

ДІАГНОСТИЧНА САМООЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

Розглянуто сутність та основні моделі діагностичної самооцінки діяльності організації. Обґрунтовано модель самооцінки в системі управління якістю, визначено критерії оцінювання в межах Європейської моделі досконалості EFQM. Наведено процедуру проведення діагностичного самооцінювання.

Ключові слова: самооцінка діяльності, модель самооцінки, методи та критерії самооцінки, процедура самооцінки.

У сучасному динамічному середовищі успішність організації залежить від того, наскільки ефективно вибудовано є система менеджменту, орієнтована на досягнення стратегічних цілей і розв'язання стратегічних завдань, які методи і підходи застосовуються для забезпечення безперервного удосконалення та покращення діяльності, які заходи попереджувального характеру виробляються, щоб унеможливити надходження на ринок неякісної продукції. Одним з інструментів ефективного менеджменту є самооцінка, що ґрунтується на всебічному, системному та постійному самоаналізі і діагностуванні власної діяльності та досягнутих результатах відповідно до поставлених цілей та визначених критеріїв у сфері якості. Водночас самооцінка дозволяє керівництву аналізувати поточну діяльність, виявляти та оцінювати проблеми, розробляти планові завдання та визначати перспективи подальшого розвитку. Вважається, що вона є однією із складових процесу постійних змін в організації, які гарантують невинні удосконалення та покращення діяльності, забезпечують стабільність її розвитку.

У зв'язку з цим актуальними стають питання вивчення змісту, методів, та моделей самооцінки, процедур її проведення, а також значення в системі управління організацією загалом і в управлінні якістю зокрема.

У науковій думці проблематика діагностичної самооцінки репрезентована переважно зарубіжними науковими джерелами. Базові організаційні аспекти діагностичної самооцінки досліджувалися в працях зарубіжних фахівців у сфері якості, серед яких: Е. Демінг, Дж. Джуран, К. Ісікава, Т. Конті, А. Фейгенбаум та ін. [5; 8; 15; 17; 18]. Методичні засади такого оцінювання виписані міжнародними стандартами ISO і рекомендаціями [3-4]. В Україні питання самооцінки та діагностики в контексті управління якістю вивчалися недостатньо активно. Певні теоретичні та практичні напрацювання зазначених проблем знаходимо в роботах П. Калити, Л. Лосюк, О. Момота, О. Чернеги та ін. [6; 13; 14; 17].

Метою статті є аналіз наявних моделей діагностичної самооцінки діяльності, визначення найбільш ефективних методів його проведення та вироблення практичних підходів застосування технологій оцінювання у формуванні та вдосконаленні

системи управління якістю в організації.

Аналіз наукових джерел [7; 8; 10; 12; 13] та накопиченої практики самооцінки дозволяє виокремити дві основні моделі її проведення, які різняться як за змістом, так і підходами до оцінювання:

- 1) самооцінка, орієнтована на відповідність критеріям нагород за якість;
- 2) самооцінка на основі співвідношення цілі/результат.

За першою моделлю самооцінка розглядається як спосіб зіставлення власної діяльності і її результатів із заздалегідь заданою моделлю роботи організації, яка є еталоном або більш успішною. Метою такої самооцінки є отримання визнання на шляху до досконалості та отримання премій з якості (міжнародних, національних, регіональних або галузевих). В основу другої моделі закладається самодіагностування, яке дозволяє виявити сильні і слабкі аспекти функціонування організації, оцінити ступінь досягнення поставлених цілей, визначити можливі відхилення, встановити причини, що їх обумовили, та використати результати оцінювання у процесах стратегічного і оперативного планування. Тобто, і в першому, і в другому випадках самооцінка є засобом, що дозволяє організації безперервно вдосконалювати власну діяльність та підвищувати якість.

З практичної точки зору, основним завданням діагностичної самооцінки є отримання об'єктивної інформації про фактичний стан діяльності організації за всіма її напрямками, структурними підрозділами, процесами. У межах функціонування систем управління якістю самооцінка дозволяє: виокремлювати процеси, які потребують покращення; діагностувати проблеми, які впливають на якість роботи, відслідковувати результативність запобіжних заходів; розставляти пріоритети в плануванні якості та змінювати системні чинники так, щоб бажані результати у сфері якості досягалися.

Методичні та організаційні підходи до процесу самооцінювання виписані в новій версії міжнародного стандарту ISO 9004 та закладені в основу європейської моделі ділової досконалості EFQM [19]. Вважається, що ця модель є схемою самооцінки чинної в організації системи якості з метою визначення ступеня її придатності досягати поставлених цілей. Слід зазначити, що вимогами міжнародних стандартів є

оцінка не лише результатів діяльності організації, але й задоволеності персоналу та всіх зацікавлених сторін та споживачів. Загалом цілісна модель самооцінки

діяльності організації в системі управління якістю може бути проілюстрована на рис. 1.

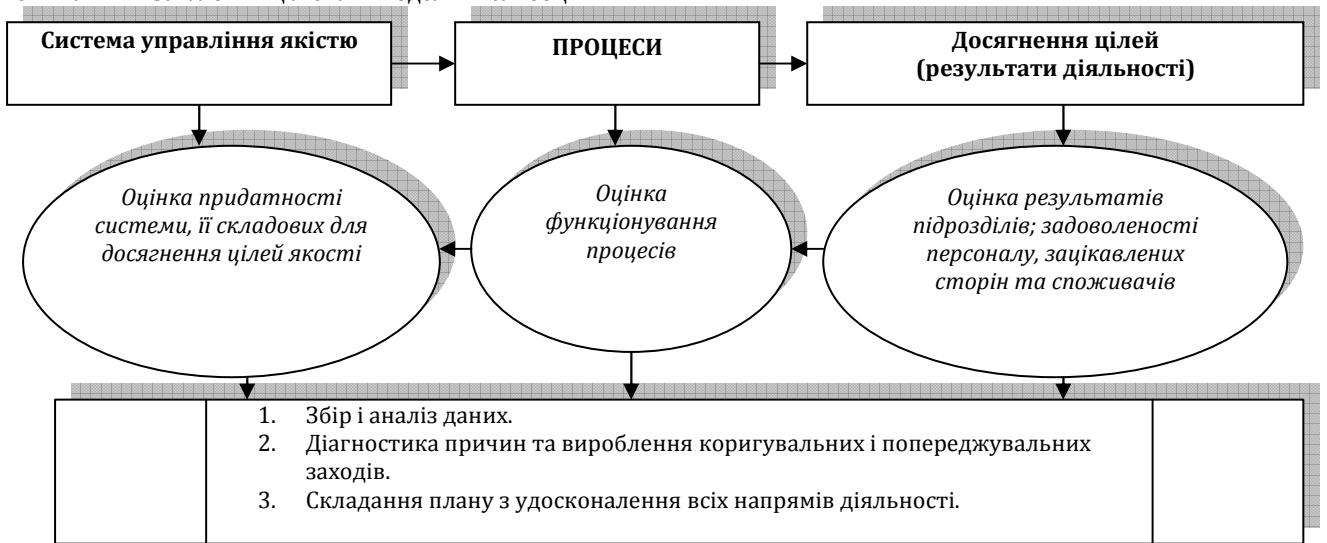


Рис. 1. Модель самооцінки в системі управління якістю

Типовий процес самооцінки містить таку послідовність дій:

1. Прийняття рішення про проведення самооцінки.
2. Формування робочої групи з числа керівників підрозділів та відповідальних за проведення самооцінки, призначення керівника проекту.
3. Вибір напрямів діяльності (процесів), які будуть оцінюватися та встановлення критеріїв оцінювання.
4. Збір та оброблення даних про процеси.
5. Вибір методів оцінювання та вироблення відповідних процедур.
5. Складання зведеного звіту за результатами оцінювання.
6. Подання зведеного звіту керівнику організації. Розгляд та затвердження звіту.
7. Визначення пріоритетів щодо покращень процесів

та діяльності загалом і прийняття відповідних рішень.

8. Формування плану заходів щодо вдосконалення діяльності організації.

9. Контроль за реалізацією плану заходів.

Серед великого арсеналу прийомів і способів діагностичної самооцінки можна виокремити такі: модель ділової досконалості EFQM (за встановленими критеріями); бенчмаркінг; моделі національних конкурсів з якості; методи експертних оцінок (мозкової атаки); самодіагностика; система збалансованих показників; діагностичний аудит; FMEA-аналіз; SWOT-аналіз; методи експрес-діагностики; цикл Деміга (PDCA); статистичні методи аналізу якості. Залежно від цілей всю сукупність методів самооцінки можна систематизувати за підходами, які закладаються в окреслені вище моделі самооцінки (рис. 2).

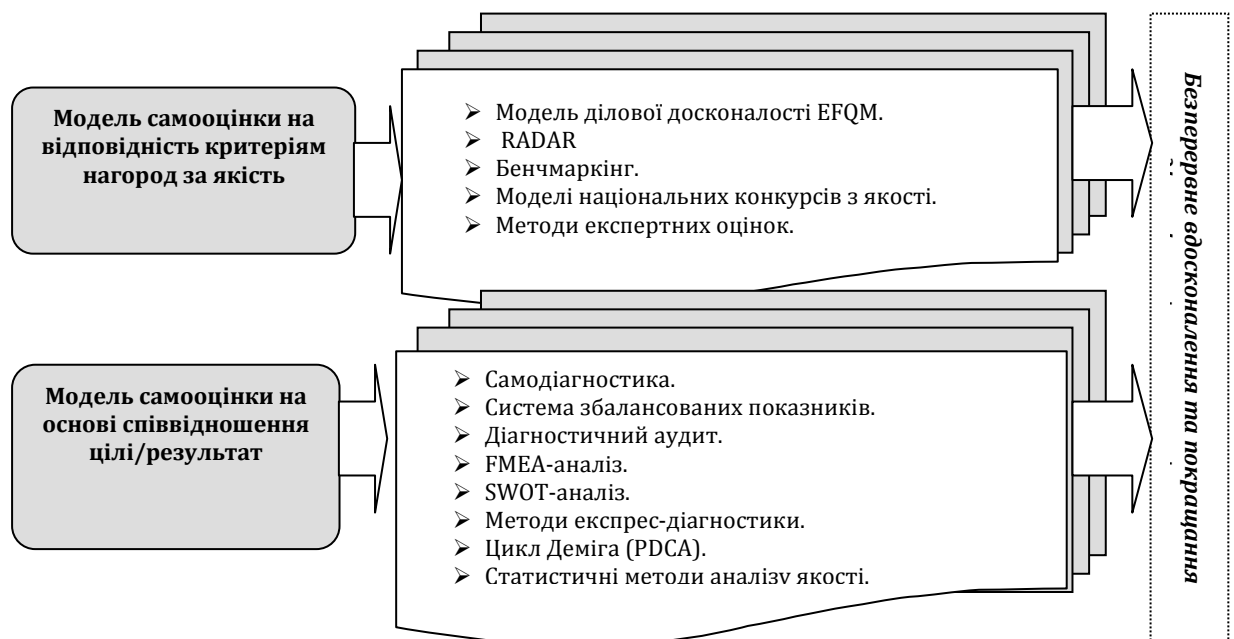


Рис. 2. Методи самооцінки діяльності організації в системі управління якістю

Найчастіше у науковій літературі діагностичну самооцінку організацій пов'язують з їх бажанням досягти відповідного рівня ділової досконалості, встановленого Європейським фондом управління якості (EFQM). Оцінювання діяльності в межах моделі ділової досконалості EFQM здійснюється за дев'ятьма критеріями, п'ять з яких описують діяльність організації з точки зору можливостей, які вона використовує для досягнення результатів, а чотири критерії характеризують результати, які досягає організація за рахунок використання цих можливостей. Можливості організації пов'язуються з оцінкою: лідерства; системи управління персоналом; політики і стратегії якості; розвитку партнерства; процесними підходами діяльності. Досягнуті результати діагностуються шляхом визначення ступеня задоволеності споживачів та персоналу, виявлення впливу організації на суспільний розвиток, а також отриманих фінансово-економічними результатів. Оцінка за кожним критерієм здійснюється на основі прийнятої шкали оцінювання, яка в сумі складає 1000 балів. Для кожного критерію встановлюється його відсоткова значущість, що характеризує його роль у досягненні досконалості.

Загалом діагностичне самооцінювання в межах моделі ділової досконалості часто називають критичним аналізом діяльності, оскільки воно дає об'єктивну інформацію про досягнуті результати роботи та дозволяє встановити, на якому етапі розвитку знаходиться організація в конкретний період часу. У процесі самооцінки організація може попередньо визначити свій рівень, використавши розроблену Європейським фондом управління якістю схему (матрицю) рівнів досконалості: початковий рівень (якщо організація набирає більше 400 балів); на шляху до досконалості (від 550 балів) і досконалий рівень (від 700 балів). Слід зазначити, що Модель ділової досконалості Європейського фонду управління якості є описом «ідеального» підприємства, яким його бачать споживачі. «Ідеальна» організація оцінюється в 1000 балів, фактично ж найкращі фірми Європи, такі як TNT, Siemens, Opel, Volvo, Nokia, досягають 700-750 балів. Найуспішніші підприємства країн східної Європи знаходяться на рівні 550-600 балів [6]. Підтвердженням досягнутого рівня досконалості є отримання Європейської премії якості.

Кількісне оцінювання критеріїв досконалості здійснюється з використанням інструментів RADAR, які описують чотири складові діяльності організації: результати (Results); підходи (Approach), застосування (Deployment); оцінка та перегляд (Assessment and Review). Логіка RADAR передбачає, що організація за кожним критерієм здійснює такі дії [19]:

1) встановлює результати, які мають бути досягнуті в процесі реалізації політики якості. Такими результатами є ефективність роботи та системи управління, а також сприйняття організації зацікавленими сторонами.

2) планує та розробляє комплексний набір підходів для досягнення результатів. У досконалої організації підходи повинні бути обґрунтованими, мати чіткі, раціональні, добре описані та розроблені процеси, бути орієнтованими на потреби зацікавлених сторін;

3) системно і послідовно впроваджує розроблені підходи.

4) оцінює наслідки реалізації підходів та переглядає

їх зміст. У досконалому підприємстві підходи та їх застосування повинні бути об'єктом постійного вимірювання, за даними яких встановлюються пріоритети діяльності та здійснюються постійні удосконалення.

Оцінювання за логікою RADAR проводиться на основі використанням бального методу. Зокрема, в балах оцінюється: наявність кожного інструменту RADAR; позитивна динаміка в діяльності; досягнутий рівень показників роботи та їх відповідність встановленим цілям; орієнтованість на потреби споживачів; ступінь та системність реалізації підходів; регулярність вимірювання ефективності процесів; можливості використання кращих практик для удосконалення діяльності.

Одним із важливих способів діагностичної самооцінки є бенчмаркінг, або еталонне порівняння. Бенчмаркінг є методом системного зіставлення власної діяльності з роботою кращих організації (лідерами, конкурентами, аналогами) з метою досягнення досконалості. Порівнянню підлягають як самі організації загалом, так і їх продукція, результати діяльності, якісні параметри виробів. Основним завданням бенчмаркінгу є виявлення причин успішного функціонування еталонних підприємств і недопущення значних відхилень у результатах діяльності власних організацій. За об'єктом порівняння можна виокремити: бенчмаркінг процесів і показників, стратегічний, конкурентний та функціональний. За масштабами порівняння використовується: зовнішній партнерський бенчмаркінг (проводиться декількома організаціями на основі укладених угод про спільні порівняльні дослідження), індивідуальний бенчмаркінг (передбачає процедури самооцінки діяльності організації); внутрішній бенчмаркінг (зіставляються результати роботи структурних підрозділів організації, внутрішні процеси) [9].

Процедура проведення бенчмаркінгу передбачає: 1) визначення об'єкта порівняння; 2) вибір еталонної організації (процесу); 3) визначення способів досягнення еталонним підприємством високого рівня якості; 4) встановлення стандартів якості для ключових аспектів діяльності, які перевершують рівень еталонного підприємства; 5) розроблення заходів щодо досягнення оптимальних показників якості в організації. Сучасні процеси бенчмаркінгу прямо пов'язані з процедурами самооцінювання організації та критеріями оцінювання, закладеними для отримання нагороди з якості. Недоліками методу є труднощі в отриманні реальних даних та достатнього для порівняння обсягу інформації, а також можливості перенесення прихованих проблем і помилок в організації бізнес-процесів еталонної організації.

За сучасними об'єктивними вимогами підвищувати ефективність і результативність функціонування систем управління якістю особливого значення набувають процедури самооцінювання на основі використанням такого інструменту як цикл PDCA (відомого як цикл Демінга). У ньому передбачається узгоджене виконання чотирьох етапів діяльності у певній послідовності: планування (Plan — P); виконання запланованого (Do — D); моніторинг та перевірка (контроль) виконання (Check — C); аналіз результатів виконаних дій, розроблення та впровадження коригувальних дій, спрямованих на постійне

удосконалення (Action — A). У коловому циклі реалізуються загальні функції управління, які передбачають створення сприятливих умов для виробництва якісної продукції. Так шляхом планування визначаються цілі в галузі якості та виробляються планові заходи щодо їх досягнення. На наступному етапі здійснюється їх реалізація. Важливими є перевірка результативності та оцінка ефективності дій, які мають відповідати цілям організації в галузі якості та вимогам

споживачів. У результаті виявлених невідповідностей здійснюються коригувальні дії, спрямовані на їх усунення та поліпшення якості. Цикл повторюється доти, поки отримані результати не збігатимуться з плановими завданнями. Водночас він може змінюватися залежно від змін потреб і вимог споживачів. Оскільки цикл Демінга є безперервною послідовністю дій, схематично він зображається у вигляді колеса (рис. 3).

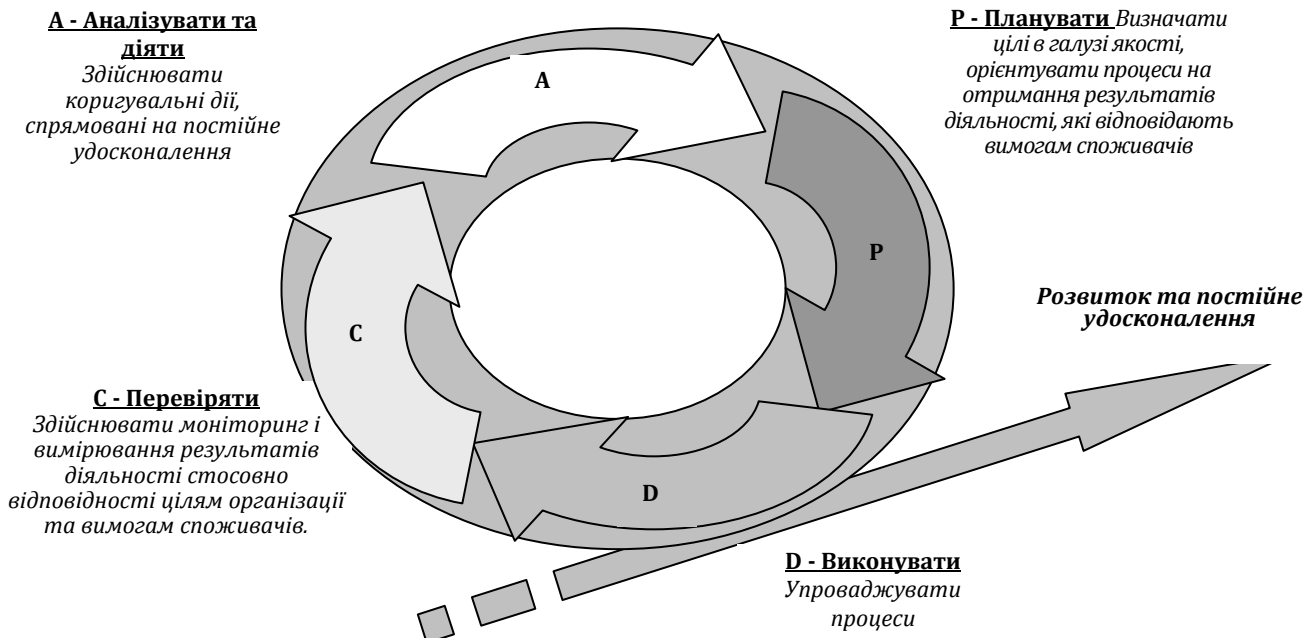


Рис.3. Цикл Демінга (PDCA)

Схема PDCA застосовується для оцінки всіх без винятку процесів діяльності організації.

В Україні інструмент діагностичної самооцінки використовується невеликою кількістю організацій, передусім тих, які впроваджують системи якості в організації і планують їх сертифікувати, а також учасників національного конкурсу якості та в межах сходження до вершин європейської моделі ділової досконалості EFQM. Водночас більшість з них не розглядає самооцінку як ефективний інструмент саморозвитку і безперервного поліпшення. Як свідчить практика, ігнорування результатів самооцінки і самодіагностики призводить до стратегічних прорахунків і помилок у формуванні цілей і завдань розвитку. У зарубіжних країнах такий інструмент є потужною інформаційною базою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень не тільки у сфері управління якістю, але й в управлінні кризовими ситуаціями та ризиками.

Загалом використання результатів самооцінки пов'язане, передусім, з: отриманням об'єктивних висновків, які ґрунтуються на фактах; виявленням

процесів, які необхідно поліпшувати; системним розумінням необхідності удосконалення діяльності та зміни підходів до системи управління організацією. Оцінка можливостей організації, відстеження тенденцій і порівняльний аналіз результатів діяльності дозволяє при цьому виявляти її сильні риси, які необхідно зберегти, і сфери діяльності, де поліпшення дозволять отримати максимальний результат. Своєчасне коригування виявлених слабких ланок допоможе попередити фінансові втрати організації, унеможливить розвиток кризових явищ, сприятиме підвищенню її конкурентоспроможності. Отже, результати самооцінки стають інструментом постійного внутрішнього покращення систем якості і слугують вихідною базою для стратегічного планування покращень діяльності.

Перспективами подальшої праці над цією проблематикою є дослідження спеціального інструментарію самооцінки, яка ґрунтується на співвідношенні цілі/результат, таких як: FMEA-аналіз; система збалансованих показників; діагностичний аудит; статистичні методи аналізу якості; самодіагностика тощо.

Список літератури

11. Системи менеджменту якості. Вимоги [Текст] : ДСТУ ISO 9001:2009 (ISO 9001:2008, IDT) – [Чинний від 2009-09-01]. – К. : Держстандарт України, 2009. – 26 с.
12. Системи менеджменту якості. Основні положення і словник [Текст] : ДСТУ ISO 9000:2007. [СТУ ISO 9000:2005 IDT] – [Чинний від 2008-01-01]. – К. : Держстандарт України, 2009. – 29 с.
13. Quality management system – Fundamentals and vocabulary [Електронний ресурс] ISO 9000:2005. - Режим доступу: <http://www.iso.org>.

14. *Quality management system – Requirements [Електронний ресурс] : ISO 9001:2008. - Режим доступу: <http://www.iso.org>.*
15. *Исикава, К. Японские методы управления качеством [Текст] / К. Исикава. М. : Экономика, 1998.*
16. *Калита, Т. П. Самооценка для совершенствования: опыт лучших украинских предприятий [Текст] / Т. П. Калита // Стандарты и качество. – 2001. – № 12. – С. 80-82.*
17. *Кане, М. М. Системы, методы и инструменты менеджмента качества [Текст] : учебное пособие / [Кане М. М., Иванов Б. В., Корешков В. Н., Схиртладзе А. Г.]. — СПб.: Питер, 2008. — 560 с.*
18. *Конти, Т. Самооценка в организациях [Текст] / Т. Конти; пер. с англ. И.Н. Рыбакова при участии Г.Е. Герасимовой; науч. ред.: В. А. Лapidус и М.Е. Серов. М.: РИА «Стандарты и качество», 2000. - 328 с.*
19. *Кузьмин, А. М. Бенчмаркинг [Текст] / А. М Кузьмин // Методы менеджмента качества. – 2007. – № 2. – С. 25.*
20. *Кузьмін, О. Є. Методи аналізування конкурентоспроможності підприємства [Текст] / О. Є. Кузьмін, Л. І. Чернобай, О. П. Романко // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.10. – С.159-166.*
21. *Лapidус, В. А. Всеобщее качество (TQM) в российских компаниях [Текст] / В. А Лapidус – М.: Новости, 2000. – 432с.*
22. *Лосюк, Л. Основні тенденції розвитку сучасних концепцій СУЯ [Текст] / Л. Лосюк // Стандартизація. Сертифікація. Якість. – 2009. – №4 – С. 3-9*
23. *Момот, О. І. Менеджмент якості та елементи системи якості [Текст] : підручник / О. І Момот. – К. : Центр учбової літератури. 2007. – 368с.*
24. *Рахлин, К. Механизм непрерывного улучшения в российских компаниях [Текст] / К. Рахлин, В. Чайка // Стандарты и качество – 2006. – № 1. – С. 80-85.*
25. *Фейгенбаум, А. Контроль качества продукции [Текст] / А. Фейгенбаум ; Пер. с англ. – М.: Экономика, 1986. – 472 с.*
26. *Чернега, О. Б. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств (організацій): навч. посібник [Текст] / О. Б. Чернега – Львів: «Магнолія 2006», 2009. – 251 с.*
27. *Deming, W. E. Quality, Productivity, and Competitive Position [Текст] / W. E. Deming – Cambridge, 1982.*
28. *Juran, J. M. Made in USA: A Renaissance in Quality [Текст] / J. Juran // Harvard Business Review. 1993. Vol. 71. N 4.*
29. *EFQM Emselex Model Scorebook and Case Study, 2010. [Електронний ресурс]– Режим доступу: <http://www.efqm.org/>.*

РЕЗЮМЕ

Попович Тамара

Диагностическая самооценка деятельности в системе управления качеством организации

Рассмотрена сущность и основные модели диагностической самооценки деятельности организации. Обоснована модель самооценки в системе управления качеством. Определены критерии оценки в рамках Европейской модели совершенства EFQM. Представлена процедура проведения диагностического самооценивания.

RESUME

Popovych Tamara

Diagnostic of self-assessment of the enterprise in the quality management system

The essence and the basic models of diagnostic self-assessment activities of an organization are considered. It has been described a model of self-esteem in the quality management system. The criteria of evaluation within the European excellence model EFQM are determined. The procedure of diagnostic of self-assessment is presented.

Стаття надійшла до редакції 20.10.2012 р.