**Самооценка организации**

Выполнили:

Преподаватель:

Саратов 2008

**1 Общие положения по самооценке организации. Понятие, цели,**

**задачи**

Современные воззрения на менеджмент качества, в концентрированном виде, выраженные в TQM и отраженные в стандартах ИСО серии 9000, определяют самооценку как важнейший инструмент непрерывного улучшения деятельности организации. Самооценку начали применять уже после выхода в 1987 г. первой версии стандартов ИСО 9000. Масштабы деятельности по самооценке увеличились в связи с массовым внедрением систем менеджмента качества по стандартам ИСО 9000 версии 2000 г. и проведением различных конкурсов на соискание премий по качеству. Согласно ГОСТ Р ИСО 9004-2001 «Система Менеджмента Качества. Рекомендации по улучшению деятельности»:

***Самооценка*** — это всестороннее оценивание, итогом которого является мнение или суждение о результативности и эффективности организации и уровне зрелости системы менеджмента качества. Из ГОСТ Р ИСО 9000-2001 СМК «Система Менеджмента Качества. Основные положения и словарь»:

Самооценка организации является всесторонним и систематическим анализом деятельности организации и результатов по отношению к системе менеджмента качества или модели совершенства (модели премии по качеству).

Самооценка может дать общее представление о деятельности организации и степени развития системы менеджмента качества. Она может также помочь определить организации области, нуждающиеся в улучшении, и приоритеты.

*Цель самооценки* заключается в предоставлении организации рекомендаций, основанных на фактах, касающихся областей применения ресурсов для улучшения ее деятельности.

Самооценка может быть полезной при измерении достижений в сравнении с целями, а также для повторной оценки постоянного соответствия этим целям. В настоящее время существует много моделей самооценки организаций по критериям системы менеджмента качества. Наиболее широко признаваемыми и применяемыми моделями являются модели *национальных и региональных премий* *по качеству, считающиеся также моделями совершенства организаций.*

Модели премий по качеству, а также другие модели самооценки имеют широкий диапазон детальных критериев по оценке деятельности систем менеджмента. Метод самооценки обеспечивает простой и легкий в применении способ установления уровня развития (зрелости) системы менеджмента качества организации и определения основных областей для улучшения.

**2 Преимущества проведения самооценки организации**

Международная практика показала, что *проведение самооценки дает организации такие преимущества,* как:

• использование при оценке своей деятельности и ее результатов единого комплекса критериев, который нашел широкое применение во многих странах;

• систематический подход к совершенствованию деятельности;

• получение объективных оценок, основанных на фактах, а не на личном восприятии отдельных работников или руководителей;

• обучение персонала применению принципов всеобщего (тотального) управления качеством;

• внедрение различных инициатив и передовых методов управления качеством в повседневную деятельность организации;

• выявление и анализ процессов, в которые можно ввести улучшения;

• определение глубины изменений, происшедших с момента проведения предыдущей самооценки;

• возможность распространения передового опыта лучших подразделений организации или других организаций;

• возможность признания и стимулирования посредством премирования достижений подразделений и работников:

• возможность сравнения с лучшими результатами, достигнутыми как в данной организации, так и в других.

Самооценка может использоваться избирательно, исходя из потребностей организации. Один подход годен для осуществления самооценки на индивидуальной основе для всей или части системы менеджмента качества и затем для реализации улучшения, другой подход — для многопрофильной группы работников, осуществляющей самооценку всей или части системы менеджмента качества, за которой последовало бы рассмотрение и анализ со стороны группы, затем достижение консенсуса по установке приоритетов улучшения и планам действий.

**3 Модели самооценки**

**3.1 Модель самооценки в соответствии с ГОСТ Р ИСО 9004-2001**

Особенности метода самооценки по ГОСТ Р ИСО 9004 таковы, что он может:

- применяться ко всей системе менеджмента качества или ее части, или к любому процессу;

- применяться к организации в целом или ее части;

- быть быстро осуществлен внутренними средствами;

- быть осуществлен многопрофильной группой или одним работником организации при поддержке высшего руководства;

- сформировать входные данные для более всестороннего процесса самооценки системы менеджмента;

- определить и облегчить расстановку приоритетов возможностей для улучшения;

- способствовать развитию системы менеджмента качества в направлении уровня мирового класса.

Метод оценки, изложенный в стандарте ИСО 9004:2000, предназначен для оценивания уровней развития системы менеджмента качества по каждому основному разделу стандарта (посредством балльной шкалы от 1 до 5):

• уровень 1 *—* нет формализованного подхода (систематический подход к проблемам отсутствует, нет результатов или они слабые),

• уровень 2 — подход, основанный на реакции на проблемы (наличие минимальных данных о результатах улучшения),

• уровень 3 — устоявшийся формализованный системный подход (системный процессный подход, систематические улучшения на ранней стадии),

• уровень 4 — акцент на постоянное улучшение (хорошие результаты и устойчивые тенденции улучшения),

• уровень 5 — лучшие показатели в классе деятельности (сильно интегрированный процесс улучшения).

В стандарте ГОСТ Р ИСО 9004 приведены типичные вопросы для самооценки в соответствии с разделами стандарта. Каждой организации предлагается разработать свой список вопросов, которые соответствуют ее потребностям.

**3.2 Самооценка на основе премий по качеству**

Премии по качеству призваны, в первую очередь, стимулировать стремление к лидерству, основанному на внедрении принципов TQM. Кроме того, они предоставляют возможность проведения самооценки для определения целей по совершенствованию деятельности предприятия.

Наиболее известные и авторитетные модели наград за качество:

• Японская премия им. Э. Деминга — 1951 г., которой в 1984 г. был придан статус международной премии;

• Национальная премия США им. М. Болдриджа — 1987 г.;

• Европейская премия по качеству — 1991 г.;

• Премия Правительства РФ по качеству — 1996 г., которая по своему содержанию ориентируется на Европейскую премию.

Каждая из моделей имеет свои особенности, критерии оценки и значимость.

**3.2.1 Модель «Делового совершенства»**

*Европейский фонд менеджмента качества (EFQM)* был создан с целью пропаганды передовых технологий менеджмента в Европе. Эта организация ежегодно

присуждает премии по качеству на основе соответствия системы менеджмента

«Модели Совершенства», разработанной ведущими специалистами стран Европы.

«Модель совершенства» близка к ISO 9004:2000, но менее детальна.

В основе этой методологии лежит совокупность следующих ***принципов****:*

• ориентация на результат,

• ориентация на потребителя,

• лидерство и постоянство целей,

• управление процессами и данными,

• развитие и вовлечение персонала,

• постоянное изучение передового опыта, нововведения и улучшения,

• развитие партнерства,

• социальная ответственность.

При разработке критериев модели рассмотрен опыт всех ранее созданных премий по качеству и проанализированы их сильные и слабые стороны. В результате были сформированы 9 критериев, которые сгруппированы в два класса: критерии возможностей и критерии результатов. В свою очередь каждый из критериев разделяется на несколько субкритериев (показателей). Структура первого варианта модели Европейской премии по качеству показана на рисунке 1. Здесь представлены также весовые коэффициенты каждого критерия и их краткое содержание.

Премия Российского правительства по качеству также основана на этой модели. EFQM предлагает простой способ самооценки, позволяющий определить, в какой точке на пути к совершенству находится организация.

*Модель Делового Совершенства – ключевая структура для помощи организациям в движении к повышению конкурентоспособности и стабильному успеху.*

*Модель является ключом в* четырех направлениях:

1.Как структура, которую организации могут использовать в помощь для развития их видения и целей на будущее материальным и измеримым способами.

2.Как структура, которую организации могут использовать в помощь для идентификации и понимания системного характера их бизнеса, его ключевых связей, причин и влияния его отношений с заинтересованными сторонами на ключевой результат.

3.Как основа Европейской Премии Качества, процесса, который позволяет Европе признавать ее самые успешные организации, продвигать их как образцы Совершенства для других и учиться у них.

*4.*Как диагностический инструмент оценки текущего состояния здоровья организации. С помощью этого процесса организация значительно лучше способна сбалансировать свои приоритеты, распределить ресурсы и разработать реалистичные бизнес-планы. Это четвертое, диагностическое использование, известно как Самооценка.

*Процесс Самооценки позволяет организации четко определить ее сильные стороны и области, в которых могут быть произведены улучшения, и достичь высоких результатов в организованных действиях по совершенствованию.*

Введение процесса Самооценки показало, что она предоставляет много *выгод*,

особенно:

• Определяет прогресс, связанный с Моделью Делового Совершенства.

• Создает прочную основу для решений стратегического характера и выделяет приоритеты будущей деятельности по улучшениям.

• Дает сотрудникам и группам в организации энергию быть лучшими.

• Упрочняет четкие связи между усилиями и результатами бизнеса.

• Составляет основу для успешного бенчмаркинга.

При этом Модель может использоваться в трех связанных по возрастанию *аспектах*:

• как инструмент анализа — «контроль состояния здоровья» организации на базе самооценки;

• как инструмент планирования — включение модели в процесс бизнес-планирования;

• как стратегический инструмент — принятие стратегических решений на базе модели.

Рис. 1. Критерии модели Делового совершенства

**3.2.2 Логика RADAR**

В основе Модели лежит логика RADAR.

RADAR состоит из четырех элементов и их критериев:

• Результаты (Results): *тенденции, цели, сравнения, причины, охват.*

• Подход (Approach): *рациональный, интегрированный*.

• Развертывание (Deployment): *осуществленность, систематичность.*

• Оценка и Обзор (Assessment and Review): *измерение, изучение, улучшение.*

RADAR – это оценочный инструмент. Для него характерно:

• Оценка организации в соответствии с Моделью.

• Базируется на самооценке организации.

• Оценка осуществляется распределением очков.

• Шкала оценки берется из карты RADAR.

Логика RADAR подразумевает, что организации необходимо следующее:

• Определение *Результатов*, к которым она стремится, как части процесса создания ее политики и стратегии. Эти результаты охватывают работу организации, материально и оперативно, а также с точки зрения восприятия ее заинтересованными сторонами.

• Планирование и развитие набора рациональных и интегрированных *Подходов*, которыми достигаются требуемые результаты в настоящем и в будущем.

• Систематическое *Развертывание* подходов, гарантирующее полное выполнение.

• *Оценка* и *Обзор* подходов, основанных на контроле и анализе достигнутых результатов и текущих действиях по изучению ситуации. Основываясь на этом, определяют, расставляют приоритеты, планируют и осуществляют усовершенствования, где необходимо.

***Результаты*.** Определяют достижения организации.

***Подход*.** Определяет, что организация планирует делать, и по каким причинам.

***Развертывание*.** Определяет степень, в которой организация использует подход, и что это дает.

***Оценка и Обзор.*** Определяет, что организация делает для оценки и обзора подхода и его развертывания.

**3.2.3 Модель премии правительства Российской Федерации в**

**области качества**

Российская Модель премий по аналогии с Европейской также включает две группы критериев:

1. Первая группа критериев характеризует, как организация добивается результатов в области качества, что делается для этого («возможности»).

2. Вторая группа критериев характеризует, что достигнуто («результаты»).

Модель премии Правительства Российской Федерации в области качества изображена на рисунке 2. Цифры у каждого критерия показывают максимальное число баллов, которое может получить организация по этому критерию, и какой процент это составляет от общей суммы баллов. Рассмотрим подробнее содержание составляющих каждого критерия модели.

Рис.2 Модель премии правительства Российской Федерации в области качества

Далее приведен пример квалиметрической шкалы «уровней совершенства» составляющих модели совершенства деятельности (образовательное учреждение).

КРИТЕРИЙ 1: ЛИДИРУЮЩАЯ РОЛЬ РУКОВОДСТВА

Как руководители организации всех уровней определяют ее предназначение,

вырабатывают стратегию развития и способствуют их реализации; как они формируют ценности, необходимые для достижения долгосрочного успеха, и внедряют их с помощью соответствующих мероприятий и личного примера; на сколько они вовлечены в деятельность, обеспечивающую развитие и внедрение системы менеджмента организации.

КРИТЕРИЙ 2: ПОЛИТИКА И СТРАТЕГИЯ ОРГАНИЗАЦИИ В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА

Как организация реализует свои предназначение и стратегию развития посредством ориентации на потребности заинтересованных сторон, разработку политики, планов, целей и процессов.

КРИТЕРИЙ 3: ПЕРСОНАЛ

Как организация управляет персоналом, развивает и использует его знания и потенциал на индивидуальном уровне, на уровне групп и всей организации; как она планирует виды деятельности в целях претворения в жизнь политики и стратегии, а также в целях эффективной реализации своих процессов.

КРИТЕРИЙ 4: ПАРТНЕРСТВО И РЕСУРСЫ

Как организация планирует внутренние ресурсы и свои взаимоотношения с внешними партнерами и как управляет ими в целях претворения в жизнь политики и стратегии, а также в целях эффективной реализации своих процессов.

КРИТЕРИЙ 5: ПРОЦЕССЫ, ОСУЩЕСТВЛЯЕМЫЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Как организация проектирует процессы, осуществляет менеджмент процессов и совершенствует их в целях претворения в жизнь политики и стратегии, а также полного удовлетворения и создания ценности для своих потребителей и других заинтересованных сторон.

КРИТЕРИЙ 6: УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ КАЧЕСТВОМ ПРОДУКЦИИ И УСЛУГ

Результаты, которых добилась организация в отношении удовлетворения интересов внешних потребителей.

КРИТЕРИЙ 7: УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА

Результаты, которых добилась организация в отношении удовлетворения своего персонала.

КРИТЕРИЙ 8: ВЛИЯНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОБЩЕСТВО

Результаты, которых добилась организация в отношении удовлетворения интересов общества на местном, национальном и мировом уровнях.

КРИТЕРИЙ 9: РЕЗУЛЬТАТЫ РАБОТЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Результаты, которых добилась организация в отношении запланированных целей в работе.

**3.2.4 Японская премия по качеству им. Э. Деминга**

Премия им. Э. Деминга является одной из самых престижных в мире, она сыграла выдающуюся роль в развитии качества в Японии, способствующая активизации работ в области качества во многих компаниях. Причем огромную пользу принесли оценка и рекомендации конкурсного жюри премии и самооценка деятельности компаний. Оценка деятельности компаний *—* участников конкурса премии им. Э. Деминга проводится по 100-балльной шкале, при этом рассматривается 48 показателей, объединенных по 6 критериям. Структура модели премии им. Э. Деминга представлена на рисунке 3.

Рис. 3. Структура модели премии им. Э. Деминга

**3.2.5 Национальная премия США по качеству им. М. Болдриджа**

Премии по качеству призваны, в первую очередь, стимулировать стремление к лидерству, основанному на внедрении принципов TQM. Кроме того, они предоставляют возможность проведения самооценки для определения целей по совершенствованию деятельности предприятия.

Премия им. М. Болдриджа должна содействовать повышению значимости качества в деятельности американских предприятий. С 1988 г эта награда присуждается тем предприятиям, которые могут подтвердить значительное повышение качества.

Рис. 4. Структура модели премии им. М. Болдриджа

*Критерий «Лидерство»* в рамках модели рассматривается как движущая сила, направленная на достижение успеха предприятия в развитии значения качества и его внедрения.

*Критерий «Информация и анализ»* связан с эффективностью организации сбора и анализа данных как основы для улучшения качества рамках всей компании.

*Критерий «Стратегическое планирование»* связан с деятельностью компании по преобразованию требований потребителя к качеству в краткосрочное и долговременное планирование целей предприятия.

*Критерий «Управление и развитие персонала»* отражает работу высшего руководства, результаты этой работы оцениваются по таким показателям, как планирование развития сотрудника, инновации в деятельность, переподготовка, тренинг и развитие сотрудников, а также забота о благосостоянии сотрудников.

В рамках *критерия «Управление процессом»* рассматривается активизация деятельности по менеджменту процессов проектирования услуг или продукции, производственных процессов, процессов послепродажного обслуживания и т. д.

*Критерий «Деловые результаты»* подтверждает прогресс предприятия, основанный на активном внедрении принципов менеджмента качества.

*Критерии «Ориентация на рынок и удовлетворенность потребителей»* рассматриваются как основополагающая цель предприятия.

**3.3 Бизнес-модель для проведения самооценки Тито Конти**

Тито Конти — консультант по менеджменту, организационным структурам и качеству, член Международной академии качества, бывший президент Европейской организации по качеству. Он также является одним из организаторов Европейского фонда менеджмента качества (EFQM) и главным идеологом разработки концепции модели Европейской премии по качеству. В своей книге «Самооценка в организациях» Тито Конти предложил модифицировать имеющуюся Европейскую модель с учетом современных требований и потребностей. Автор утверждает, что Европейская модель нуждается в изменении, чтобы соответствовать новейшим разработкам. Предлагаемая модель представляет собой концептуальное развитие Европейской модели — она базируется на том же подходе и не является критической альтернативой Европейской модели.

Рис. 5. Общий вид модели Тито Конти

Разработанный Тито Конти подход самооценки организации предназначен для:

• выявления слабых и сильных сторон деятельности компании относительно поставленных задач;

• планирования необходимых улучшений и нововведений в соответствии с возможностями компании;

• использования полученных оценок в процессах стратегического и оперативного планирования.

Безусловно, выбор подхода и метода зависит от цели. Если цель — получение премии и сравнение с другими компаниями, выбор метода и результаты оценки неизбежно будут связаны с подсчетом баллов, а не с диагностикой. Представленный метод самооценки разработан как диагностическое средство и тесно увязан с планированием.

**4 Общая схема процедуры самооценки**

*Самооценка —* это исчерпывающий и систематический пересмотр принципов деятельности компании и достигаемых ею результатов с учетом модели развития бизнеса, которую реализует данная компания. Процесс самооценки позволяет компании лучше осознать свои сильные стороны и определить те их области своей деятельности, совершенствование которых может привести к продвижению в бизнесе.

*Результатом самооценки* является целенаправленное планирование мероприятий, строгое выполнение которых приводит к достижению реального прогресса.

*Объекты самооценки:* самооценка может осуществляться для всей компании, для некоторого направления деятельности компании, для одного из подразделений компании.

В конечном счете, непосредственная реализация процедуры самооценки будет зависеть от общей культуры компании и от ее организационной структуры. В настоящее время в Европе широко применяются несколько различных методов самооценки.

По итогам самооценки осуществляется планирование необходимых мероприятий и их последующее выполнение. Сразу же после проведения самооценки могут возникнуть следующие вопросы:

1. Какие из установленных сильных сторон компании необходимо поддерживать в дальнейшем для достижения максимального эффекта?

2. Какие из установленных сильных сторон компании необходимо развивать дополнительно?

3. Какие из областей деятельности, требующих дальнейшего развития, мы не станем развивать дальше, так как они не являются важнейшими с точки зрения нашего бизнеса?

4. Какие из областей деятельности, требующих дальнейшего развития, мы действительно намерены развивать, как задачи первостепенной важности?

5. Как мы собираемся контролировать прогресс, достигаемый в результате осуществляемых мероприятий?

Ниже представлена блок-схема процедуры самооценки, демонстрирующая основные этапы процедуры и некоторые проблемы, на которые следует обратить внимание (рис. 6).

Рис. 6. Основные этапы самооценки

**5 Методы проведения самооценки в организации**

Существуют следующие методы проведения самооценки:

1. Метод моделирования конкурса

Метод моделирования конкурса предполагает подготовку полномасштабного текстового документа объемом до 75 страниц на основании выбранной модели управления качеством. Использование данного метода требует наличия команды опытных экспертов.

2. Метод формуляров

Сократить общий объем работ, связанных с самооценкой, можно посредством использования типовых формуляров. Например, если для каждой из составляющих частей критерия отвести отдельную страницу-формуляр, то всего получится 32 формуляра (столько подкритериев содержится в Европейской модели премии по качеству). В верхней части формуляра приводится описание составляющей критерия, немного ниже *—* области деятельности, к которым обращен данный критерий. Остальная часть страницы разбивается на разделы, в которых указываются сильные стороны, области деятельности, требующие совершенствования, и факты, на основании которых были сделаны выводы.

3. Метод матричных диаграмм

Метод матричных диаграмм предполагает заполнение специальной матрицы, в которой приводятся результаты, достигнутые компанией с точки зрения критериев выбранной модели управления качеством. За каждый результат начисляется определенное количество баллов, обычно по шкале от 0 до 10.

4. Метод рабочей встречи

Основное преимущество метода рабочей встречи заключается в том, что он требует активного участия руководителей подразделения, осуществляющего самооценку. Руководители отвечают за сбор и предоставление данных. Собранная информация является отправной точкой для принятия согласованного решения.

5. Метод анкетирования

Использование опросных листов или анкет является еще одним способом самооценки. Метод анкетирования является одним из наименее ресурсоемких, и при наличии разработанного и проверенного опросника самооценка может быть осуществлена довольно быстро. Этот метод очень удобен для определения мнений сотрудников компании.

6. Метод равного участия

Этот метод сравним с методом моделирования конкурса с точки зрения полноты предоставляемой информации, затрат времени и ресурсов. Его отличительной особенностью является то обстоятельство, что он обеспечивает подразделению, осуществляющему самооценку, абсолютную свободу в подготовке документов, на основании которых осуществляется анализ. В одном из крайних случаев это может быть просто пакет документов, отчетов, графиков и т. д., а в другом нечто напоминающее заявку на участие в конкурсе на присуждение Европейской Премии Качества.