

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ САМООЦЕНКИ ОРГАНИЗАЦИИ ПО ЦЕНТРИРОВАННОЙ МОДЕЛИ

© 2004 О.С. Щукин

Воронежский государственный университет

Совершенствование менеджмента основывается на всестороннем периодическом анализе. Только опираясь на результаты такого анализа, можно определить пути его улучшения. В качестве метода анализа в мире широко используется самооценка менеджмента на основе сопоставления с критериями национальных премий в области качества [1]. Самооценка подразумевает анализ способности организации решать основные задачи и достигать своих целей, выявляет слабые места в процессах и системных факторах, влияющих на развитие организации [6, С. 9]. Совершенствование и развитие, а также самооценка на основе национальных моделей в области качества, являются ядром Всеобщего Менеджмента Качества (Total Quality Management — TQM) — нового подхода к рассмотрению принципов и ценностей менеджмента, к выбору направления развития организации в век стремительных перемен.

Решение организации о проведении самооценки определяется несколькими факторами. Прежде всего, это ориентация на мировой уровень менеджмента. Сопоставление своей организации, например, с лауреатами премии по качеству позволяет четко понять, в каких областях организация отстает от лидеров. Эти области определяются критериями и факторами национальных моделей по качеству. Постоянно проводимая самооценка позволяет устранить отставание в конкретных областях, планировать улучшение деятельности организации, пересмотреть ее стратегию. Все это формирует саморазвивающуюся, самообучающуюся организацию.

Предлагаемая методика самооценки основывается на **центрированной модели**, опи-

санной в работе автора [1]. базируется на адаптивном подходе, ориентирована на менеджмент процессов и состоит из трех этапов. Это комбинированная методика, включающая методику оценки (аудит) на соответствие критериям национальной премии в области качества, определение Главных Факторов Результативности (ГФР), Сложности Достижения Результата (СДР), построение основных бизнес-процессов и кросс-диагностику, опирающуюся на менеджмент процессов организации и ГФР, СДР (рис. 1).

На первом этапе проводится самооценка по методике национальной премии по качеству [2] или аналогичным методикам [3] с целью сопоставления организации с лауреатами премии.

В результате сравнения по критериям национальной премии организация осуществляет бенчмаркинг менеджмента, что позволяет выявить отстающие и передовые области в сравнении с конкурентами и мировыми лидерами. Анализ по критериям премии служит началом формирования ГФР.

Центрированная модель самооценки, предложенная нами [1], имеет те же критерии, что и национальная премия в области качества. Они (критерии) отражают факторы, которые действительно позволяют объективно оценить возможности организации и успех в бизнесе.

Сопоставление своих достижений с критериями премий по качеству дает следующие преимущества:

- появляется мощный катализатор совершенствования организации;
- формулируется единая цель для организации;
- выявляются приоритеты для совершенствования;

| Лидерство | | Процессы | | Результаты | |
|---|--|--|---|-------------------|-------------|
| Системные факторы | | Процессы | | Результаты | |
| 1 ЭТАП. Сопоставление с лучшими организациями по национальной премии. Бенчмаркинг | | | | | |
| Лидерство | Критерии блока «Возможности» | Критерий «Процессы» | Критерии блока «Результат» | Задача этапа | Бенчмаркинг |
| | - Слабые стороны рассматриваемых факторов - Предварительный анализ целей, стратегии | - Слабые стороны рассматриваемых факторов - Оценка значимости процессного подхода | - Слабые стороны рассматриваемых факторов - Предварительный анализ результатов | Блоки модели | |
| Начало формирования Главных Факторов Результативности | | | | | |
| 2 ЭТАП. Адаптация модели, адаптация организации | | | | | |
| Адаптация модели | | | | | |
| Лидерство | Возможности | Процессы | Результат | Задача этапа | Адаптация |
| | Перераспределение баллов. | Перераспределение баллов. | Перераспределение баллов | Блоки модели | |
| Адаптация организации. Определение Главных Факторов Результативности, Сложности Достижения Результата. Формирование ключевых бизнес-процессов по ключевым факторам в рамках централизованной модели самооценки: Лидерство или формирование процессов в рамках ИСО 9000 | | | | | |
| 3 ЭТАП. Кроссдиагностика, определение причин низких результатов | | | | | |
| Лидерство | Кроссдиагностика по причинно-следственным связям, Главным Факторам Результативности, Сложности Достижения Результата | | Задача этапа | Главные факторы | Анализ |
| | ПРИЧИНЫ В СИСТЕМНЫХ ФАКТОРАХ. ПРИЧИНА В ЛИДЕРСТВЕ | ПРИЧИНЫ В ПРОЦЕССАХ | НЕ ДОСТИГНУТЫ РЕЗУЛЬТАТЫ | Кросс-диагностика | |

Рис. 1. Методика самооценки по централизованной модели: адаптивный подход

— происходит ускоренное обучение и профессиональное развитие персонала.

Наличие нескольких процессов в центрированной модели можно на первом этапе рассматривать как один и проводить оценку по стандартной методике [2].

Оценку на первом этапе можно провести быстро и по возможности минимизируя затраты [3], но адаптивная диагностическая самооценка, проводимая на втором и третьем этапах, требует значительных ресурсов. Поэтому методика второго и третьего этапов существенно отличается от первого.

Второй этап самооценки — это адаптация модели под особенности и стратегию развития организации и адаптация организации под требования центрированной модели самооценки. Цель второго этапа — выявление и формирование факторов и процессов, требующих повышенного внимания. В первую очередь адаптируют центрированную модель под стратегию организации, во вторую — организационную архитектуру к процессному подходу в менеджменте. Необходимо выявить и сформировать основные бизнес-процессы организации. Устанавливаются причинно-следственные связи, определяются ГФР и СДР.

Адаптация и диагностическая самооценка не ограничены во времени, позволяют привлечь высококвалифицированных экспертов-консультантов, особенно для оценки скрытых факторов и процессов высшего менеджмента, оценки лидирующей роли руководства, процессов, формируемых ими, влияния этих скрытых факторов на результаты деятельности организации. Выявление и анализ скрытых факторов повышают эффективность и надежность самооценки. Основное внимание должно быть уделено ГФР, СДР и системе процессов, пронизывающих всю центрированную модель.

Адаптация центрированной модели предполагает перераспределение баллов весомости ее критериев в соответствии с особенностью организации и ее стратегией. Увеличивается весомость критериев, отвечающих стратегическому направлению развития организации, и в противоположность этому — уменьшается весомость критериев, не отвечающих стратегии.

Связь со стратегией дополнительно оценивается специальным показателем («Связь со стратегией»). Все это увеличивает значимость показателей «Релевантность» и СДР. Перераспределение баллов между категориями не должно изменять совокупные баллы в группах «Возможности» и «Результат» модели самооценки: такое изменение нарушит графический метод представления результата [3].

Но адаптации подвергаются не только критерии модели, но и стратегия организации. Наиболее важные направления, защищенные весомыми критериями модели, должны найти свое место в стратегии организации.

После адаптации модели определяются ГФР, опирающиеся на критерии модели. Центрированная модель включает 32 фактора, сгруппированных по 9 критериям. Количество ГФР может быть значительно меньшим.

Методика определения ГФР основывается на сравнении показателей и учете их взаимозависимости. Предлагается использовать для определения ГФР несколько показателей:

— «оцененный балл фактора» — определяется в результате оценки по национальной модели;

— «скорректированный балл фактора» — определяется в процессе адаптации модели перераспределением баллов модели;

— «разрыв» — разность между скорректированным и оцененным баллом;

— «доходчивость»: работники организации должны воспринимать выбранные показатели. Оценивается по пятибалльной системе;

— «связь со стратегией»: ориентация на стратегию позволяет исключить несущественные факторы и не расплывать потенциал персонала и ресурсы организации. Оценивается по пятибалльной системе;

— «релевантность» — определяется произведением показателей «разрыв» и «связь со стратегией». Отражает значимость показателя для организации;

— «приоритетность» — определяется по причинно-следственным связям.

Итоговый комплексный показатель «Сложность Достижения Результата» (СДР) определяется как:

$$СДР = \frac{(релевантность) \left(\begin{matrix} \text{приоритетность} \\ \text{фактора} \end{matrix} \right)}{(доходчивость)}$$

Логическая схема формирования заключительного показателя СДР представлена на рис. 2.

На третьем этапе выявляются причины, которые препятствовали достижению целей организации. Здесь огромное значение имеют причинно-следственные связи между результатами, которых достигла организация, и системными факторами. Анализ на третьем этапе ведется с учетом ГФР и СДР.

Проверка изложенных выше теоретических концепций, была осуществлена на предприятии, специализирующемся в комплексной автоматизации бухгалтерской, финансовой, торговой и офисной деятельности. Являясь франчайзи фирмы «IC», предприятие предоставляет весь спектр услуг по внедрению программных продуктов, производимых этой фирмой. Основная работа предприятия заключается в индивидуальной на-

стройке и доработке стандартного пакета IC к условиям организации, которая его приобрела. Используя внутренний язык программы, его сотрудники корректируют существующие и создают недостающие документы и отчеты. Они оказывают также услуги по обучению персонала работе с компьютером и программой.

Самооценка проводилась методом анкетирования руководящего состава. Результаты самооценки на первом этапе представлены в табл. 1 и на рис. 3. Общий высокий балл (290,7 + 237,5 = 528,2) говорит о хорошем менеджменте обследованного предприятия. Характер деятельности накладывает отпечаток и на отношения в коллективе — индивидуальная работа определяется и зависит от деятельности группы. Развитие творчества и инициативы, четко определенные критерии выполнения и учета работ, хорошая организация работ в сочетании с социальными факторами мотивации дают достаточно высокую удовлетворенность персонала (63 %).

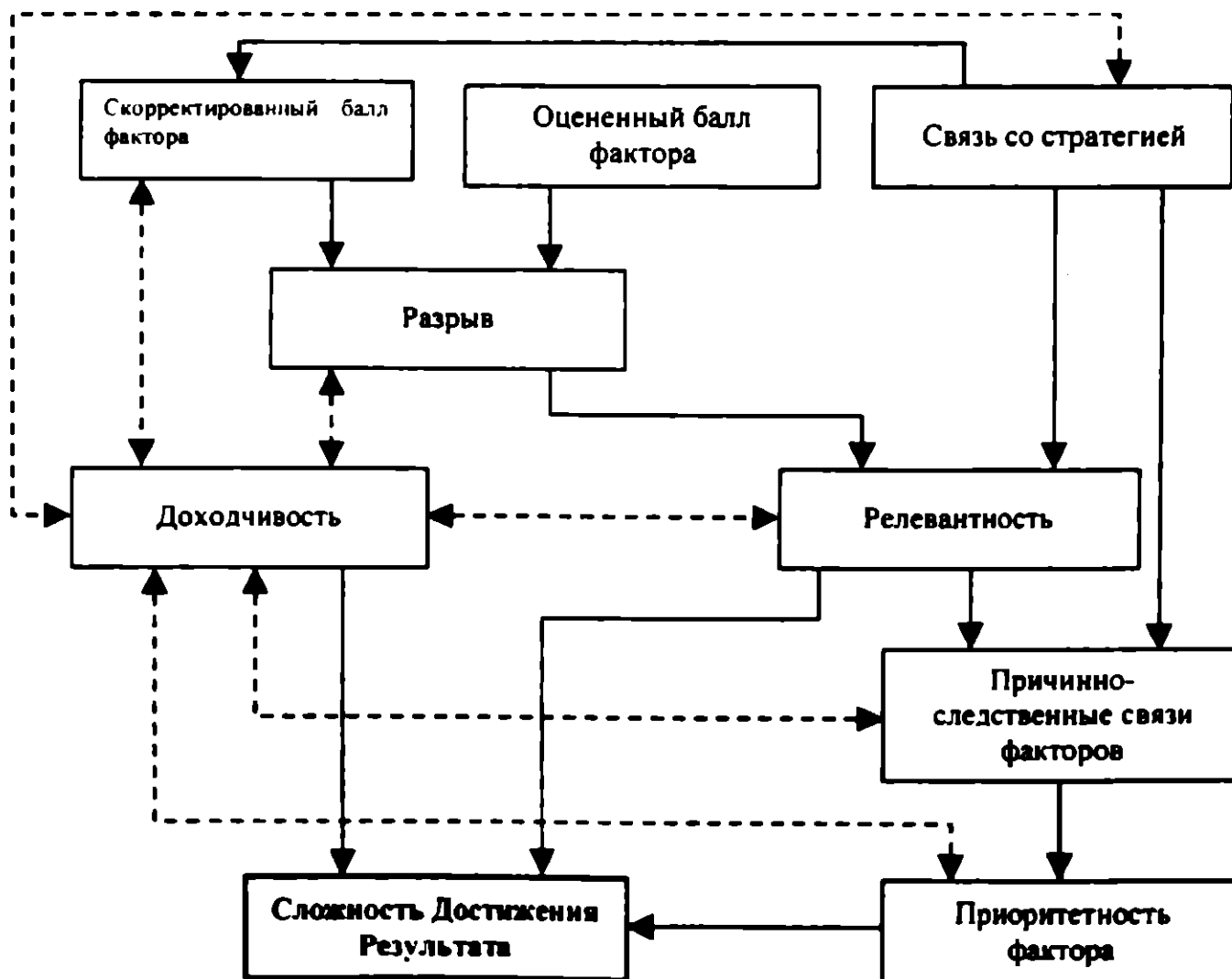


Рис. 2. Логическая схема формирования показателя «Сложность Достижения Результата»

Результаты самооценки на первом этапе

| № | Критерий оценки | | Оценка |
|---|---|------------|--------------|
| 1 | Лидирующая роль руководства | 100 баллов | 55,4 |
| 2 | Политика и стратегия в области качество | 100 баллов | 42,7 |
| 3 | Персонал | 120 баллов | 74,3 |
| 4 | Партнерство и ресурсы | 100 баллов | 67,4 |
| 5 | Процессы, осуществляемые организацией | 130 баллов | 50,9 |
| | ВОЗМОЖНОСТИ | | 290,7 |
| 6 | Удовлетворенность потребителей | 180 баллов | 100,2 |
| 7 | Удовлетворенность персонала | 90 баллов | 57 |
| 8 | Влияние организации на общество | 60 баллов | 7,3 |
| 9 | Результаты работы организации | 120 баллов | 73 |
| | РЕЗУЛЬТАТ | | 237,5 |

Низкий балл по критериям «Лидирующая роль руководства» и «Политика и стратегия в области качества» объясняется тем, что руководство не может документально показать свою работу в области стратегии развития своего предприятия.

Конечно, руководство рассматривает перспективы развития предприятия, но это не приобретает вид плана, документа и не носит систематический характер.

Графическое представление результатов самооценки на первом этапе демонстрирует хорошую сбалансированность возможностей, которыми располагает организация с достигнутыми результатами (обозначена звездочкой на рис. 3).

Скорректированные в процессе адаптации модели на втором этапе баллы выделены на рис. 4 жирным шрифтом. Основным критерием перераспределения баллов был показатель «связь со стратегией». Выбор ГФР производится по карте, представленной на рис. 4.

Приоритетность факторов определялась по карте рис. 5, как количество связей, исходящих и входящих на фактор модели. Факторы критерия «процессы» суммировались. Связи на рис. 5 обозначены пунктирными стрелками.

В качестве ГФР было решено выбрать критерии центрированной модели. Выбор осуществлялся по релевантности и приоритетности критерия. Релевантность критерия определялась суммированием релевантности составляющих критерий факторов. Ана-

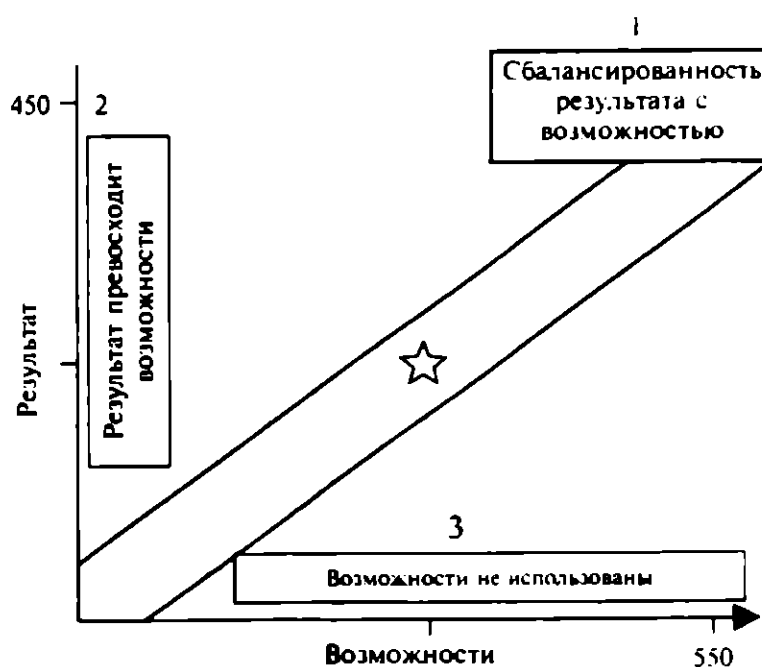


Рис. 3. Графическое представление результатов самооценки на первом этапе

логично определялась доходчивость критерия. Так как критерий «результат» является следствием высокой работоспособности всех критериев, он не рассматривался как ГФР, но подразумевается, что таковым является. Определенные ГФР и СДР представлены в таблице 2.

Характер деятельности исследуемого предприятия требует высокой технологической культуры и как следствие — развития процессного подхода. Это хорошо видно на карте выбора ГФР (рис. 4) и в табл. 2. Поэтому следующим шагом второго этапа является формирование ключевых бизнес-процессов. Если в стратегических целях организации стоит внедрение системы менеджмента качества на основе международного

УПРАВЛЕНИЕ

| Критерий | Фактор | Оцененный балл фактора | Скоррект. балл фактора | Разрыв | Доходчивость | Связь со стратегией | Релевантность | Приоритетность | |
|--------------------------|--------|------------------------|------------------------|--------|--------------|---------------------|---------------|----------------|----------|
| | | | | | | | | фактора | критерия |
| Руководитель лидер | 1 | 9,6 | 10 | 0,4 | 3 | 3 | 1,2 | 3 | 13 |
| | 2 | 14,3 | 30 | 15,7 | 5 | 5 | 78,5 | 2 | |
| | 3 | 18,7 | 30 | 11,3 | 5 | 5 | 56,5 | 3 | |
| | 4 | 12,8 | 30 | 17,2 | 5 | 5 | 86 | 5 | |
| Планирование и стратегия | 5 | 10,2 | 25 | 14,8 | 4 | 5 | 74 | 10 | 16 |
| | 6 | 12,5 | 25 | 12,5 | 4 | 5 | 62,5 | 1 | |
| | 7 | 10 | 25 | 15 | 5 | 5 | 75 | 3 | |
| | 8 | 10 | 25 | 15 | 5 | 5 | 75 | 2 | |
| Персонал | 9 | 14,5 | 20 | 5,5 | 5 | 5 | 27,5 | 5 | 18 |
| | 10 | 11,2 | 20 | 8,8 | 5 | 4 | 35,2 | 1 | |
| | 11 | 6,1 | 10 | 3,9 | 3 | 3 | 11,7 | 3 | |
| | 12 | 13,6 | 20 | 6,4 | 5 | 5 | 32 | 3 | |
| | 13 | 12,8 | 20 | 7,2 | 5 | 4 | 28,8 | 3 | |
| | 14 | 16,1 | 30 | 13,9 | 5 | 5 | 69,5 | 3 | |
| Партнеры и ресурсы | 15 | 15,3 | 20 | 4,7 | 5 | 5 | 23,5 | 4 | 16 |
| | 16 | 14,8 | 20 | 5,2 | 5 | 5 | 26 | 5 | |
| | 17 | 13,1 | 20 | 6,9 | 5 | 5 | 34,5 | 1 | |
| | 18 | 6,1 | 10 | 3,9 | 4 | 3 | 11,7 | 2 | |
| | 19 | 18,1 | 30 | 11,9 | 5 | 5 | 59,5 | 4 | |
| Процессы | 20 | 9,8 | 25 | 15,2 | 3 | 5 | 76 | 2 | 48 |
| | 21 | 12,2 | 30 | 17,8 | 3 | 5 | 89 | 11 | |
| | 22 | 8,7 | 25 | 16,3 | 3 | 5 | 81,5 | 14 | |
| | 23 | 11,6 | 25 | 13,4 | 4 | 5 | 67 | 14 | |
| | 24 | 8,6 | 25 | 16,4 | 4 | 5 | 82 | 7 | |
| Потребитель | 25 | 90,2 | 135 | 44,8 | 5 | 5 | 224 | 2 | 5 |
| | 26 | 10 | 45 | 35 | 5 | 5 | 175 | 3 | |
| Персонал | 27 | 45,6 | 65 | 19,4 | 5 | 5 | 97 | 6 | 11 |
| | 28 | 11,4 | 25 | 13,6 | 5 | 5 | 68 | 5 | |
| Общество | 29 | 3,1 | 5 | 1,9 | 3 | 3 | 5,7 | 3 | 6 |
| | 30 | 4,2 | 10 | 5,8 | 3 | 3 | 17,4 | 3 | |
| Результат | 31 | 41,2 | 80 | 38,8 | 5 | 5 | 194 | 4 | 7 |
| | 32 | 31,8 | 65 | 33,2 | 5 | 5 | 166 | 3 | |

Рис. 4. Карта выбора Главных Факторов Результативности

Таблица 2
Главные Факторы Результативности и Сложность Достижения Результата

| ГФР | Релевантность | Приоритетность | СДР |
|--------------------------|---------------|----------------|-------|
| Руководитель лидер | 222,2 | 13 | 160,5 |
| Планирование и стратегия | 286,5 | 16 | 254,7 |
| Персонал | 204,2 | 18 | 131,3 |
| Процессы | 395,5 | 48 | 949,2 |
| Потребитель | 399 | 5 | 199,5 |

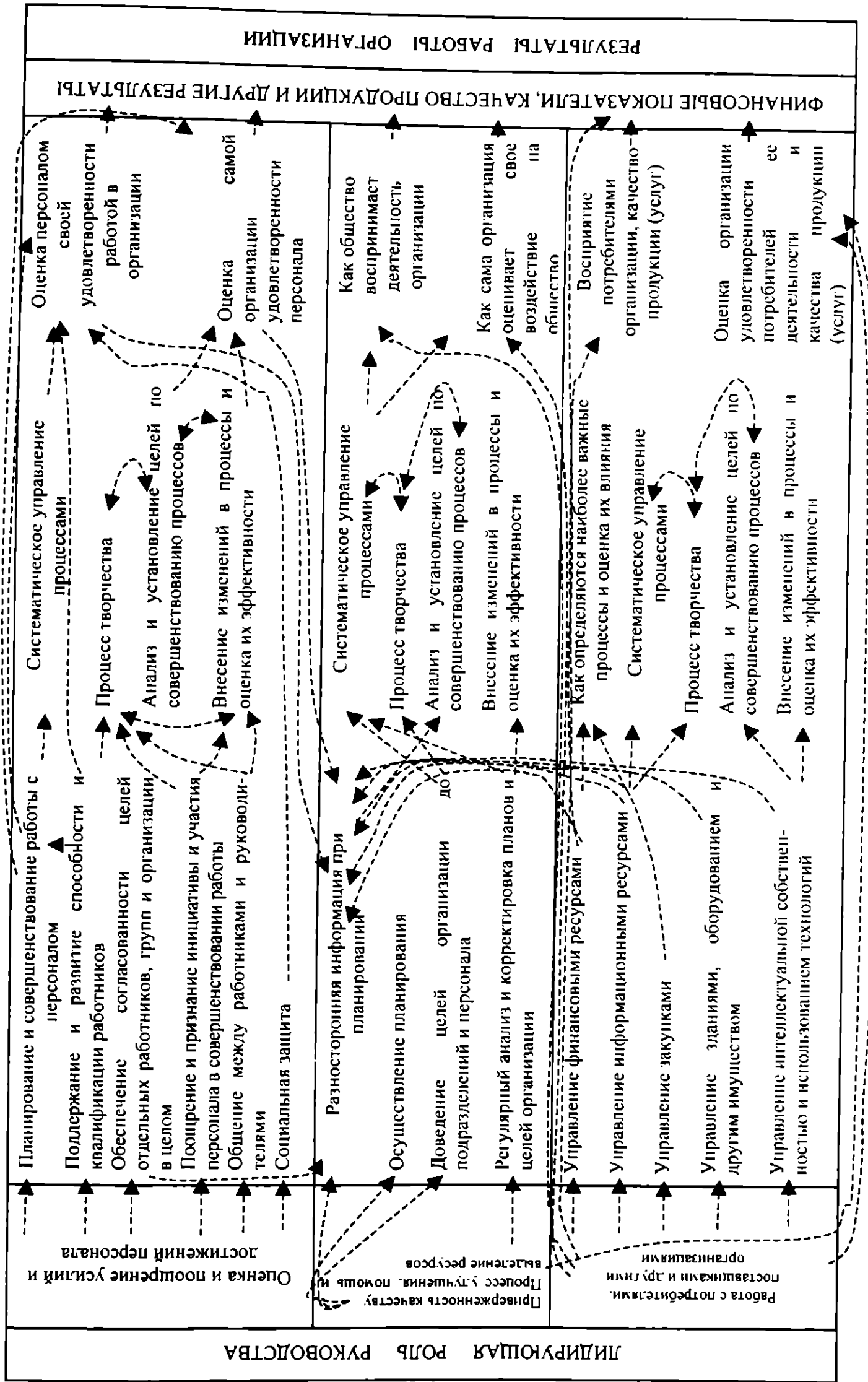


Рис. 5. Карта для установления причинно-следственных связей

стандарта ИСО 9000 [4], то бизнес процессы необходимо формировать в соответствии со стандартом. В других случаях можно руководствоваться процессами центрированной модели [1] или рекомендациями М. Робсона и Ф. Уллаха [5].

Третий этап — кроссдиагностика. Для кроссдиагностики можно использовать методологию Тито Конти [6]. Необходимо также использовать ГФР (рис. 4), причинно-следственные связи (рис. 5) и СДР (таблица 2). Из таблицы 2 следует, что среди ГФР и СДР выделяются «Процессы». Это отмечают все сотрудники организации, причем они считают этот показатель самым сложным в исполнении. Необходимо отметить противоречивые данные по ГФР «Потребитель». Объяснение кроется в основе формирования показателей «релевантность» и «приоритетность»: релевантность отражает результаты бенчмаркинга и стратегии организации, а приоритетность — субъективное видение, представление сотрудников о взаимосвязи факторов модели.

Кроссдиагностика дала возможность наметить пути совершенствования менеджмента организации, которые должны привести:

- к уменьшению временных издержек при выполнении различных типовых действий путем разработки и внедрения утвержденных процедур и подробных инструкций;

- к увеличению скорости принятия решений и изменения порядка протекания процессов, уменьшению времени отклика на обращения заказчиков;

- к предотвращению негативных ситуаций в работе с заказчиком (потребителем), которые могут стать причинами снижения удовлетворенности заказчика и, как следствие издержек в будущем.

В заключение выделим преимущества и главные отличия предложенной методики самооценки по центрированной модели.

Во-первых, это адаптация модели и организации в процессе самооценки. Адаптация организации осуществляется не только внедрением процессного подхода, но и уточнением стратегии организации. Такой подход заставляет организацию учитывать конкретную ситуацию и вносить корректировку в процесс самооценки.

Во-вторых, это введение в самооценку и кроссдиагностику Главных Факторов Результативности: они концентрируют внимание менеджмента организации на главном.

В-третьих — определение причинно-следственных связей между результатами анализа критериев и факторов модели премии и стратегией организации. Это дает возможность проводить кроссдиагностику по причинно-следственным связям Главных Факторов Результативности.

В-четвертых, введение показателя «Сложность Достижения Результата», показывающего, насколько сложно достичь результат, который запланирован в соответствии со стратегией развития организации и бенчмаркинга.

В-пятых, это двойная самооценка и кроссдиагностика: в первый раз она осуществляется по критериям национальной премии по качеству, во второй — по причинно-следственным связям главных факторов результативности. И то и другое изменяется, адаптируется к конкретной ситуации.

Такой подход к самооценке формирует самообучающуюся организацию, способную решать возникающие в современных условиях задачи любой сложности.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Шукин, О.С.* Эволюция самооценки в менеджменте качества / О. С. Шукин // Вестник ВГУ, Сер. Экономика и управление. — 2004. — № 1. — С. 138—142.
2. Руководство для организаций — участников конкурса 2001 года. // Совет по присуждению премий Правительства РФ в области качества — «Госстандарт России», 2000. 56 с. — (<http://www.vniis.ru>).
3. *Шукин, О.С.* Самооценка в малом бизнесе // Методы менеджмента качества. — № 4. — 2003. — С. 22.
4. ГОСТ Р ИСО 9001-2001. Системы менеджмента качества. Требования. — М.: Изд-во стандартов, 2001. — 21 с.
5. *Робсон, М.* Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов / М. Робсон, Ф. Уллах; пер. с англ. под ред. Н. Д. Эриашвили. — М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997. — 224 с.
6. *Конти, Т.* Самооценка в организациях: пер. с англ. И. Н. Рыбакова при участии Г. Е. Герасимовой; науч. ред. В. А. Лapidус и М. Е. Серов. — М.: Стандарты и качество, 2000. — 328 с.