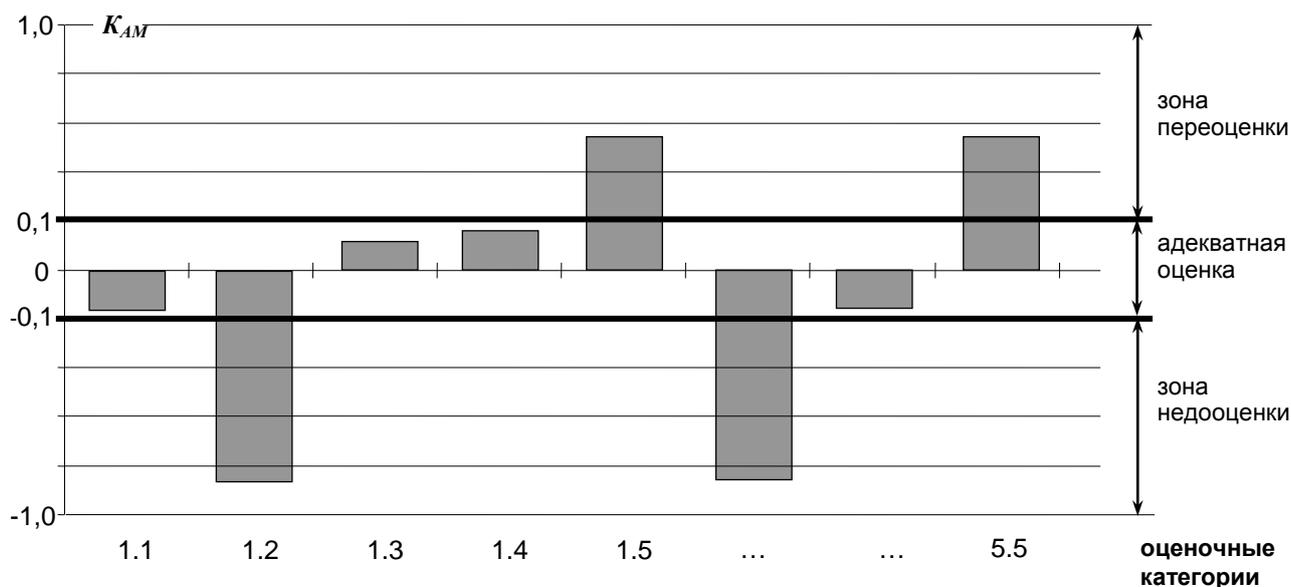


Рис. 31. Зоны адекватности менеджмента по оценочным категориям

Важным элементом анализа в системе самооценки на базе ФМОМ является определение коэффициента согласия в коллективе $K_{СК}$. Этот показатель отражает полярность мнений внутри организации. По каждому показателю рассчитывается дисперсия оценок работников по следующей формуле:

$$K_{СК} = \frac{n \sum (I_{РАБi})^2 - (\sum I_{РАБi})^2}{n^2},$$

где $K_{СК}$ – коэффициент согласия в коллективе;
 n – число опрашиваемых работников;
 $I_{РАБ}$ – оценка работника;
 i – оценочная составляющая (категория, критерий, общая оценка менеджмента).

Анализ ответов работников дает возможность выявить зоны единства и полярности мнений в коллективе. При максимальной оценке по категории «4 балла» зона единства находится в пределах значения коэффициента согласия от 0 до 1. Для зоны полярности значение коэффициента соответственно находится между 1 и 4.

Категории, по которым работники дали равнозначную оценку, имеют больший потенциал для проведения эффективных изменений, т.к. положение дел по данному направлению одинаково воспринимается всем коллективом. Составляющие, находящиеся в зоне полярности, требуют первоочередного анализа причин разногласий, иначе любые планы улучшения будут неадекватно восприняты коллективом, и результативность изменений будет низкой, или эффект будет вовсе отрицательный.

Дальнейший анализ результатов анкетирования предполагает сопоставление коэффициентов адекватности менеджмента и согласия в коллективе. Основной задачей здесь является оценка эффективности изменений в той или иной области. Инструментом анализа здесь выступает «матрица возможностей улучшений» (рис. 32).

В зависимости от того, в какую из зон попадает точка с координатами $[K_{СК}; K_{АМ}]$, определяется степень возможности улучшений по исследуемой составляющей деятельности. Выделены четыре зоны анализа.

1. *Эффективная* – результативность программы улучшений высока.
2. *Рабочая* – большая вероятность улучшения деятельности.
3. *Умеренная* – реализация программы улучшений требует детальной подготовки и предварительного анализа коэффициентов.
4. *Проблемная* – разработка и реализация программы улучшений должна начинаться только после глубокого изучения неудовлетворительных показателей $K_{СК}$, $K_{АМ}$.

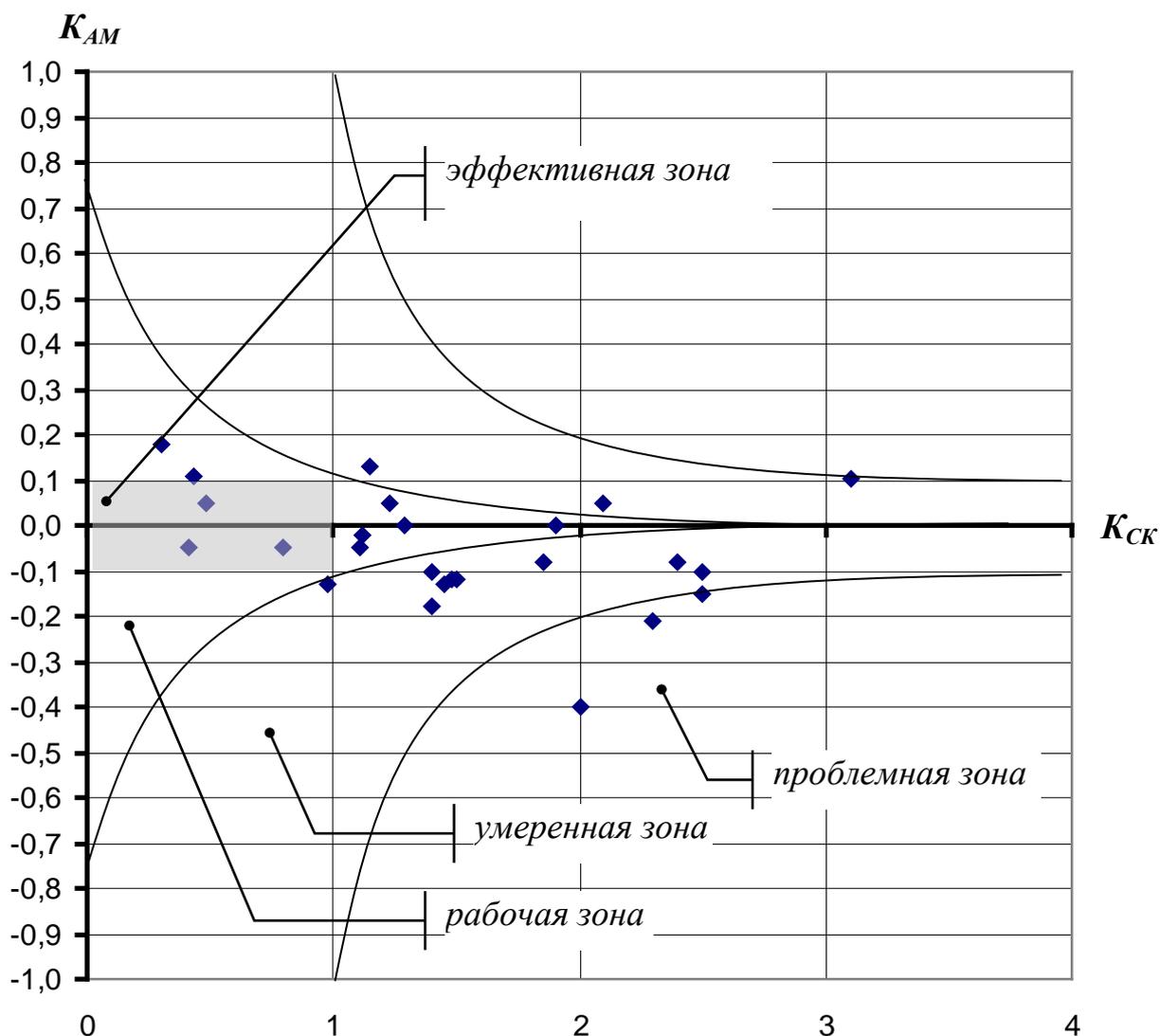


Рис. 32. Матрица возможностей улучшений

Далее автор предлагает две методики проведения самооценки по критериям функциональной модели оценки менеджмента: методика «Двусторонняя экспресс-оценка» и методика «Диагностика 100».

Методика «Двусторонняя экспресс-оценка менеджмента»

Методика двусторонней экспресс-оценки ориентирована на две целевые группы участников самооценки: «руководители» и «работники», обладающих компетентной информацией о состоянии системы управления, в качестве руководителей здесь рассматриваются представители топ-менеджмента, в качестве работников выступают менеджеры среднего и низшего звена. Экспресс-оценка системы менеджмента проводится методом анкетирования. Вопросы анкеты экспресс-оценки разделены на пять групп в соответствии с критериями модели. Двадцать пять вопросов соответствуют 25 оценочным категориям (фрагмент анкеты представлен в табл. 56).

Итоговый лист двусторонней экспресс-оценки

Вопрос	Средняя оценка, балл		
	Руководители	Работники	Общая
1. Прогнозирование/планирование			
1.1. Установлена ли цель организации, ясно ли определены стратегические и текущие задачи?			
1.2. Производится ли сбор и анализ данных о потребителях?			
1.3. Отчетливо ли разделены сферы деятельности в организации?			
1.4. Анализируются ли в организации информация о конкурентах и опыт других компаний?			
1.5. Рационально ли распределяются ресурсы организации: материальные, людские, финансовые, информационные?			
Итого по критерию			
2. Организация			
2.1. Понятна ли организационная структура предприятия?			
2.2. Существуют ли документы и стандарты организации, регламентирующие должностные обязанности и степень ответственности для отдельных подразделений и каждого работника?			
2.3. Создаются ли условия для совершенствования и развития организации?			
2.4. Привлекательны ли для потребителя производимые продукты (услуги)?			
2.5. Применяются ли в процессе производства продуктов (услуг) ноу-хау и передовые технологии?			
Итого по критерию			
3. Мотивация			
3.1. Высоки ли лидерские качества руководителя?			
3.2. Создаются ли в организации условия для обучения и развития работников?			
3.3. Удовлетворены ли личные потребности работников организации?			
3.4. Участвуют ли работники в деятельности по развитию организации?			
3.5. Удовлетворены ли работники результатами своего труда?			
Итого по критерию			

Вопрос	Средняя оценка, балл		
	Руководители	Работники	Общая
4. Контроль			
4.1. Существует ли в организации система оценки качества процесса производства (обслуживания)?			
4.2. Существует ли в организации система оценки полученных результатов?			
4.3. Учитываются ли в деятельности организации мнения и пожелания потребителей?			
4.4. Оценивается ли эффективность использования ресурсов организации?			
4.5. Соответствуют ли полученные результаты поставленным целям организации?			
Итого по критерию			
5. Координация			
5.1. Существует ли в организации эффективная система управления?			
5.2. Установлены ли внутренние связи между подразделениями организации?			
5.3. Проводится ли работа по урегулированию и предотвращению конфликтных ситуаций в организации?			
5.4. Производится ли корректировка и уточнение планов и задач организации?			
5.5. Применяются ли новые информационные и телекоммуникационные технологии в деятельности организации?			
Итого по критерию			
6. Коммуникация (общая оценка менеджмента)			

Каждый вопрос имеет пять вариантов ответа. При оценке следует руководствоваться шкалой уровней зрелости менеджмента, представленной в табл. 54. Максимальная оценка по каждой оценочной категории составляет 4 балла, эталонный показатель по каждому из пяти критериев может достигать 20 баллов, а максимальная общая оценка менеджмента организации – 100 баллов.

Средний балл по каждой из 25 оценочных категорий вычисляется по формуле (максимум по каждой категории – 4 балла)

$$I_{CPn} = \frac{I_{PУКn} + I_{PABn}}{2},$$

где I_{CPn} – средний балл по категории;
 $I_{PУКn}$ – средняя оценка руководителей;
 I_{PABn} – средняя оценка работников;
 n – оценочная категория.

Общая оценка каждого критерия определяется суммой средних баллов по оценочным категориям данного критерия (максимум 20 баллов):

$$I_{КРИТ} = \sum_{n=1}^5 I_{CPn},$$

где $I_{КРИТ}$ – общая оценка по критерию;
 I_{CPn} – средний балл по категории;
 n – оценочная категория.

Общая оценка менеджмента (Total Management Estimation, TME) определяется суммой оценок по всем пяти оценочным критериям ФМОМ (максимум 100 баллов):

$$TME = \sum_{n=1}^5 I_{КРИТ},$$

где TME – общая оценка менеджмента;
 $I_{КРИТ}$ – общая оценка по критерию;
 n – оценочный критерий.

Далее производится анализ полученных данных с применением коэффициента адекватности менеджмента и коэффициента согласия в коллективе, определение приоритетных направлений для совершенствования на основании матрицы возможности улучшений.

Методика «Диагностика 100»

Диагностическая функциональная оценка менеджмента проводится по всем 100 составляющим ФМОМ. Эта методика ориентирована на сплошной опрос, где в качестве респондентов могут выступать все сотрудники организации от высшего руководства до линейных работников (рабочих). Участникам самооценки в форме утверждений предлагаются 100 формулировок, характеризующих систему управления организации. С утверждением следует согласиться или не согласиться. Согласие оценивается в 1 балл, несогласие – 0 баллов. Кроме того, респонденты должны опреде-

лить важность каждой составляющей для организации. Положительный ответ (да, важно) оценивается в 1 балл, отрицательный (нет, не важно) – в 0 баллов. Фрагмент анкетного листа представлен в табл. 57.

Итоги подводят в оценочном листе, где объединяются ответы всех респондентов, а оценочные показатели распределяются в соответствии с критериями ФМОМ (табл. 58).

В итоговый лист самооценки инструмента «Диагностика 100» заносятся два индекса: индекс согласия (*AGR*) и индекс значимости (*IMP*):

$$AGR = \frac{\sum_{i=1}^N M_{AGRi}}{N},$$

где *AGR* – индекс согласия (agreement);
M – оценка (0 или 1);
N – число респондентов;
i – оценочная составляющая.

$$IMP = \frac{\sum_{i=1}^N M_{IMPi}}{N},$$

где *IMP* – индекс значимость (important);
M – оценка (0 или 1);
N – число респондентов;
i – оценочная составляющая.

Таблица 57

Анкета «Диагностика 100»

Составляющая системы управления	Согласны?		Важно?	
	да – 1	нет – 0	да – 1	нет – 0
1. Организация имеет установленные цели. Принципы деятельности и базовые ценности организации отвечают декларируемым целям				
2. Оперативное планирование хозяйственной деятельности организации взаимосвязано с решением стратегических задач как для организации в целом, так для отдельных подразделений, направлений деятельности и индивидуально для каждого работника				
3. При разработке организационной стратегии анализируются сильные и слабые стороны организации, ее потенциальные возможности и риски				
4. ...				

Итоговый лист самооценки «Диагностика 100»

Критерий, категория, составляющая ФМОМ	AGR	IMP
1. Прогнозирование/Планирование		
1.1. Установка целей и стратегических задач организации		
а) Организация имеет сформированную философию, принципы деятельности и базовые ценности организации отвечают декларируемой философии		
б) Оперативное планирование хозяйственной деятельности организации взаимосвязано с решением стратегических задач как для организации в целом, так для отдельных подразделений, направлений деятельности и индивидуально для каждого работника		
в) При разработке организационной стратегии анализируются сильные и слабые стороны организации, ее потенциальные возможности и риски		
г) ...		

Индексы согласия и значимости применяются для построения карты качества менеджмента (ККМ) – рис. 33.

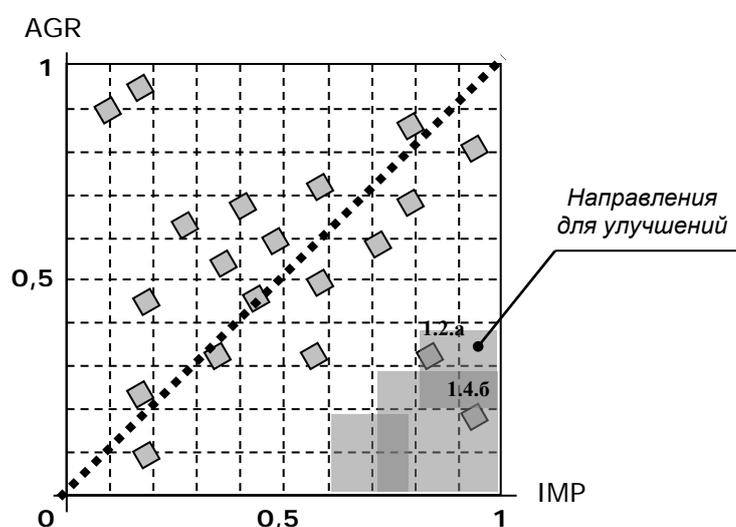


Рис. 33. Карта качества менеджмента (ККМ)

Точки на карте качества менеджмента соответствуют составляющим функциональной модели оценки менеджмента. Для наглядности рекомендуется строить отдельные карты для каждого критерия ФМОМ.

При анализе ККМ определяются точки, имеющие наибольшие отклонения от центральной диагонали карты. Точки, находящиеся в правой нижней части карты, соответствуют тем областям (составляющим) системы управления, где требуются первоочередные улучшения.

4.4. Практика применения, особенности и преимущества функциональной модели оценки менеджмента

Сегодня методология самооценки по критериям функциональной модели оценки менеджмента применяется в практике управления ряда российских и зарубежных организаций различных размеров, форм собственности и сфер деятельности, в том числе:

- Федеральное государственное унитарное предприятие «Центральное проектное объединение при Спецстрое России», г. Воронеж.
- ОАО «ВолгаТелеком», филиал в Республике Мордовия, г. Саранск.
- Производственное республиканское унитарное предприятие «Минский завод колёсных тягачей» (УП «МЗКТ»), Республика Беларусь.
- Курская атомная электростанция (метрологическая служба КАЭС).
- Торговая фирма «Морсервис», г. Архангельск и др.

Большинство этих организаций имеет опыт самооценки, в том числе по модели EFQM, по моделям национальных, региональных или отраслевых премий по качеству. Поэтому выбор функциональной модели оценки менеджмента для многих компаний был осознанным. Далее приведены примеры различных подходов применения функциональной модели оценки менеджмента на практике.

УП «Минский завод колёсных тягачей»¹

Деятельность белорусского производственного республиканского унитарного предприятия «Минский завод колёсных тягачей» сконцентрирована на разработке, производстве, реализации и сервисном обслуживании большегрузных автотранспортных средств и прицепной техники общего и специального назначения и запасных частей к ним. По стоимости производственных фондов, численности работников (более 4300 чел.) и объёму производства продукции УП «МЗКТ» входит в десятку крупнейших машиностроительных предприятий Республики Беларусь и является крупнейшим заводом военно-промышленной отрасли.

Предприятие имеет экспортоориентированное направление сбыта продукции. В 2001–2006 гг. покупателями продукции торговой марки «Волат» стали потребители в Алжире, Бразилии, Индии, Казахстане, Китае, Корее, Ливии, ОАЭ, Пакистане, России, Турции, Украине, Сирии и других странах. Основными потребителями продукции предприятия являются нефтегазодобывающие и транспортные организации, а также предприятия военно-промышленного комплекса Российской Федерации.

С 2000 г. на УП «МЗКТ» функционирует система менеджмента качества (СМК), сертифицированная на соответствие требованиям DIN EN ISO

¹ См.: Маслов Д.В., Тишков Ю.С. Функциональная модель оценки менеджмента: опыт диагностической самооценки на промышленном предприятии Республики Беларусь // Планово-экономический отдел. – 2007. – № 6. – С. 34–40.

9001-2000 и СТБ ИСО 9001-2001. Предприятие является лауреатом премии Правительства РБ и Министерства промышленности РБ за достижения в области качества.

Методика самооценки УП «МЗКТ» в общем виде включает три составляющих:

- оценку функционирования бизнес-процессов СМК по результатам внутренних аудитов, которая осуществляется после каждого аудита в режиме on-line при помощи соответствующих математических моделей и таблиц, выполненных в пакете MS Excel;

- самооценку по критериям *функциональной модели оценки менеджмента* и построение коммуникационного профиля организации;

- оценку выполнения показателей функционирования бизнес-процессов СМК согласно стандарту предприятия СТП СК 01.01.

Функциональная модель оценки менеджмента применяется на предприятии с 2005 г. в целях альтернативной оценки функционирования СМК предприятия и определения направлений совершенствования менеджмента. Анкетирование руководителей структурных подразделений по критериям ФМОМ проводится сотрудниками отдела СМК перед формированием итогового отчёта «Данные о функционировании СМК УП «МЗКТ» за год». На основании полученных результатов выводится экспертная оценка факторов, формирующих коммуникационную среду организации. В 2005 г. в обследовании приняли участие 23 руководителя, в 2006 г. в качестве экспертов выступили 43 человека. Полученные результаты представляются высшему руководству и обсуждаются на Совете предприятия по качеству (коллегиальный орган управления предприятия в рамках СМК).

Основные управленческие решения, принятые по результатам сессии функциональной самооценки менеджмента 2006 г., преимущественно касаются бизнес-процесса «Менеджмент персонала» и включают следующие мероприятия:

- обучение руководителей социально-психологическим методам формирования корпоративной среды организации;

- построение «дерева целей» на всех уровнях управления организацией;

- разработка процедуры определения неудовлетворённых потребностей персонала и проведение анкетирования сотрудников;

- анализ результатов анкетирования при актуализации коллективного договора.

ОАО «ВолгаТелеком», филиал в Республике Мордовия¹

Открытое акционерное общество «ВолгаТелеком» – один из крупнейших операторов связи России. На территории республики Мордовия компания представлена филиалом ОАО «ВолгаТелеком», который до вхождения в компанию назывался ОАО «Связьинформ».

С 1998 г. на предприятии функционирует система менеджмента качества, сертифицированная по ГОСТ Р ИСО 9001-1996 (в 2000 г.), по ГОСТ Р ИСО 9001-2001 (в 2003 г. и 2006 г.). Филиал неоднократно становился победителем и лауреатом премии Минсвязи России в области качества.

Исследование результатов участия мордовского филиала ОАО «ВолгаТелеком» в отраслевых конкурсах в области качества позволило выявить ряд негативных воздействий конкурсной самооценки на СМК предприятия. Так, ежегодно участвуя в конкурсе Минсвязи России в области качества, предприятие акцентировало внимание на сильных сторонах своей деятельности, не уделяя при этом внимания слабым, что снижало эффект от проведения самооценки. Филиал нес трудовые, временные и финансовые затраты на проведение самооценки, на подготовку конкурсного отчета, которые не компенсировались возможностью получения внешней экспертной оценки и информации для отраслевого бенчмаркинга.

Таким образом, сложившаяся схема участия в отраслевых конкурсах по качеству перестала обеспечивать в филиале выполнение функций самооценки и не позволяла полностью реализовать её потенциал. Для решения проблемы было предложено разграничить процесс общей оценки СМК компании и процесс рейтинговой оценки деятельности структурных подразделений предприятия по критериям выполнения производственно-финансовых показателей и реализации проектов в рамках стратегии развития филиала.

В качестве модели общей оценки СМК компании был обоснован выбор *функциональной модели оценки менеджмента*. Основными причинами выбора данной модели стали простота и понятность критериев оценки, а также ориентация на анализ не только бизнес-процессов, но и деятельности топ-менеджмента по управлению организацией в целом. Данная методика кардинально отличается от методики проведения конкурса по критериям Премии Минсвязи России в области качества. К ее особенностям, помимо дифференциации оценок по функциям менеджмента, можно отнести:

- активное вовлечение персонала в процесс самооценки деятельности организации;
- двустороннюю оценку деятельности предприятия (руководители-работники);

¹ См.: Бирюкова Л.И. Самооценка деятельности в системе менеджмента качества организации: автореф. дис. ... канд. экон. наук. – Саранск, 2007. – 18 с.

- горизонтальный, а не вертикальный характер оценки;
- простоту сбора и обработки информации;
- реализацию элементов диагностического подхода к проведению самооценки;
- использование комплекса статистических инструментов для представления результатов самооценки и выбора направлений совершенствования деятельности предприятия.

В связи с введением в практику управления функциональной модели оценки менеджмента служба контроля качества предприятия скорректировала процесс самооценки, при этом особое внимание было уделено его ресурсному обеспечению. Графическая модель процесса, разработанная с использованием методологии IDEF0, представлена на рис. 34¹.

ФГУП «ЦПО при Спецстрое России»²

Федеральное государственное унитарное предприятие «Центральное проектное объединение при Спецстрое России» было образовано в 1949 г. при Воронежском военном округе. Институт уже более 57 лет является ведущим по застройке жилья и объектов соцкультбыта оборонного комплекса, включая Байконур, Плесецк, Семипалатинск. Сегодня предприятие предлагает полный комплекс проектно-изыскательских работ для строительства зданий и сооружений промышленного и гражданского назначения для Федерального агентства специального строительства, Министерства обороны РФ, ФСБ России, ФСО России, а также других министерств и ведомств.

С 2002 г. в «ЦПО при Спецстрое России» функционирует система менеджмента качества, сертифицированная по ГОСТ Р ИСО 9001-2001. Предприятие является дипломантом (2004 г.) и лауреатом (2005 г.) премии Правительства РФ в области качества. В 2007 г. «ЦПО» получило признание по второму уровню совершенства EFQM «Recognized for Excellence».

Первая сессия самооценки по критериям *функциональной модели оценки менеджмента* была проведена в «ЦПО» в 2006 г. в целях изучения и систематизации информации о текущем состоянии системы менеджмента качества предприятия. В исследование было вовлечено два отдела, в том числе 6 руководителей и 32 инженера-проектировщика (38 из 249 работников предприятия). По итогам самооценки был разработан план мероприятий по увеличению результативности процессов в рамках СМК.

¹ Бирюкова Л.И. Самооценка деятельности. – Саранск, 2007. – С. 16.

² См.: Маслов Д.В., Малявин В.Г., Рогачева Г.В. Функциональная оценка менеджмента // Проблемы теории и практики управления. – 2007. – № 3. – С. 103–113.

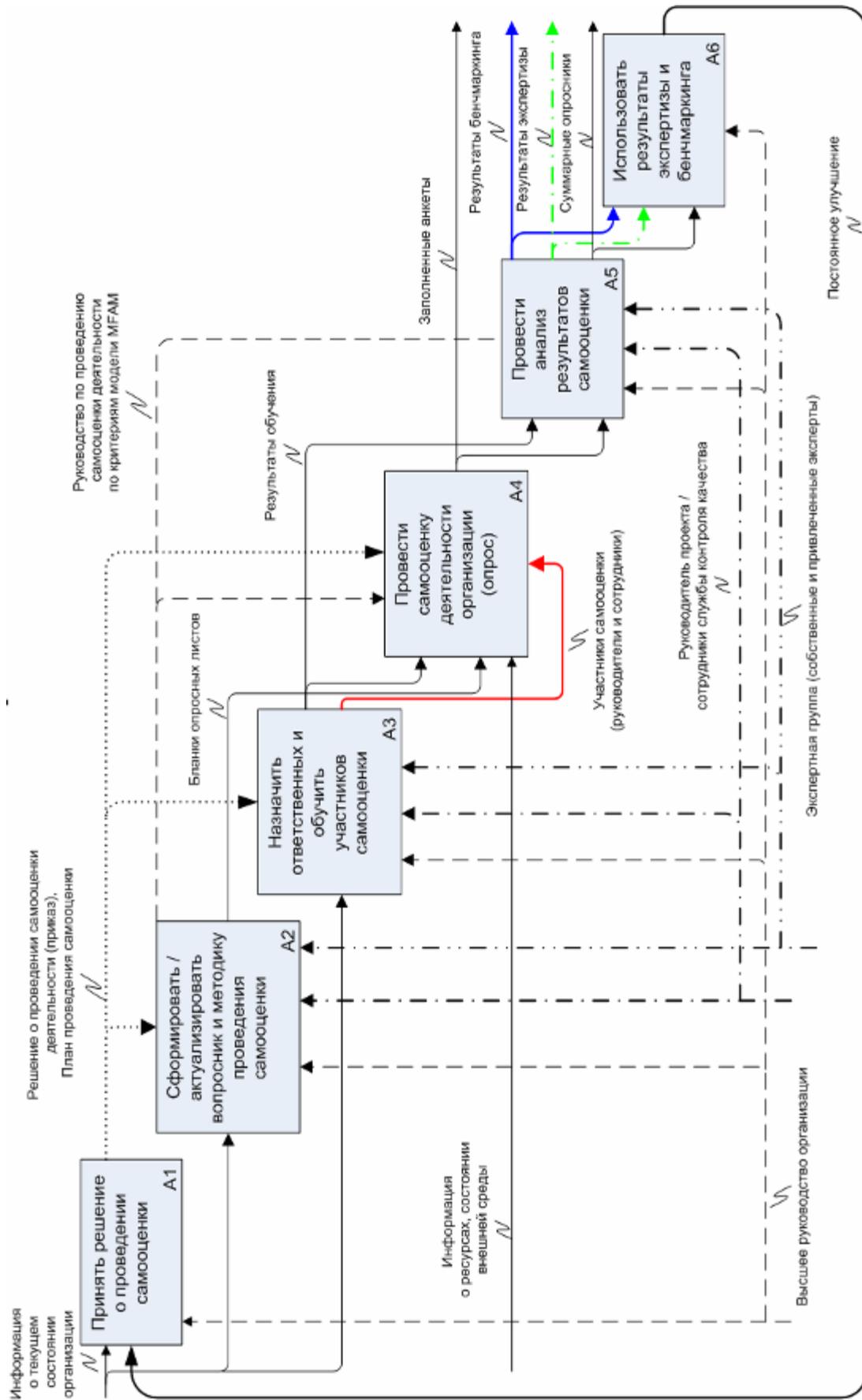


Рис. 34. Декомпозиция процесса проведения самооценки в соответствии с критериями модели ФМОМ

По итогам первой сессии самооценки с применением ФМОМ было отмечено, что в отличие от модели премии правительства РФ в области качества, которая хорошо подходит для демонстрации успехов, функциональная модель позволяет провести комплексную диагностику управленческой деятельности и, что важно, сфокусировать внимание руководства не просто на слабых сторонах деятельности предприятия, а указать те направления, где необходимые преобразования будут наиболее эффективны.

Вторая сессия самооценки была проведена через пять месяцев. На этот раз в обследование были вовлечены руководители всех уровней и владельцы процессов (начальники групп, главные специалисты, начальники отделов, главные инженеры проектов) – всего 55 человек и высшее руководство – 6 человек. По итогам самооценки приоритетными направлениями были выбраны улучшение контроля качества проектов и повышение согласованности деятельности подразделений. В результате проведенных мероприятий по улучшению переработаны процедуры верификации проектов СМК-ДП 09 «Проектирование» и стандарт предприятия СМК-ДП 11 «Производство и обслуживание».

В течение первого года применения ФМОМ в «ЦПО» самооценка по критериям модели была ориентирована на диагностику системы менеджмента качества в целом – оценивалась вся совокупность процессов СМК предприятия: производство, закупки, обеспечение ресурсами и т.д. Поскольку критерии функциональной модели оценки менеджмента не сопоставлены с процессами предприятия, а проходят вертикально сквозь процессы, специалисты службы качества попытались адаптировать ФМОМ для дифференцированной оценки процессов «ЦПО» с выходом на мероприятия по улучшению конкретного процесса. Было предложено оценивать отдельно каждый ключевой процесс по пяти критериям функциональной модели, адаптировав опросные листы к специфике того или иного процесса.

Приведенные примеры объединяет то, что самооценка по критериям функциональной модели рассматривается как диагностический инструмент системы менеджмента качества предприятий. Однако очевиден акцент на вовлечение руководителей, в том числе высшего руководства, в процесс самооценки. Это обуславливается тем, что в отличие от традиционных моделей совершенства, где объектом самооценки является деятельность организации в целом, объект самооценки по критериям функциональной модели – это непосредственно управленческая деятельность.

Функциональная модель оценки менеджмента является диагностической моделью и не предполагает демонстрации успехов – получения званий, дипломов, сертификатов (в отличие от традиционных моделей совершенства). Вместе с тем у пользователей нет необходимости преувеличивать положительные стороны и преуменьшать отрицательные. Это рабочая

модель. Регулярная обратная связь автора с пользователями модели и изучение отдаленных результатов ее применения позволили определить основные особенности функциональной модели оценки менеджмента по отношению к другим моделям самооценки:

1. *Компактность оформления документации.* Нет необходимости составлять трудоемкий, громоздкий и сложный в исполнении отчет, работа над которым требует дополнительной подготовки не только для ответственного за самооценку, но и для всех участников процесса самооценки.

2. *Минимальная потребность в ресурсах.* Для применения функциональной модели не требуется значительных финансовых затрат, рабочего времени менеджеров, люди минимально отрываются от работы и практически не переключаются от своих производственных обязанностей.

3. *Доступность для восприятия.* Оценочные показатели модели понятны и легко воспринимаются участниками самооценки (при условии адаптации опросных листов под специфику деятельности конкретной организации). Кроме того, отсутствует нервная обстановка при проведении самооценки.

4. *Принцип двухсторонней оценки «руководители-работники».* Сопоставление результатов самооценки руководителей и работников при помощи коэффициента адекватности менеджмента позволяет увидеть разрывы в восприятии различных аспектов системы управления со стороны руководства и со стороны коллектива.

5. *Инструментарий, позволяющий наглядно отобразить результаты самооценки.* Коммуникационный профиль, схема уровней зрелости менеджмента, графики коэффициентов адекватности менеджмента и согласия в коллективе, матрица возможностей улучшений и карта качества менеджмента обеспечивают наглядность предоставления результатов самооценки.

6. *Обоснованность выбора направлений для улучшений.* На основе аналитического инструментария функциональной модели менеджеры имеют возможность максимально эффективно проводить диагностику системы управления и наиболее точно и аргументировано определять области для совершенствования деятельности.

7. *Гибкий масштаб применения.* Развертывание функциональной модели способствует систематизации и структурированию менеджмента как в масштабах всего предприятия, так и в рамках отдельных процессов, в частности модель может быть использована для оценки эффективности применения цикла PDCA к конкретным процессам предприятия.

8. *Акцент на эволюционный характер организационных изменений.* Применение функциональной модели оценки менеджмента позволяет руководителям предприятий планомерно и с наименьшим сопротивлением переходить от традиционного бюрократического управления к современному менеджменту, основанному на принципах ориентации на потребителя, лидерства руководства, вовлеченности персонала, процессного подхо-

да, постоянного улучшения деятельности и др. При этом трансформация системы управления не требует категоричного отказа от предыдущего опыта, а происходит на основе преобразования «энергии функционального менеджмента» в деятельность по совершенствованию и организационное обучение.

В табл. 59. приведены некоторые конкурентные преимущества, которые может получить организация, применяя функциональную модель оценки менеджмента для решения различных задач.

Таблица 59

Конкурентные преимущества применения ФМОМ

Задача	Конкурентное преимущество
Совершенствование процессов	Ясное понимание того, как создавать ценности для потребителей
Достижение целей организации	Реализация стратегических целей и задач на основании имеющихся возможностей и раскрытия потенциала сильных сторон организации с учетом мнения работников
Бенчмаркинг (эталонное сопоставление) ключевых результатов деятельности	Способность измерять динамику улучшений и уровень достижения установленных целей
Создание системы оперативного планирования на основе политики и стратегии организации	Ясность и единство целей внутри всей организации способствуют эффективной реализации процесса непрерывного улучшения
Объединение всех инициатив по совершенствованию в единый процесс	Взаимосвязанность всех направлений деятельности в рамках системного подхода к принятию управленческих решений
Развитие командной деятельности	Развитие и вовлечение людей на основе разделяемых ценностей, доверия, совместного обучения

Выводы о жизнеспособности функциональной модели, приведенные выше, основаны на практических результатах ее применения. Однако следует согласиться с Э. Демингом, что «никакое количество примеров не создает теории»¹. Насколько хороша модель, чтобы применять ее для предсказания, а следовательно, управления. «Управление системами, менеджмент есть действие, основанное на предсказании. Рациональное предсказание требует теории»². Этой теорией для современного нового менеджмента, по мнению Э. Деминга, является система глубинных знаний, четыре тесно взаимосвязанные части которой включают следующие элементы³:

¹ Нив Г. Пространство доктора Деминга: Принципы построения устойчивого бизнеса. – С. 224.

² Там же. – С. 236.

³ Там же. – С. 234.

- понимание системы;
- некоторые знания о теории вариабельности;
- элементы теории познания;
- некоторые познания в области психологии.

Методология функциональной модели оценки менеджмента, безусловно, вписывается в систему глубинных знаний Деминга (табл. 60).

Таблица 60

**Функциональная модель оценки менеджмента
в системе глубинных знаний Деминга**

Элемент системы глубинных знаний	Элемент методологии ФМОМ
Понимание системы	Модель самооценки основана на взаимосвязанных функциях менеджмента: прогнозирование/планирование, организация, мотивация, контроль, координация, коммуникация; принципы применения модели согласуются с принципами менеджмента конкурентоспособности: лидерство, персонал, развитие
Некоторые знания о теории вариабельности	Методы анализа результатов самооценки по критериям ФМОМ (коэффициент адекватности менеджмента, коэффициент согласия в коллективе, матрицы возможности улучшений, карты качества менеджмента) выступают в качестве фильтра для ошибок первого и второго рода при определении направлений для улучшения
Элементы теории познания	Развертывание модели происходит на основе диагностической самооценки, в рамках которой в масштабах всей организации на практике реализуется цикл непрерывного улучшения PDCA и создаются предпосылки для построения научающейся (самообучающейся) организации
Некоторые познания в области психологии	Критерии модели, согласующиеся с функциями традиционного менеджмента, более понятны и доступны участникам самооценки в отличие от критериев моделей совершенства (моделей премий по качеству). Самооценка по критериям ФМОМ носит двухсторонний характер «руководители-работники» и позволяет руководству, во-первых, вовлечь в самооценку рядовых работников, повысить их внутреннюю мотивацию и установить коммуникационный канал обратной связи с коллективом; во-вторых, проанализировать адекватность собственной оценки различных аспектов управленческой деятельности в сравнении с оценкой тех же показателей со стороны персонала, тем самым проводить эффективные изменения, приносящие настоящие улучшения

Важным преимуществом теории является отсутствие необходимости оценивать справедливость следствий: «Если теория бесспорна и наши процессы и умозаключения верны, следствия тоже должны быть бесспорными»¹. Большая часть методологии функциональной модели оценки менеджмента вытекает из системы глубинных знаний Деминга, что подтверждает полезность ФМОМ для практики управления.

В заключение несколько слов об экономическом эффекте применения функциональной модели. Несмотря на то, что существует ряд исследований, подтверждающих экономическую эффективность применения моделей самооценки на основе сравнительного анализа отдаленных финансовых результатов организаций – пользователей моделей самооценки и контрольной группы (см гл. 1), довольно трудно установить прямую взаимосвязь между применением модели на предприятии и изменением таких показателей, как увеличение прибыли, рост продаж, повышение рыночной стоимости. Тем не менее для функциональной модели оценки менеджмента можно определить ряд результатов, характеризующих положительный эффект ее применения на предприятиях:

- *Экономия на обучении персонала. Для внедрения функциональной модели оценки менеджмента не требуется дополнительных затрат на обучение персонала.* В то время как для внедрения других моделей самооценки необходима подготовка от одного до нескольких десятков (в зависимости от размеров предприятия) профессиональных менеджеров по качеству. Стоимость обучения одного специалиста по базовому уровню «менеджер по качеству» составляет в среднем от 16 до 36 тыс. руб. Подготовка эксперта Премии Правительства РФ в области качества – 20 тыс. руб., ассессора EFQM – от 30 тыс. руб.

- *Предупреждение потерь от принятия неправильных или неэффективных управленческих решений.* Альтернативные издержки неоправданных действий по улучшению индивидуальны для каждого конкретного случая. Кроме того, возможные финансовые потери, вызванные неправильным управленческим решением (в том числе на основе известных моделей самооценки), могут сопровождаться дестабилизацией системы управления (см. гл. 1). *Функциональная модель оценки менеджмента и инструментарий самооценки, предлагаемые автором, учитывают большее по отношению к другим моделям самооценки количество факторов, провоцирующих принятие неправильного или неэффективного управленческого решения.*

- *Снижение сопротивления изменениям со стороны работников.* Практически все теоретики и практики самооценки так или иначе отмечают сопротивление со стороны работников при их вовлечении в процесс

¹ Нив Г. Пространство доктора Деминга: Принципы построения устойчивого бизнеса. – С. 223.

самооценки, т.к. эта работа является для них дополнительной по отношению к текущим обязанностям. Причем на эффективность обратной связи и объективность оценок большое влияние оказывает восприятие респондентами критериев модели самооценки. Например, по собственному опыту автора, модель самооценки по ISO 9004:2000 вызывает отторжение у большинства работников из-за трудности лексического и понятийного восприятия. Те же проблемы, хотя и в меньшем масштабе, присущи самооценке по критериям модели EFQM и родственных ей моделей. Вместе с тем *особенности функциональной модели оценки менеджмента, перечисленные выше, позволяют существенно снизить сопротивление работников, а заинтересованность руководства в установлении каналов обратной связи посредством самооценки может, напротив, способствовать проведению изменений.*

▪ *Экономия ресурсов (временных и человеческих) на проведение опросов и обработку информации.* На сегодняшний день автору не известно о существовании универсальных автоматизированных отечественных комплексов для самооценки. Из зарубежных разработок можно отметить лишь систему управления изменениями на основе самооценки и бенчмаркинга ChangeManager Pro (автор К. Туоминен). Как правило, анкетирование персонала и анализ данных производится вручную, что существенно осложняет и растягивает процесс самооценки во времени, а также ограничивает возможности статистического анализа полученных результатов. Для повышения оперативности и информативности самооценки по критериям функциональной модели оценки менеджмента автором разработано два программных продукта:

- MFAM (версии 1.0 и 2.0) – базовый продукт, разработанный в пакете MS Excel для проведения самооценки по методике двухсторонней экспресс-оценки;
- MFAM Server – программный комплекс, разработанный на базе Cold Fusion, поддерживающий как методику «Двухсторонняя экспресс-оценка», так и методику «Диагностика 100», обладает широким набором аналитических средств (в том числе возможностью сравнения нескольких сессий самооценки), позволяет проводить самооценку через локальную и глобальную сеть.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

I

Сегодня для адекватного отображения эффективности и устойчивости системы управления предприятия недостаточно только цифр финансовой отчетности, руководителям остро необходимы нефинансовые показатели. Всё большему числу компаний удастся создавать дополнительную ценность, собирая и используя информацию о приверженности персонала, удовлетворенности потребителей, перспективах инноваций, качестве управления, влиянии на общество, взаимоотношениях с партнерами и т.д., однако практика их применения в компаниях остается не всегда адекватной.

Финансово-ориентированные подходы к измерению показателей деятельности стали подвергаться серьезной критике с середины 1980-х гг. Хотя ценность финансовой информации для бизнеса не вызывает сомнения, и для инвесторов она остается ключевым индикатором принятия решений. Но в то же время одних финансовых показателей сегодня уже недостаточно для описания процесса создания стоимости предприятия. Потребности менеджмента в более адекватных показателях, единицами измерения которых являются не только деньги, начали удовлетворяться на рубеже 1980–90-х гг. с появлением новых подходов, таких как сбалансированная система показателей (BSC), международные стандарты на системы менеджмента качества ISO серии 9000, модели делового совершенства, которые легли в основу мировых премий в области качества и сегодня применяются для организационной самооценки.

Организационная самооценка по отношению к обычному измерению показателей является комплексным исследованием деятельности организации, проводимым через определенные запланированные промежутки времени собственными силами организации в целях определения уровня своего развития относительно эталона, сравнения полученных показателей внутри и за пределами организации, выявления сильных сторон и областей, требующих улучшений, для выработки стратегии развития организации, совершенствования ее деятельности и повышения удовлетворенности заинтересованных сторон.

Самооценка изначально вошла в практику управления в форме внутреннего аудита или самоаудита. Однако предметом внутреннего аудита преимущественно выступают экономические показатели финансово-хозяйственной деятельности, в отличие от самооценки, где преобладают нефинансовые показатели. Появление и развитие мировой сети премий по качеству (в первую очередь, Национальной премии качества Малколма Болдриджа и Европейской премии качества) способствовало распространению принципов внутреннего аудита на организационную самооценку. Востребованность самооценки по моделям этих конкурсов качества со

стороны компаний, не претендующих на премию, но желающих провести самооценку и сопоставить свой уровень с лауреатами премий, обнаружилась уже в первые годы существования премий. Идея самооценки, заложенная в премии по качеству, позволила удовлетворить потребность тысяч организаций различных размеров, форм собственности и сфер деятельности в бенчмаркинге. Модели премий по качеству предоставили возможность любой организации сопоставить достигнутые показатели с показателями лучших (эталонных) организаций, определить свое положение на условной шкале премий по качеству, используя самооценку по универсальным критериям моделей совершенства. Именно поэтому произошло отождествление моделей премий по качеству, моделей совершенства и моделей самооценки.

Сегодня организационная самооценка предполагает:

- исследование и измерения мощности управленческого потенциала предприятия;
- комплексную оценку деятельности предприятия по ключевым взаимосвязанным индикаторам (критериям), объединенным в модель самооценки;
- системный взгляд на бизнес-процессы предприятия;
- установление коммуникативных каналов обратной связи со всеми заинтересованными сторонами, в первую очередь с персоналом предприятия;
- возможности проведения бенчмаркинга;
- непрерывное совершенствование деятельности.

II

Организационная самооценка – это регулярное самостоятельное диагностическое обследование менеджерами деятельности своей организации и измерение уровня зрелости менеджмента по критериям моделей самооценки для стабилизации и совершенствования системы управления.

III

Рассматривая самооценку в качестве инструмента улучшения деятельности организации и совершенствования системы управления, можно определить стратегические цели и соответствующие им задачи самооценки.

1. Стабилизация системы управления (задача – гармонизация различных направлений деятельности организации посредством поиска и устранения особых причин отклонений в системе управления).
2. Совершенствование системы управления (задача – улучшение деятельности организации посредством уменьшения общих причин отклонений в системе управления).

Выделены четыре основные функции самооценки, каждая из которых способствует достижению ее операционных целей.

1. Мониторинг (цель – регулярное тестирование системы управления на предмет ее сбалансированности и наличия особых отклонений).

2. Диагностирование (цель – определение сильных сторон (лучшей практики) деятельности организации и областей, требующих улучшений).

3. Бенчмаркинг (цель – определение уровня зрелости системы управления, оценка показателей деятельности относительно эталона и показателей других организаций).

4. Приоритизация (цель – конкретизация направлений для первоочередных улучшений).

IV

Эволюция премий в области качества вывела конкурсные модели на уровень самостоятельного метода управления на основе самооценки. Организации, применяющие модели премий в своей практике менеджмента независимо от того, участвуют они в конкурсе качества либо просто проводят самооценку по критериям модели, получают следующие преимущества:

- модель и критерии премий предлагают комплексную стратегию развития организации;
- создается эффективная система управления на принципах постоянного совершенствования;
- систематизируются все действия по улучшению качества;
- в основе изменений лежит самосовершенствование; динамика улучшений в компании измеряется посредством регулярной самооценки;
- результаты оценки организации по критериям премий сравниваются с эталонными и результатами конкурентов;
- постоянно ведется поиск лучших бизнес-решений, что является катализатором вовлечения организации в процесс бенчмаркинга;
- повышаются производительность и конкурентоспособность компаний на внутреннем и мировом рынках (и, как следствие, развивается национальная экономика).

Типовая модель премии качества представляет собой набор критериев, имеющих внутренние взаимосвязи и объединенных графической схемой. Содержание критериев отражает основные составляющие бизнеса, актуальные для построения конкурентоспособной организации с эффективной системой управления. На основе предложенной обобщенной модели мировых премий по качеству определены направления, которые являются приоритетными для моделей четырех ведущих мировых премий по качеству, а также модели премии Правительства РФ в области качества.

Критерии «Важность потребителей» и «Важность персонала» имеют наибольший вес в моделях мировых премий. Меньшее внимание, которое

уделяется взаимоотношениям с партнерами (поставщиками), может быть обусловлено тем, что поставщики все еще воспринимаются как внешний компонент по отношению к организации. Все модели уделяют сравнительно равное внимание как потенциалу (или возможностям) компании, так и достигнутым результатам. Небольшой приоритет в трех из пяти моделей отдан оценке возможностей, в европейских моделях EFQM и Премии Правительства РФ критерии результатов и возможностей имеют одинаковый вес. Это говорит о том, что организации, ориентированные только на результат (финансовый, производственный), не могут рассчитывать на успех в современных условиях хозяйствования.

Четыре из пяти рассмотренных оценочных схем (за исключением модели премии Деминга) схожи между собой как по набору измерителей, так и по методам определения уровня зрелости организаций, проводящих самооценку. Система оценки Европейского фонда управления качеством RADAR является относительно сложной, но вместе с тем и наиболее точной измерительной системой, предлагающей достаточно ясные по сравнению с другими рассматриваемыми системами операциональные определения того или иного уровня зрелости в рамках оценочной шкалы. Кроме того, в цикл оценки RADAR инкорпорирован цикл непрерывного улучшения Деминга PDCA.

Измерительная система каждой из рассмотренных моделей формирует основные «выходы» самооценки – перечень сильных сторон и перечень направлений для совершенствования деятельности. Многие компании и сегодня рассматривают эти «выходы» как существенные и продолжают наращивать свои показатели, применяя модели самооценки в качестве «дорожной карты» улучшений. У кого-то это получается хуже, у кого-то лучше, а кто-то, напротив, демонстрирует негативную динамику. Даже среди компаний-лауреатов премий нередко отмечается ухудшение бизнес-результатов. Менеджеры компаний увлекаются внедрением новых методов и механизмов менеджмента качества и забывают о результативности своей деятельности, таким образом, качество повышается, а прибыль уменьшается. Другой причиной неудач при самооценке является определенная оторванность моделей от бизнес-практики многих ее пользователей, концептуальная основа и критерии оценки моделей не всегда понятны менеджерам, которые не могут, вследствие этого непонимания, трансформировать результаты самооценки в стратегии улучшения.

Следует отметить, что основной проблемой применения моделей премий по качеству для самооценки, не позволяющей им полностью раскрыть потенциал эффективного инструмента управления предприятием, остается конкурсная доминанта. Во-первых, конкурсная самооценка является отчасти внешней, так как итоговую оценку организации определяют эксперты премий, в то время как «самооценка» по своей сути является исследованием менеджерами собственной системы управления. Во-вторых,

погоня за баллами часто перечеркивает большинство принципов, заложенных в моделях самооценки, и не позволяет реализовать потенциал диагностической составляющей самооценки, открывающей для организаций возможности повышения конкурентоспособности и лучшей адаптации к изменяющейся внешней среде.

Таким образом, очевидно, что за 20 лет своего существования организационная самооценка на основе моделей премий по качеству выросла из обслуживающего механизма конкурсов в самостоятельный метод совершенствования системы управления предприятием, который требует теоретической и методологической базы для дальнейшего развития и применения в деловой практике предприятий.

V

Т. Конти неоднократно отмечает важность четкого отделения диагностической самооценки от конкурсной оценки. Конкурсная оценка представляет собой оценку организации независимыми третьими лицами – экспертами национальных, региональных, местных премий по качеству. Диагностическую же самооценку следует воспринимать как критический самоанализ, который вместе с бенчмаркингом является неотъемлемой частью работы по совершенствованию. Процесс самооценки разбит на девять этапов и рассматривается через призму четырех стадий цикла PDCA. В табл. 61 приведены инструменты и методы, предложенные для реализации каждого из девяти этапов процесса самооценки.

Таблица 61

Инструменты и методы самооценки в разрезе стадий цикла PDCA

Стадия цикла PDCA	Этап процесса самооценки	Методы и инструменты
Планируй	1. Принятие решения	<ul style="list-style-type: none"> ▪ форма ожидаемых результатов самооценки ▪ форма определения фундаментальных концепций ▪ форма оценки уровня зрелости организации относительно фундаментальных концепций EFQM
	2. Разработка плана самооценки	<ul style="list-style-type: none"> ▪ подготовительная анкета ▪ коммуникационный план самооценки
Делай	3. Подбор и обучение оценщиков	<ul style="list-style-type: none"> ▪ требования к компетенциям внутренних экспертов по самооценке ▪ программа подготовки ассессоров Европейского фонда управления качеством (EFQM)

Стадия цикла PDCA	Этап процесса самооценки	Методы и инструменты
	4. Проведение самооценки	<ul style="list-style-type: none"> ▪ формы опросных листов ▪ метод заполнения матрицы ▪ метод рабочего совещания ▪ метод формуляров ▪ метод имитации участия в конкурсе
Проверь	5. Анализ полученных результатов	<ul style="list-style-type: none"> ▪ матрица приоритизации областей совершенствования ▪ карта качества менеджмента ▪ коэффициент адекватности менеджмента ▪ коэффициент согласия в коллективе ▪ матрица возможностей улучшений
	6. Бенчмаркинг	<ul style="list-style-type: none"> ▪ контрольный лист для бенчмаркинга ▪ программы бенчмаркинга Европейского фонда управления качеством (EFQM) ▪ Интернет-сервис «Excellence One»
	7. Разработка плана улучшений	<ul style="list-style-type: none"> ▪ форма разработки плана улучшений
Воздействуй	8. Реализация плана улучшений	<ul style="list-style-type: none"> ▪ метод развертывания планов по улучшению «поймай мяч»
	9. Анализ динамики улучшений	<ul style="list-style-type: none"> ▪ форма документирования проектов по совершенствованию ▪ опросный лист для анализа результатов самооценки

VI

С конца 1970-х гг. эффективность менеджмента Тейлора–Файоля стала подвергаться сомнению во многом благодаря появлению японской философии управления и серьезной экспансии японских компаний на мировые рынки. Принципы «тейлоризма», в первую очередь функциональная специализация работы, обезличивающая человека в организации и бюрократизирующая многоэтажные пирамиды системы управления, стали ограничением для устойчивого развития и успешной конкуренции компаний. В современном менеджменте основной акцент делается на признании ценности каждого работника, максимальном удовлетворении потребителей и постоянном совершенствовании деятельности, организованной на принципах «процессного подхода».

Вместе с тем в сознании менеджеров переход от «управления по функциям» к «управлению на основе процессов» происходит тяжело, прежде всего, по причине того, что в руководителе любого звена на гене-

тическом уровне присутствует администратор, планирующий, организующий, распоряжающийся, контролирующий и координирующий.

Преодолеть этот барьер не позволяет понятийное смешивание общих (административных) функций руководителя с конкретными операционными функциями организации. И если рассматривать «планирование» в разрезе функций организации представляется вполне возможным и даже логичным (например, утративший силу ГОСТ 24525.0-80 в составе конкретных функций выделял «перспективное и текущее экономическое и социальное планирование»), то включение, например, маркетинга в ряд «планирование – организация – мотивация – контроль» выглядит весьма спорным решением. Функции маркетинга, НИОКР, бухгалтерии, снабжения и т.д. *не являются* непосредственным элементом управленческой деятельности руководителя, а представляют функциональные части организации, *конкретные* (в терминологии ГОСТ 24525.0-80) функции управления, которые и формируют «скелет» функциональной организационной структуры предприятия. Именно через «конкретный» функциональный менеджмент проявляется большинство пороков «тейлоризма», и именно этот стиль менеджмента подлежит пересмотру и является предметом трансформации в менеджмент процессный. В то же время не следует противопоставлять управление по «общим» функциям руководителя процессному подходу, ошибочно призывать менеджеров отказываться планировать, организовывать, мотивировать, контролировать или координировать. Потенциал «общего» функционального менеджмента можно и нужно использовать для удовлетворения фундаментальной потребности организации в циклическом, интерактивном, адаптивном подходе к управлению, познанию и развитию.

Таким образом, в современном менеджменте, несмотря на два десятилетия попыток отрицания принципов управления по Тейлору–Файолу, до сих пор сохраняется актуальность разработки механизма трансформации организационных знаний функционального менеджмента в деятельность по непрерывному совершенствованию и организационное обучение для обеспечения устойчивости и конкурентоспособности в будущем. Для решения этой задачи предлагается «*Функциональная модель оценки менеджмента*», ФМОМ (Management Functional Assessment Model, MFAM), позволяющая руководителям предприятий планомерно и с наименьшим сопротивлением переходить от традиционного бюрократического управления к современному менеджменту на принципах ориентации потребителя, лидерства руководства, вовлеченности персонала, процессного подхода, постоянного улучшения деятельности. Модель нацелена на достижение и поддержание конкурентных преимуществ предприятия посредством регулярной самооценки и бенчмаркинга и реализации организационной стратегии непрерывного улучшения.

VII

Функциональная оценка системы менеджмента предполагает анализ пяти управленческих функций, которые соответственно являются критериями модели: прогнозирование/планирование, организация, мотивация, контроль, координация, коммуникация.

Предлагаемая модель позволяет преодолевать барьеры восприятия, характерные для самооценки по моделям делового совершенства и образующие так называемый семантический шум для пользователей моделей (табл. 62).

Таблица 62

ФМОМ: преодоление барьеров восприятия моделей совершенства

Барьер восприятия для моделей совершенства	Преимущество ФМОМ
Неточный, неадекватный перевод критериев, опросных листов, методических материалов и т.д. Например, плохой перевод вопросов анкеты может полностью дискредитировать эту и все последующие попытки проведения самооценки	Функциональная модель не является адаптацией или переводом, это российская модель
Излишняя академичность терминологии моделей совершенства зачастую мешает менеджерам эффективно использовать потенциал самооценки на практике	Критериями функциональной модели являются функции менеджмента, которые заложены у руководителей на генетическом уровне. Содержание оценочных категорий понятно даже менеджерам нижнего звена и большинству рядовых работников
Отсутствие адаптации базовой модели к отраслевой специфике. Необходимо гармонизировать терминологию модели к терминологии отрасли, сохранив при этом суть	Модель универсальна и легко адаптируется к специфике любой организации, т.к. руководитель везде выполняет одни и те же функции
Недостаток теоретических знаний в области менеджмента качества. Организации, например, трудно объективно оценить свои процессы, если деятельность организована по модели Тейлора–Файоля и процессов просто не видно	Применение функциональной модели не требует от пользователей специфических знаний

Вместе с тем функциональная модель не по букве, но по своему духу, по внутреннему наполнению тесно взаимосвязана с моделями совершенства. Например, с критериями модели EFQM можно определить около 200 пересечений.

Следует также отметить, что функциональная модель не является упрощением или компиляцией известных моделей самооценки. Это оригинальная модель с оригинальным набором оценочных показателей, разработанная для применения в качестве модели самооценки в первую очередь на предприятиях России и стран СНГ.

Таким образом, функциональная модель оценки менеджмента раскрывает содержание известных моделей самооценки через более удобную и доступную для восприятия форму (другими словами, имеет «дружелюбный пользовательский интерфейс») и позволяет при самооценке решать те же задачи, но путём наименьшего сопротивления, преобразуя накопленную «энергию функционального менеджмента» предприятия в деятельность по совершенствованию и организационное обучение.

Данная модель обеспечивает эволюционный характер организационных изменений, т.е. трансформация системы управления на основе функциональной модели не требует категоричного отказа от предыдущего опыта, что присуще многим современным моделям и методам управления.

VIII

Самооценка менеджмента на основе функциональной модели, предполагает определение уровня развития системы управления предприятия, который выражается общей оценкой менеджмента (критерий «коммуникация»). Уровни зрелости (развития) менеджмента представляют собой оценочную схему, включающую пять ступеней с соответствующим описанием состояния системы менеджмента. В структуре модели выделены пять уровней зрелости менеджмента организации.

Самооценка по критериям функциональной модели оценки менеджмента позволяет организации получить всестороннюю картину своей деятельности и на основе результатов диагностического исследования определить сильные и слабые стороны, приоритетные направления для улучшений, а также интегрировать принцип непрерывного совершенствования в деятельность предприятия.

В основе методики самооценки функциональной модели лежит балльная система, и это позволяет менеджерам сравнивать достигнутые результаты с эталоном или показателями других организаций, а также прослеживать динамику улучшений при проведении повторной самооценки.

Особенность методики применения функциональной модели в том, что самооценку предлагается проводить не только лицам, принимающим управленческие решения (руководителям, менеджерам различных уровней), но и рядовым работниками. В основе двухсторонней системы оценки лежит алгоритм расчета коэффициента адекватности менеджмента, который позволяет определить, насколько представление руководителей о состоянии системы управления согласуется с мнением работников.

Важным элементом анализа в системе самооценки на базе функциональной модели оценки менеджмента является алгоритм расчета коэффициента согласия в коллективе, отражающий полярность мнений персонала на основе расчета дисперсии оценок, выставленных работниками.

Выбор направлений для улучшений происходит на основе оценки эффективности изменений в той или иной области хозяйствования. Для принятия решения применяется инструмент «матрица возможностей улучшений».

В работе предлагаются также методика самооценки «Диагностика 100», которая ориентирована на сплошной опрос по 100 составляющим модели. По итогам опроса для каждой из 100 составляющих модели определяются ее текущая оценка и важность для системы управления, на основании чего строится карта качества менеджмента.

IX

Среди основных особенностей самооценки по функциональной модели по отношению к другим моделям можно выделить:

- компактность оформления документации;
- минимальную потребность в ресурсах;
- доступность для восприятия;
- принцип двухсторонней оценки «руководители-работники»;
- инструментарий, позволяющий более наглядно отобразить результаты самооценки;
- более аргументированное обоснование выбора направлений для улучшений;
- гибкий масштаб применения модели;
- акцент на эволюционный характер организационных изменений.

Изучение отдаленных результатов применения функциональной модели оценки менеджмента на предприятиях России и стран СНГ позволяет охарактеризовать достигнутый положительный эффект:

- экономия на обучении персонала;
- предупреждение потерь от принятия неправильных или неэффективных управленческих решений;
- снижение сопротивления изменениям со стороны работников;
- экономия ресурсов (временных и человеческих) на проведение опросов и обработку информации.

МАСЛОВ Дмитрий Владимирович

к.э.н., директор Научного центра бенчмаркинга и совершенствования Ивановского государственного энергетического университета, председатель регионального комитета Всероссийской организации качества (ВОК) по качеству в сфере государственного и муниципального управления. Эксперт Регионального центра по административным реформам в странах Восточной Европы и СНГ Программы развития ООН (RCPAR/UNDP). Специалист по методам организационной самооценки, моделям совершенства (EFQM, CAF), премиям по качеству, бенчмаркингу. Автор 10 книг и более 150 публикаций в России, Украине, Белоруссии, Великобритании, Греции, Чехии, Гонконге, ЮАР, Новой Зеландии, в т.ч. в журналах "Стандарты и качество", "Проблемы теории и практики управления", "Экономические стратегии", "Управление компанией", "Консультант", "Менеджмент в России и за рубежом", "iSixSigma insights", "Higher Education in Europe", "European Quality" и др. Стажировался в США, Польше, Италии, Великобритании, Японии.



В книге рассматриваются модели организационной самооценки. Приводится развернутый анализ проблематики самооценки как метода совершенствования системы управления предприятием. Автором сформированы теоретические и методологические основы база для изучения и практического применения моделей и методов самооценки; дана сравнительная характеристика моделей мировых премий по качеству; предложена функциональная модель оценки менеджмента и инструментарий диагностической самооценки.

Книга предназначена для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям "Менеджмент", "Маркетинг", "Управление качеством", а также аспирантов, слушателей курсов повышения квалификации и преподавателей, читающих курсы по дисциплинам "Менеджмент и маркетинг", "Всеобщее управление качеством", "Средства и методы управления качеством". Представляет интерес для руководителей предприятий и организаций, профессиональных управляющих, экспертов в области современных моделей менеджмента.