

## Самооценка системы управления организации на базе функциональной модели оценки менеджмента

(Статья опубликована в журнале "Методы менеджмента качества" №3, 2005 г  
Дмитрий Маслов, канд. экон. наук, Коммерческий директор "ИВА Консалтинг групп" г.  
Иваново, [maslow@front.ru](mailto:maslow@front.ru)

Пол Ватсон, Professor, Head of Quality of the Built Environment Division, Sheffield Hallam  
University, [P.A.Watson@shu.ac.uk](mailto:P.A.Watson@shu.ac.uk)

Николас Чилиши, PhD, Senior Lecturer, Sheffield Hallam University, [N.Chileshe@shu.ac.uk](mailto:N.Chileshe@shu.ac.uk)  
Эрнест Белокооровин, Генеральный директор компании «Морсервис» г. Архангельск, E-mail  
автора: [ernest@atnet.ru](mailto:ernest@atnet.ru))

---

Довольно часто организации напоминают старые бочки, содержащие молодое игристое вино технологий, ... за бочками необходимо следить и периодически их укреплять, чтобы они смогли выдержать иногда взрывную мощь молодого вина. Большая сосредоточенность на качестве организации необходима, и самооценка как периодическая проверка помогает его улучшить.

Тито Конти

Статья посвящена описанию метода самооценки системы управления организации на основе [функциональной модели оценки менеджмента](#). Организационная самодиагностика основных функций менеджмента: прогнозирования/планирования, организации, мотивации, контроля и координации позволяет укоренить принцип постоянного совершенствования в компании и создать стабильную систему управления, ориентированную на поддержание и повышение конкурентоспособности бизнеса.

---

Введение

Самооценка, как инструмент управления, позволяет компаниям получить всестороннюю картину своей деятельности, узнать, удовлетворены ли ее потребители, персонал, поставщики, общество, и на этой основе определить приоритетные направления для улучшений. Организационная самооценка способствует систематизации и структурированию менеджмента компании, позволяет проследить динамику улучшений и построить самообучающуюся организацию на принципах постоянного совершенствования.

В основе различных методик самооценки лежит бальная система, и это позволяет менеджерам сравнивать достигнутые результаты с эталоном или показателями других организаций, а также прослеживать динамику улучшений при проведении повторной самооценки. Подобный подход характерен, например, для премий в области качества, где самооценка основана на моделях премий. Однако такой подход таит в себе соблазн "погони за баллами", с целью выгодно показать свой бизнес в глазах экспертов. Элемент ранжирования и конкуренции по баллам дискредитирует идею самооценки как диагностического инструмента, что не раз отмечает в своих выступлениях один из идеологов самооценки Тито Конти [1].

Действительно, организационная самооценка становится эффективным инструментом управления, когда применяется диагностический подход, то есть обучение на собственном опыте посредством глубокого, критического разбора. Разработанная нами [функциональная модель](#)

[оценки менеджмента](#) (ФМОМ) призвана помочь провести настоящую диагностическую самооценку системы управления, ориентированную на улучшение деятельности, самооценку в полном смысле этого слова.

Методика самооценки по критериям функциональной модели оценки менеджмента

Структура функциональной модели представлена шестью базовыми критериями, отражающими шесть функций менеджмента: прогнозирование/планирование, организация, мотивация, контроль, координация и коммуникация. Первые пять критериев объединяют 25 оценочных категорий. Состояние критерия "коммуникация" отражает общая оценка системы менеджмента, которая наглядно представляется коммуникационным профилем организации [2].

Самооценка системы менеджмента организации на основе функциональной модели проводится методом анкетирования. Вопросы анкеты экспресс-оценки разделены на пять групп в соответствии с критериями модели [3]. Двадцать пять вопросов соответствуют двадцати пяти оценочным категориям (табл. 1).

Таблица 1	
Вопрос	Оценка
1. Прогнозирование/Планирование	
1. Установлена ли цель организации, ясно ли определены стратегические и текущие задачи?	
2. Производится ли сбор и анализ данных о потребителях?	
3. Отчетливо ли разделены сферы деятельности на предприятии?	
4. Анализируется ли на предприятии информация о конкурентах и опыт других компаний?	
5. Рационально ли распределяются ресурсы предприятия: материальные, людские, финансовые, информационные?	
2. Организация	
6. Понятна ли организационная структура предприятия?	
7. Существуют ли документы и стандарты предприятия, регламентирующие должностные обязанности и рамки ответственности для отдельных подразделений и каждого работника?	
8. Создаются ли условия для совершенствования и развития предприятия?	

9. Эффективно ли организован процесс производства продуктов (услуг)?	
10. Привлекательны ли для потребителя производимые продукты (услуги)?	
3. Мотивация	
11. Высоки ли лидерские качества руководителя?	
12. Создаются ли на предприятии условия для обучения и развития работников?	
13. Удовлетворены ли личные потребности работников предприятия?	
14. Участвуют ли работники в деятельности по развитию предприятия?	
15. Удовлетворены ли работники результатами своего труда?	
4. Контроль	
16. Существует ли на предприятии система оценки качества процесса производства (обслуживания)?	
17. Существует ли на предприятии система оценки полученных результатов?	
18. Учитываются ли мнения и пожелания клиентов в работе предприятия?	
19. Оценивается ли эффективность использования ресурсов на предприятии?	
20. Соответствуют ли полученные результаты поставленным целям организации?	
5. Координация	
21. Существует ли на предприятии эффективная система управления?	
22. Установлены ли внутренние связи между подразделениями организации?	
23. Проводится ли работа по урегулированию и предотвращению конфликтных ситуаций на предприятии?	
24. Производится ли корректировка и уточнение планов и задач организации?	
25. Применяются ли новые информационные и телекоммуникационные технологии в работе предприятия?	

Каждый вопрос имеет пять вариантов ответа. Разрешается выбирать только один вариант, который максимально точно характеризует текущее состояние данного направления:  
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)

Таким образом, эталонный показатель по каждому из пяти критериев может достигать 20 баллов, а эталонная оценка системы управления в целом – 100 баллов.

Особенность нашего подхода в том, что оценка менеджмента производится не только руководителями, менеджерами различных уровней, но и простыми работниками, то есть теми, кто выполняет управленческие решения. Для получения объективных данных необходимым условием экспресс-оценки является участие в опросе не менее 80% руководителей и не менее 50% работников. Оценка каждого из пяти критериев и системы управления в целом вычисляется исходя из средней оценки по предприятию:

$$I_{\text{средняя}} = \frac{I_{\text{рук}} + I_{\text{раб}}}{2} \quad , \text{где } I_{\text{рук}} - \text{средняя оценка руководителей};$$

$$I_{\text{раб}} - \text{средняя оценка работников};$$

Преимущество двухсторонней системы оценки состоит в возможности определить, насколько соответствует представление руководителей о положении дел на предприятии мнению работников. 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 ( $K_{\text{AM}}$ ) по следующей формуле:

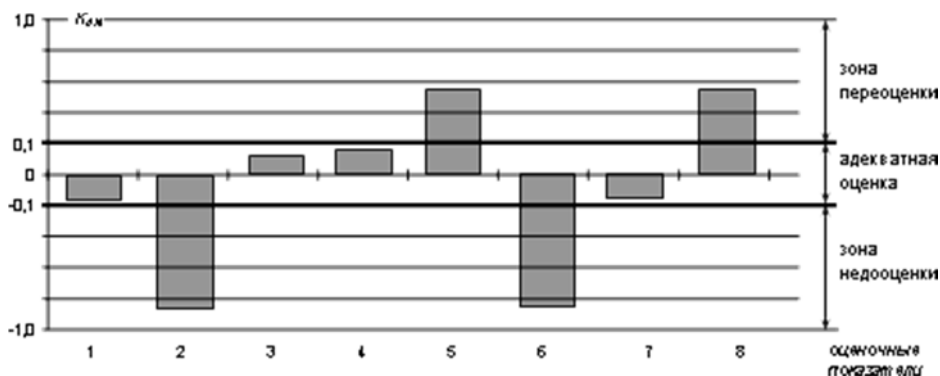
$$K_{\text{AM}} = \frac{I_{\text{рук}} - I_{\text{раб}}}{4} \quad , \text{где } K_{\text{AM}} - \text{коэффициент адекватности менеджмента};$$

$$I_{\text{рук}} - \text{средняя оценка руководителей};$$

$$I_{\text{раб}} - \text{средняя оценка работников};$$

$$4 - \text{максимально возможная оценка.}$$

Анализ коэффициента адекватности менеджмента по отдельным оценочным категориям можно проводить с помощью графика (рис. 1).



Зона переоценки возможностей менеджмента ( $0,1 < K_{\text{AM}} < 1$ )

Показатели зоны переоценки отражают расхождения мнений руководителей и работников относительно ситуации на предприятии. В этом случае большинство управленческих решений

могут сталкиваться с внутренним сопротивлением коллектива, а разного рода преобразования, иницируемые 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.

Зона адекватной оценки возможностей менеджмента ( $-0,1 \leq 0 \leq 0,1$ )

Показатели этой зоны характеризуют адекватное восприятие работниками управленческих решений, руководитель и коллектив руководствуются одинаковыми принципами в работе, что способствует гармоничному развитию организации. Руководители, пользуясь такой ситуацией, имеют возможность постоянно совершенствовать бизнес-процесс.

Зона недооценки возможностей менеджмента ( $-1 < -0,1$ )

Показатели зоны недооценки отражают недостаточные лидерские качества менеджеров предприятия. Существуют потенциальные возможности для совершенствования системы управления. Работники оценивают деятельность предприятия выше, чем руководители. Следует использовать эту ситуацию для корректировки позиции управленческого персонала и активизации процессов совершенствования.

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 разброс оценок работников по следующей формуле:

$$K_{СК} = \frac{n \sum (I_{раб.i})^2 - (\sum I_{раб.i})^2}{n^2}, \text{ где } K_{СК} - \text{коэффициент согласия в коллективе;}$$

$n$  - число опрашиваемых работников;

$I_{раб}$  - оценка работника;

$i$  - номер вопроса.

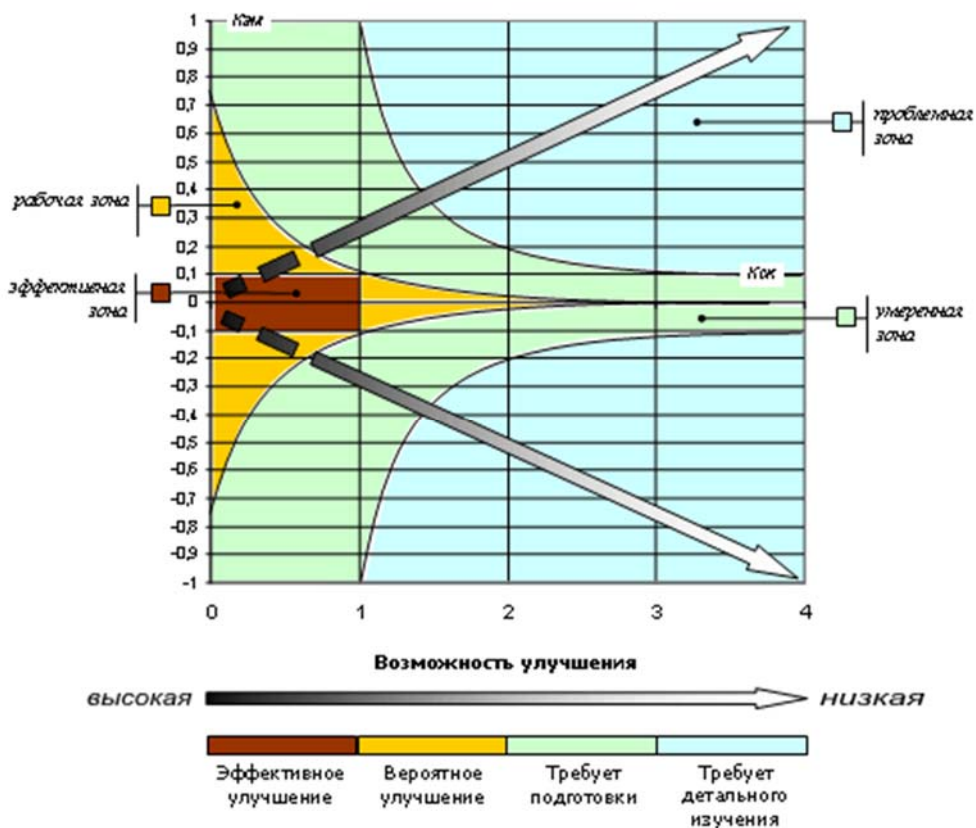
Анализ ответов работников дает возможность выявить зоны единства и полярности мнений в коллективе. Зона единства находится в рамках значения коэффициента согласия от 0 до 1. В зоне полярности значение  $K_{СК}$  соответственно между 1 и 4.

Категории, по которым работники дали равнозначную оценку, имеют большой потенциал для проведения эффективных изменений, так как состояние данного направления одинаково воспринимается всем коллективом. Показатели, находящиеся в зоне полярности, требуют первоочередного анализа причин разногласий, иначе любые планы улучшения будут неадекватно восприняты коллективом, и результативность изменений будет в лучшем случае низкой, либо эффект будет вовсе отрицательный.

Дальнейший анализ результатов анкетирования предполагает выявление корреляций между коэффициентами адекватности менеджмента и коэффициента согласия в коллективе. Основной задачей финального этапа самооценки является более точное определение эффективности изменений в той или иной области.

Инструментом анализа здесь выступает матрица возможности улучшений (рис. 2).

В зависимости от того, в какую из зон попадает точка с координатами ( $K_{СК}$ ;  $K_{АМ}$ ), определяется степень возможности улучшений по исследуемому показателю. Мы выделяем четыре зоны анализа:



Эффективная – результативность программы улучшений высока.

Рабочая – большая вероятность улучшения деятельности.

Умеренная – реализация программы улучшений требует детальной подготовки и предварительного анализа коэффициентов.

Проблемная – разработка и реализация программы улучшений должна начинаться только после глубокого изучения неудовлетворительных показателей  $K_{СК}$ ;  $K_{АМ}$ .

Далее приведем практический пример применения функциональной модели оценки менеджмента для самооценки организации.

#### Самооценка системы управления в компании "Морсервис"

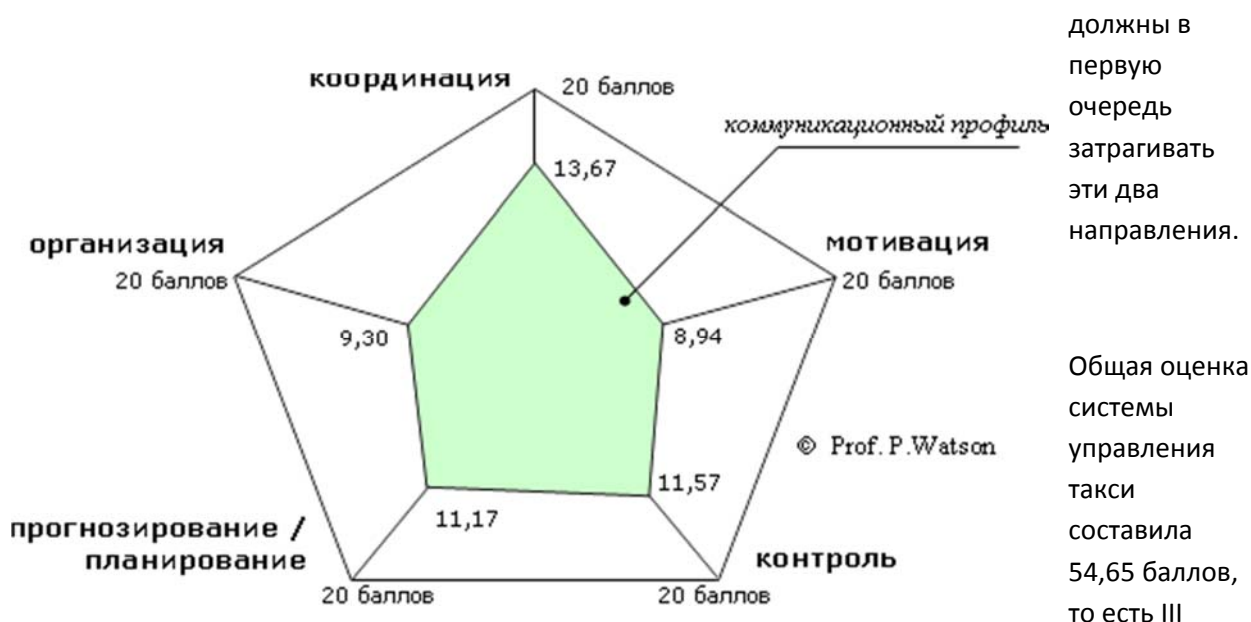
За десять лет работы "Морсервис" из небольшого предприятия розничной торговли выросло в многопрофильную компанию, охватывающую различные сферы бизнеса г. Архангельска: такси, ресторан, развлекательный центр, производство питьевой воды и другие направления. Укрупнение бизнеса потребовало пересмотра подходов к управлению компанией. Создание эффективной и конкурентоспособной системы менеджмента – одна из главных стратегических задач "Морсервиса". Руководством компании было принято решение начать процесс совершенствования с самооценки системы менеджмента в каждом из своих подразделений. В

статье мы приведем пример применения организационной самооценки на базе функциональной модели оценки менеджмента на предприятии, входящем в группу "Морсервиса" – такси "Снежок".

Такси "Снежок" – первое городское частное предприятие такси, появившееся в период, когда государственные таксопарки были расформированы, а на рынке присутствовали только нелегальные частные перевозчики. Парк предприятия более 100 автомобилей "Волга". Персонал компании (преимущественно водители) – 210 человек, из них 8 менеджеров. Самооценка системы управления такси проводилась в июне 2003 г. в течение трех дней. В анкетировании приняли участие 6 менеджеров (75%) и 122 работника (60,4%).

Далее приведем анализ полученных показателей и коэффициентов в соответствии с методикой самооценки по критериям ФМОМ.

Подсчет результатов самооценки по пяти основным группам оценочных показателей позволил построить коммуникационный профиль системы менеджмента такси (рис. 3). Коммуникационный профиль [4] показывает, что по критериям "организация" и "мотивация" получены самые низкие оценки. Следовательно, дальнейшие планы руководства по улучшению системы управления



уровень развития. В структуре уровней зрелости менеджмента нашей [функциональной модели](#) эта ступень характеризуется следующим состоянием: "система менеджмента на предприятии сформировалась; необходимо акцентировать внимание на оптимизации бизнес-процесса и улучшении качества на каждом его этапе; совершенствовать систему управления следует, учитывая важность потребителя и важность персонала".

Общая оценка менеджеров отличается от оценки работников менее чем на 10%, что в пределах нормы. Однако по критерию "мотивация" руководство недооценивает потенциал своих подчиненных, так как коэффициент адекватности менеджмента ( $K_{AM}$ ) по пяти категориям этого критерия составил соответственно: -0,18; -0,1; -0,18; -0,21; -0,15.

Коэффициент согласия в коллективе ( $K_{СК}$ ) составил 1,4. Наибольшие разногласия работников наблюдаются по оценочным показателям критериев "мотивация" (1,8) и "контроль" (1,77).

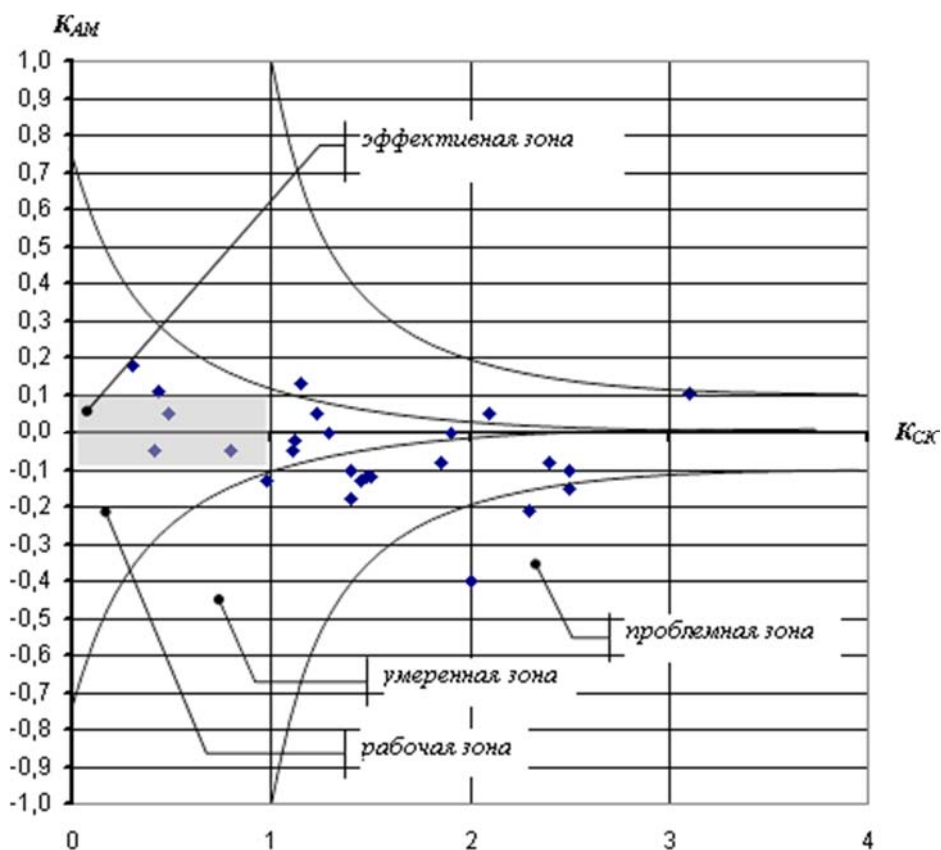
Заключительным этапом самооценки был выбор области, куда будут направлены первоочередные действия по улучшению. Была применена матрица возможностей. Как видим на рис. 4, большинство показателей находятся в умеренной зоне. Лишь некоторые направления имеют относительно подготовленную базу для проведения изменений, когда мнение менеджеров совпадает с единодушным мнением работников. Это в первую очередь #8, #9, #10, то есть категории, относящиеся к критерию "организация". Для других же категорий, особенно для #14 и #15 (критерий "мотивация"), улучшения требуют подготовительных мероприятий по выяснению причин

полярности в коллективе по этим вопросам, отсутствия взаимопонимания между менеджерами и подчиненными, недооценки руководством потенциала работников.

На основе результатов самооценки руководством такси было принято решение разработать план по улучшению организационной составляющей системы менеджмента, с целью упрочить внутренние коммуникации

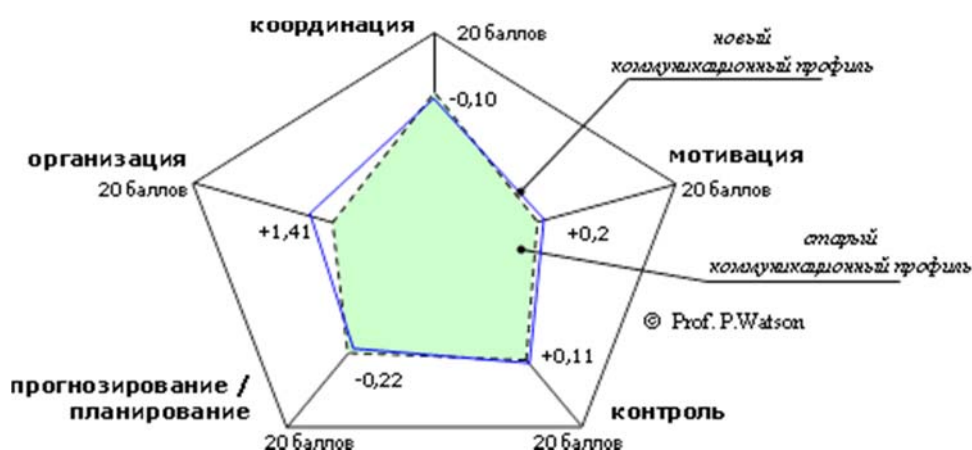
компании, оптимизировать бизнес-процесс и повысить тем самым эффективность системы управления такси и конкурентоспособность бизнеса. Несмотря на то, что текущий коммуникационный профиль такси определяет критерий "мотивация" как наиболее проблемную область, требующую улучшений в первую очередь, дальнейший анализ коэффициентов и матрица возможностей позволили понять, что почва для организационных изменений в этом направлении еще не готова, поэтому действия по улучшению критерия "мотивация" будут неэффективными в данный момент.

Стратегическим инструментом совершенствования был выбран бенчмаркинг. Руководство компании провело эталонное сопоставление одного из основных бизнес-процессов "приема и обработки заказов клиентов" с японской компанией "Мусасино", лауреатом Японской премии качества (профильный бизнес "Мусасино" – предоставление услуг по уборке жилых и офисных помещений). Информацию о структуре и специфике бизнес-процесса эталонной компании генеральный директор и инициатор организационных изменений "Морсервиса" Эрнест Белокоровин почерпнул во время стажировки в Японии по "Президентской программе подготовки управленческих кадров". Целью нашей статьи не является описание бенчмаркингového проекта в такси "Снежок", нас интересуют только его результаты.





Итак, повторная самооценка проводилась через три месяца после начала проекта реформирования такси с целью проследить динамику изменения системы менеджмента предприятия. В опросе приняли участие 7 менеджеров (87,5%) и 113 работников (55,9%).



Анализ полученных показателей и коэффициентов приведем в разрезе сопоставления вводной и повторной оценок. Изменение коммуникационного профиля отражает рис. 5.

Общая оценка системы менеджмента составила 56,07 балла, что также соответствует третьему уровню развития, но на 1,42 балла больше вводной оценки. Максимальный рост отмечен по критерию "организация", где общая оценка повысилась на 1,41 балла и составила 10,71. Это говорит об эффективности и адресности проведенных мероприятий. Изменения по другим критериям произошли незначительные и поэтому существенно не повлияли на коммуникационный профиль.

Упорядочение организационной деятельности благотворно сказалось на взаимопонимании менеджеров и работников. Менеджеры проанализировали недооцененные показатели, в частности по критерию "мотивация" и это позитивно отразилось на коэффициенте адекватности менеджмента ( $K_{AM}$ ), который приблизился к зоне адекватной оценки.

Коэффициент согласия в коллективе ( $K_{СК}$ ) показывает улучшение рабочего климата в организации с началом реформирования системы управления. Если три месяца назад  $K_{СК}$  составлял 1,4, то повторная оценка работников более единодушна – 1,22. Однако, по критериям "контроля" и "координации" все же разброс мнений выходит за рамки нормальных значений: 1,63 и 1,71 соответственно.

Положительные тенденции в изменении показателей  $K_{AM}$  и  $K_{СК}$  обусловили перемещение многих показателей в рабочую зону проведения улучшений. Если раньше возможности для совершенствования были реальны по 10 направлениям, то через три месяца это число

увеличилось почти

вдвое до 18

направлений.

Сложившуюся картину

возможностей

улучшения отражает

рис. 6.

Анализ динамики

улучшений в ходе

повторной самооценки

показал позитивные

тенденции в

реорганизации

системы управления

такси. Полученные

данные будут служить

отправной точкой для

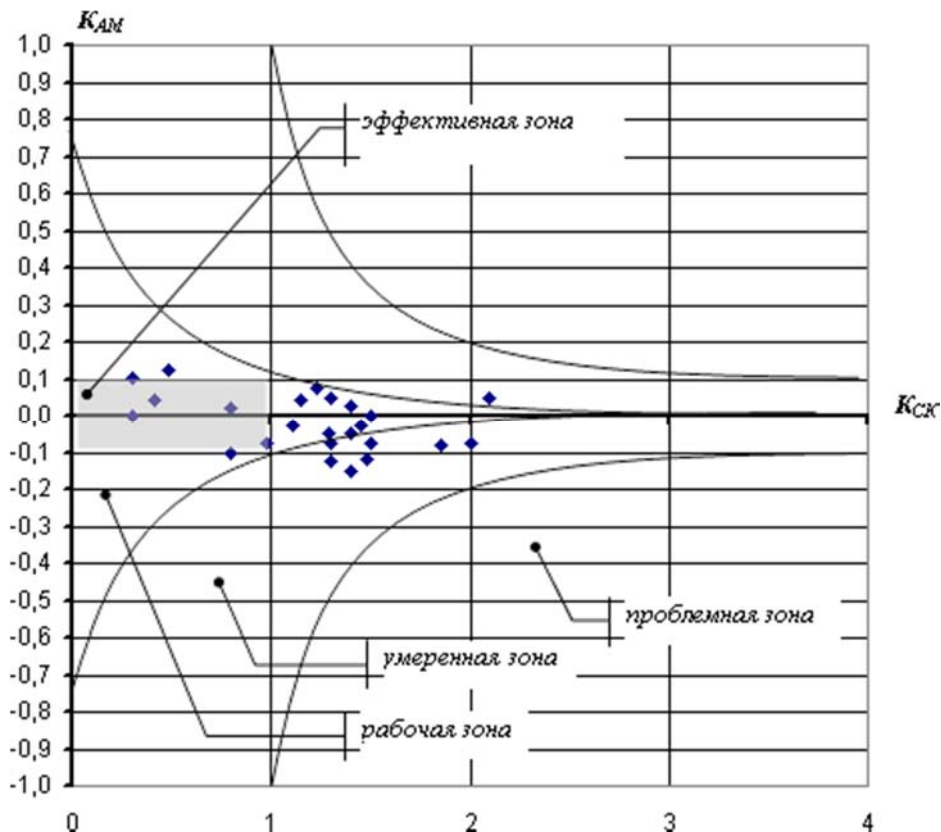
начала нового цикла

совершенствования.

Следующим шагом

руководства

предприятия будет разработка плана по улучшению критерия "мотивация".



Эрнест Белоколовин так прокомментировал первые результаты реформирования системы управления с применением метода самооценки по критериям функциональной модели оценки менеджмента: "Будет ли достигнуто желаемое повышение эффективности и прибыльности предприятия – покажут финансовые результаты. Сейчас очевидно одно – с внедрением нового подхода к управлению на базе самооценки, можно констатировать начало процесса совершенствования менеджмента компании, причем этот процесс принимает системный характер. Наш бизнес растет, и управлять им интуитивно становится все труднее, поэтому решение применить функциональную модель оценки менеджмента было принято с целью построить эффективную СИСТЕМУ менеджмента. Стабильная СИСТЕМА управления – это одно из важнейших конкурентных преимуществ и ключевых факторов успеха в бизнесе".

#### Заключение

Методика самооценки на базе функциональной модели развивается, как и сама модель. Сейчас мы тестируем модель и методику оценки на предприятиях России и Великобритании. Практическое применение модели позволит скорректировать критерии и оценочные показатели ФМОМ, отшлифовать методику самооценки. Мы благодарны редакции "Методов менеджмента качества" за предоставленную возможность поделиться имеющимися у нас идеями и наработками с коллегами по цеху. Надеемся на конструктивную критику и предложения по развитию функциональной модели оценки менеджмента от российского научного и бизнес сообщества.

Список использованной литературы

Конти Т. Почему не используется потенциал самооценки? // Методы менеджмента качества. – 2003. – № 3.

Watson P., Maslow D., Chileshe N. Deploying Total Quality Management in Russia // European Quality Vol. 11, No. 2. – 2004. – P. 58-71.

Белокоровин Э.А., Маслов Д.В. Малый бизнес: пути развития. – Архангельск: М'арт, 2003. – С. 190-194.

Watson P., Chileshe N., Maslow D. A New Model For Obtaining Sustainable Competitive Advantage // Construction Industry Development 2nd Postgraduate Conference – Cape Town, South Africa, 10-12 October 2004. – P. 129-141.