

# Инструментарий диагностической самооценки

**Оценка руководителей ( $I_{\text{РУК}}$ ) по каждому из пяти критериев и общая оценка сравниваются с соответствующей оценкой работников ( $I_{\text{РАБ}}$ ), и вычисляется коэффициент адекватности менеджмента  $K_{\text{АМ}}$  по следующей формуле:**

$$K_{\text{АМ}} = \frac{I_{\text{РУК}} - I_{\text{РАБ}}}{I_{\text{МАХ}}},$$

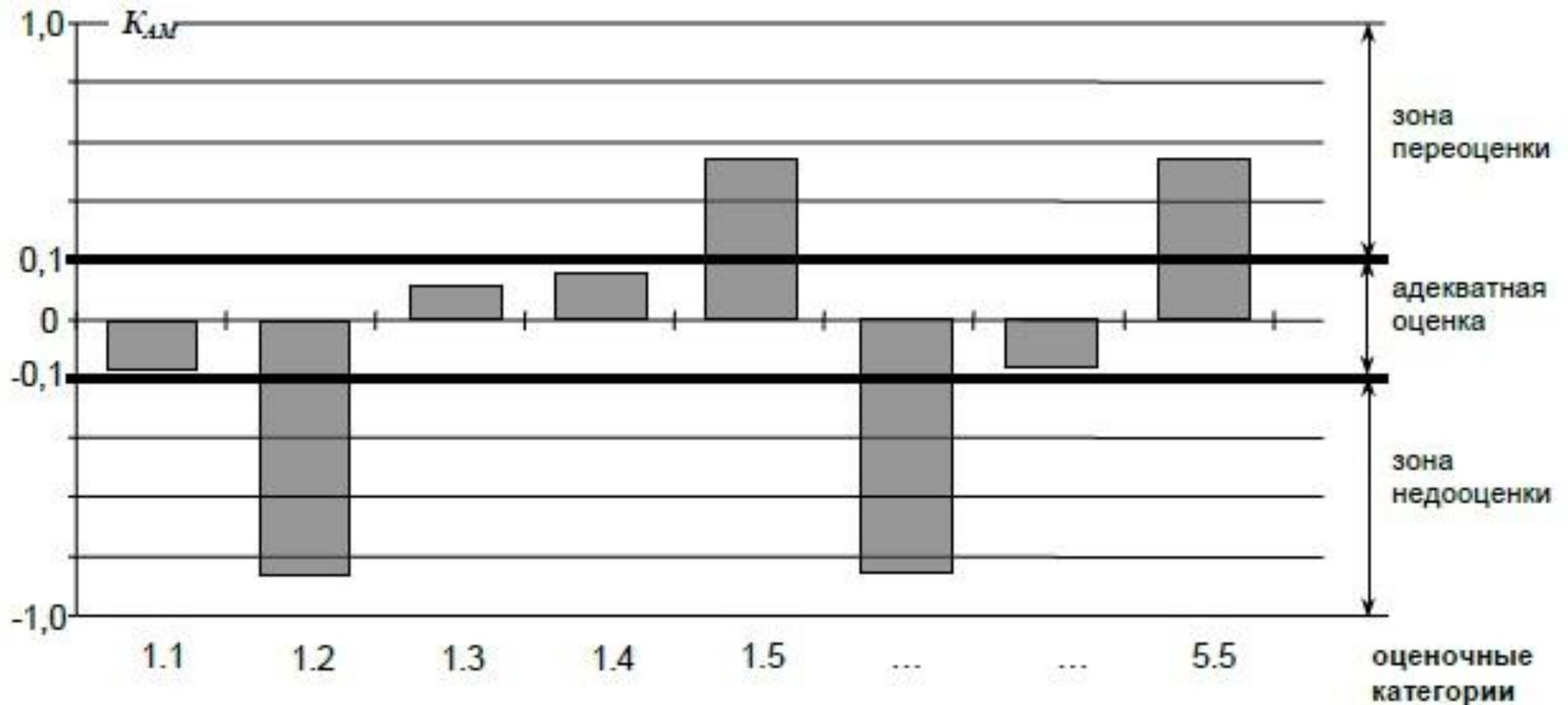
где  $K_{\text{АМ}}$  – коэффициент адекватности менеджмента;

$I_{\text{РУК}}$  – средняя оценка руководителей;

$I_{\text{РАБ}}$  – средняя оценка работников;

$I_{\text{МАХ}}$  – максимально возможная оценка в зависимости от уровня оценки: составляющая (1 балл), категория (4 балла), критерий (20 баллов), общая оценка менеджмента (100 баллов).

# Зоны адекватности менеджмента по оценочным категориям



**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 не-эффективными. 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.

# Коэффициент согласия в коллективе

$$K_{СК} = \frac{n \sum (I_{РАБi})^2 - (\sum I_{РАБi})^2}{n^2},$$

где  $K_{СК}$  – коэффициент согласия в коллективе;

$n$  – число опрашиваемых работников;

$I_{РАБ}$  – оценка работника;

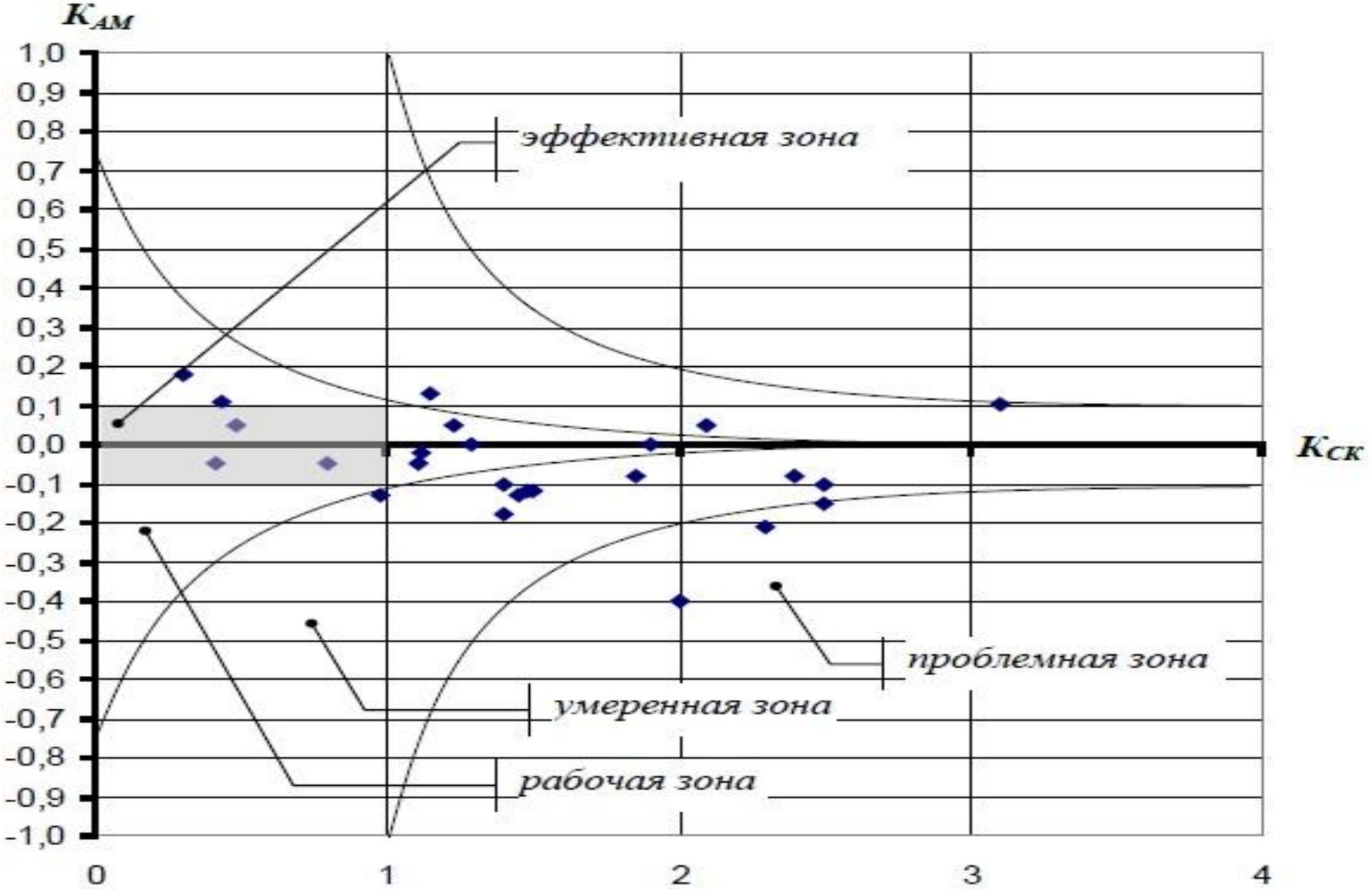
$i$  – оценочная составляющая (категория, критерий, общая оценка менеджмента).

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  $K_{СК}$ ,  $K_{АМ}$ .

# Матрица возможностей улучшений



# 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.

# ИТОГОВЫЙ ЛИСТ ДВУСТОРОННЕЙ ЭКСПРЕСС-ОЦЕНКИ

Итоговый лист двусторонней экспресс-оценки

Вопрос	Средняя оценка, балл		
	Руководители	Работники	Общая
<b>1. Прогнозирование/планирование</b>			
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			
<b>2. Организация</b>			
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			
<b>3. Мотивация</b>			
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
<b>4. Контроль</b>			
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			
<b>5. Координация</b>			
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			
<b>6. Коммуникация (общая оценка менеджмента)</b>			

Средний балл по каждой из 25 оценочных категорий вычисляется по формуле (максимум по каждой категории – 4 балла)

$$I_{CPn} = \frac{I_{PУКn} + I_{PАБn}}{2},$$

где  $I_{CPn}$  – средний балл по категории;  
 $I_{PУКn}$  – средняя оценка руководителей;  
 $I_{PАБn}$  – 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 определить важность каждой составляющей для организации. Положительный ответ (да, важно) оценивается в 1 балл, отрицательный (нет, не важно) – в 0 баллов.

# Индекс согласия (AGR) и индекс значимости (IMP)

$$AGR = \frac{\sum_1^N M_{AGRi}}{N},$$

где  $AGR$  – индекс согласия (agreement);  
 $M$  – оценка (0 или 1);  
 $N$  – число респондентов;  
 $i$  – оценочная составляющая.

$$IMP = \frac{\sum_1^N M_{IMPi}}{N},$$

где  $IMP$  – индекс значимость (important);  
 $M$  – оценка (0 или 1);  
 $N$  – число респондентов;  
 $i$  – оценочная составляющая.

# 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	<i>AGR</i>	<i>IMP</i>
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) ...		

# Карта качества менеджмента (ККМ)

