Федеральное агентство по образованию

Государственное образовательное учреждение

Высшего профессионального образования

Тульский государственный университет

Кафедра «Финансы и менеджмент»

**Контрольно-курсовая работа**

**по дисциплине**

**«Основы менеджмента»**

**на тему:**

**«Анализ и оценка уровня организации труда менеджмента».**

Выполнил: ст.гр. 720171

Чкунина Д.А.

Проверил: доц., к.т.н.

Михалёва Е.П.

Тула, 2008

**Содержание.**

1. Введение. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . 3
2. Современные методы управления в российском бизнесе. . . . . . . . . . . . 5
3. Функции управленческой деятельности и традиционный менеджмент. 8
4. Функциональная модель оценки менеджмента (ФМОМ). . . . . . . . . . . 11
   1. Структура оценки ФМОМ. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . 11
   2. Система оценки функциональной модели. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . 12
   3. Методика двусторонней экспресс-оценки по критериям функциональной модели. . . . . . . . . . . . . . . .. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . 13
   4. Прикладной аспект модели. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . 21
5. Заключение. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . 23
6. Список использованной литературы. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .25

**Введение.**

Настоящее время - время новых производственных и управленческих технологий, интернационализации конкуренции, глобализации мировой экономики, быстро меняющихся условий внешней среды - ставит перед менеджментом задачи выбора инструментов эффективного развития предприятия. Анализ опыта успешного развития предприятий стран-лидеров мировой экономики показал, что для достижения поставленных целей развития ряд предприятий используют в управлении методы менеджмента качества, внедряют и сертифицируют системы качества в соответствии со стандартами серии ИСО 9000.

Последнее десятилетие российские предприятия и организации также активно включились в работу по внедрению систем менеджмента качества. Основным мотивом внедрения данных систем является повышение качества управления предприятием и обеспечение его более эффективного развития. Однако опыт внедрения систем качества на российских предприятиях свидетельствует о том, что многие российские организации так и не смогли добиться значительных успехов в улучшении своих экономических показателей. Анализ сложившейся ситуации показывает, что основной причиной, препятствующей достижению высоких экономических результатов за счет создания системы качества на предприятии, является отсутствие надежного инструмента оценки качества менеджмента предприятия.

Разработка методов и инструментария проведения оценки качества менеджмента представляет собой чрезвычайно важную научно-практическую задачу, т.к. обеспечение высокого качества управления предприятием в целом и формирование на этой основе фундаментальных условий его развития, являются основными задачами внедрения системы менеджмента качества. Используемые в настоящее время методы оценки систем менеджмента, базирующиеся на принципах концепции всеобщего управления качеством, не дают комплексной оценки качества менеджмента предприятия, что препятствует повышению уровня его организационного развития.

Таким образом, встает вопрос о необходимости выработки критериев качества менеджмента предприятия, а также создания методов параметрического анализа и комплексного оценивания качества менеджмента предприятия, доведенных до практической реализации.

**Современные методы управления в российском бизнесе.**

В России с каждым годом всё большее число руководителей видят стабильность своих предприятий в отлаженной системе управления, отвечающей мировым стандартам. Несмотря на это, социалистические методы хозяйствования – ещё довольно частый атрибут российского бизнеса. Многие отечественные предприятия требуют серьёзной реорганизации своей хозяйственной деятельности и применения новых методов управления, подавляющее число которых основано на принципах всеобщего управления качеством – TQM (Total Quality Management). Однако это задача далеко не простая. Российскому бизнесу, особенно малому и среднему, трудно, а зачастую, невозможно адекватно воспринимать и применять предлагаемые методы и инструменты. Отечественные предприниматели ещё не готовы полностью оперировать такими категориями, как удовлетворение потребителей, процессный подход, социальная ответственность, прозрачность и открытость. Для этого необходимо укоренение идеи всеобщего качества в сознании менеджеров.

На западе философия качества последовательно прошла этапы отбраковки, контроля качества, гарантии качества и приняло форму всеобщего управления качеством. Причём основной движущей силой для этого развития был и остаётся потребитель. Конкуренция за потребителя заставляла менеджеров искать новые подходы в бизнесе, чтобы максимально удовлетворить требования и ожидания своих клиентов с наивысшим качеством. В административно-командной системе Советского Союза спрос и предложение были предметом государственного планирования, конкуренция между производителями отсутствовала. Потребитель не мог «проголосовать рублём» за того или иного производителя, т.к. у него фактически не было выбора, и покупать приходилось то, что продают.

До конца 1980-х годов официально (а реально и по сегодняшний день) в нашей стране господствовала концепция «product out», которая строится на утверждении, что покупатели не понимают своих реальных потребностей. Деятельность предприятия в рамках модели «product out» определяется как производство продукта согласно инструкции и его соответствие с рабочей характеристикой или стандартом. В условиях планово-распределительной системы «произвести качественный продукт» означало «произвести продукт в точном соответствии стандарту». Если западный менеджмент отказался от концепции «product out» в начале второй половины прошлого века в пользу концепции «market in», которая предполагает построение бизнеса «от потребителя», то в головах российских управленцев крепко осел стереотип, что параметры качества устанавливаются либо управляющими органами, либо ими самими. Сегодня это серьёзная ошибка, так как подобный подход обычно приводит к тому, что компания будет производить качественные с её точки зрения продукты, которые не будут находить спроса. «Качество начинается с потребителя!» - вот основополагающий принцип философии TQM. Но к глубокому пониманию этого нужно прийти, а для этого, в свою очередь, необходимо время. Преимущество настоящего положения России в том, что эволюционный разрыв в 50 лет может быть преодолён гораздо быстрее, так как накопленные мировые знания, опыт, а также ошибки и неудачи уже известны. Кроме того, Россия обладает широкой теоретической и методологической базой в области качества советского периода, которую необходимо использовать.

Распространенным методом оценки деятельности предприятия во многих странах мира являются модели премий в области качества:

* национальная премия качества Малколма Болдриджа,
* премия Деминга,
* модель EFQM (Европейская премия качества).

Компании применяют методики самооценки Тито Конти, Дженса Далгаарда, Джима Клеммера. Стандарты ИСО серии 9000 также предлагают методику самооценки в "Рекомендациях по улучшению деятельности" – ИСО 9004:2000.

Кандидатом экономических наук Дмитрием Масловым (коммерческий директор "ИВА Консалтинг групп"), профессором Полом Ватсоном, доктором Николасом Чилиши (Университет Шеффилд Халлам, Великобритания) была разработана функциональная модель оценки менеджмента (Management Functional Assessment Model – MFAM). Она,с одной стороны, адаптирована к российской практике управления предприятием, так как основана на принципах менеджмента Тэйлора-Файоля, с другой стороны, несёт в себе идею непрерывного совершенствования системы управления[[1]](#footnote-1).

**Функции управленческой деятельности и традиционный менеджмент.**

Основы традиционного менеджмента заложены Ф. Тэйлором, А. Файолем, Г. Эмерсоном и Г. Фордом. Без их вклада было бы невозможным возникновение современного менеджмента с присущим ему единством науки, искусства и технологии управления. Ф. Тэйлор отмечал, что «осмысленная и целенаправленная деятельность любого коллектива, будь то патриархальная община или современная корпорация, требует управленческого регулирования в четырёх его главных ипостасях:

1. планирование;
2. организации;
3. руководство;
4. контроль.

Из шести существенных функций, реализуемых на предприятии, А. Файоль выделяет административную функцию, определяя её как управленческую. «Управлять – значит предвидеть, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать», - пишет А.Файоль в своём главном труде «Общее и промышленное управление»[[2]](#footnote-2). Таким образом, управление по Файолю включает пять основных элементов:

1. Предвидение и планирование (с фр. прозорливость) – «изучение будущего и набросок плана действия». Этот процесс является центральным в предпринимательской деятельности. Руководитель должен «оценивать будущее и предвидеть его». Для успешного функционирования организация нуждается в плане, который должен обладать следующими характеристиками:

* Единство: уверенность в том, что цели каждой части организации прочно спаяны вместе;
* Неразрывность: взаимосвязь краткосрочного и долгосрочного предвидения;
* Гибкость: возможность адаптировать план в свете изменяющихся обстоятельств;
* Точность: способность точно предсказывать направления.

1. Организация – «выстраивание структуры предпринимательства как материальной, так и человеческой». Задача руководителя состоит в том, чтобы построить организационную структуру, которая даст возможность осуществлять деятельность компании оптимальным образом. Центральным моментом здесь является наличие структуры, в которой планы эффективно разрабатываются и активно выполняются. Здесь должно быть обеспечено единство распоряжения и указания, ясное определение ответственности, принятие адекватных решений, базирующееся на эффективной системе отбора и обучения руководителей.
2. Распорядительство – «поддержание активности в среде персонала». Третья функция руководителя логически связана с двумя первыми. Работа должна начинаться с составления плана, определения целей организации. Затем должна быть построена организационная структура, соответствующая достижению этих целей. Путём отдания распоряжений, поддерживающих активность персонала, организация должна быть приведена в движение. Благодаря возможности отдавать распоряжения руководитель получает наилучший из возможных вариант выполнения задачи подчинёнными. Организация выполнения задачи может осуществляться посредством примера, зная о деле, знания о подчинённых, непрерывного контакта с персоналом, а также посредством поддержания широкого взгляда на управляющие функции. Таким образом руководитель поддерживает высокий уровень активности, используя формулирование миссии организации.
3. Координация – «работа вместе, в тесной взаимосвязи, объединив усилия и гармонически действуя». Распоряжение относится к взаимоотношениям между управляющим и подчинёнными в рамках осуществления непосредственной задачи. Однако организации обладают разнообразным спектром задач для выполнения. Поэтому становится необходимой координация усилий, «спаянность вместе, единство и гармония деятельности и усилий». Это может быть достигнуто только путём постоянного циркулирования информации и организации регулярных встреч управляющего звена с персоналом.
4. Контроль – «наблюдение за тем, чтобы всё происходило в соответствии с установленными правилами и сделанными распоряжениями». Для того чтобы быть эффективным, контроль должен осуществляться быстро, и следует предусмотреть его определённую процедуру. Самый наилучший способ сделать это заключается в том, чтобы отделить все функции, связанные с проверкой, от функций производственных отделов, чью работу необходимо проверять. А. Файоль полагался на независимый, беспристрастный штатный отдел.

Мнения большинства более поздних исследователей совпадают с А.Файолем по числу элементов управления, часто называемых «функциями менеджмента», но имеют отличия по их содержанию. Например, Г.Дасслер приводит следующий набор функций: планирование, организация, управление персоналом, руководство, контроль.

Включим в число пяти основных функций менеджмента следующие элементы:

1. Прогнозирование/ планирование,
2. Организация,
3. Мотивация,
4. Контроль,
5. Координация

Кроме того, необходимо выделить шестую функцию менеджмента, позволяющую рассматривать первые пять как единую систему. Эта функция–

1. Коммуникация.

**Функциональная модель оценки менеджмента (ФМОМ).**

**Структура ФМОМ.**

Шесть перечисленных выше функций менеджмента составляют основу функциональной модели оценки менеджмента – ФМОМ. Первые пять функций соответствуют пяти оценочным критериям модели и формируют структуру управления, которая, в свою очередь, определяет характер взаимосвязей организации, т.е. её коммуникацию – шестая объединяющая функция.

Концептуальная схема модели представлена на рис. 1.

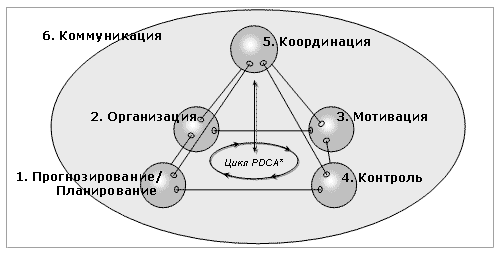


рис.1

1. Прогнозирование/Планирование. Этот критерий затрагивает проблемы определения будущей стратегии. Функция планирования призвана дать ответы на три вопроса:

* Насколько близка организация к достижению установленных целей и воплощению своей миссии?
* В каком направлении компания будет развиваться?
* Какими способами она намерена достигнуть прогнозируемых целей?

2. Организация (или организовывание) включает деятельность по реализации поставленных задач, формированию рациональной структуры предприятия, обеспечению производственного процесса всеми необходимыми ресурсами: трудовыми, материальными, финансовыми, информационными. Задача руководителя на этом этапе - построить бизнес-процесс максимально эффективно.

3. Мотивация заключается в том, чтобы лично заинтересовать работников в достижении целей компании.

4. Контроль является формой постоянно действующей обратной связи. Он необходим для своевременной проверки качества бизнес-процесса на каждом его этапе. Хорошо налаженная система контроля повышает эффективность работы предприятия. Кроме того, она позволяет избежать затрат, связанных с устранением дефектов, и повышает доверие потребителей, партнеров, акционеров и других заинтересованных сторон.

5. Координация, как функция менеджмента, чрезвычайно важна для регулирования и постоянной диагностики системы управления. Анализ отклонений в работе и корректировка текущих планов в соответствии с изменяющейся ситуацией – одна из основных задач этой функции менеджмента.

6. Коммуникация – это фактически «жизненная энергия» организации. Ее уровень определяется состоянием первых пяти функций[[3]](#footnote-3).

**Система оценки функциональной модели.**

Оценка системы менеджмента организации в рамках функциональной модели предполагает анализ первых пяти управленческих функций, которые соответственно являются критериями модели. Каждый из пяти критериев модели содержит по пять оценочных категорий. Каждая категория объединяет по четыре составляющих. Краткое содержание и структуру критериев ФМОМ отражает табл. 1.

Табл. 1. Весовое содержание критериев ФМОМ

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Критерий | Максимум | Оценка |
| 1. Планирование | (20) |  |
| 1.1. Установка целей и стратегических задач | 4 |  |
| 1.2. Сбор и анализ информации о клиентах и рынке | 4 |  |
| 1.3. Детализация бизнес-процесса | 4 |  |
| 1.4. Сбор и анализ информации о конкурентах и эталонных компаниях | 4 |  |
| 1.5. Планирование ресурсов | 4 |  |
| 2. Организация | (20) |  |
| 2.1. Формирование организационной структуры | 4 |  |
| 2.2. Распределение полномочий и установление зон ответственности | 4 |  |
| 2.3. Условия для создания самообучающейся организации | 4 |  |
| 2.4. Выполнение основного процесса | 4 |  |
| 2.5. Эффективность процесса создания новых ценностей для клиентов | 4 |  |
| 3. Мотивация | (20) |  |
| 3.1. Лидерство и корпоративная культура | 4 |  |
| 3.2. Условия для обучения и профессионального развития персонала | 4 |  |
| 3.3. Уровень потребностей работников | 4 |  |
| 3.4. Вовлечение работников в процесс совершенствования | 4 |  |
| 3.5. Удовлетворение работников результатами своей деятельности | 4 |  |
| 4. Контроль | (20) |  |
| 4.1. Система контроля качества на каждом этапе бизнес-процесса | 4 |  |
| 4.2. Критерии оценки полученных результатов | 4 |  |
| 4.3. Измерение степени удовлетворенности потребителей | 4 |  |
| 4.4. Рациональное использование ресурсов | 4 |  |
| 4.5. Соответствие полученных результатов установленным целям | 4 |  |
| 5. Координация | (20) |  |
| 5.1. Соединение и координация первых четырех функций | 4 |  |
| 5.2. Установление внутренних взаимосвязей организации | 4 |  |
| 5.3. Система разрешения конфликтов | 4 |  |
| 5.4. Текущий анализ отклонений: пересмотр и корректировка планов | 4 |  |
| 5.5. Информационный менеджмент | 4 |  |
| 6. Коммуникация (общая оценка менеджмента = Σ критериев 1-5) | (100) |  |

**Методика двусторонней экспресс-оценки по критериям функциональной модели.**

Самооценка по критериям ФМОМ позволяет организации получить всестороннюю картину своей деятельности и на основе результатов диагностического исследования определить сильные и слабые стороны, приоритетные направления для улучшений, а также инкорпорировать принцип непрерывного совершенствования в работе.

В основе методики самооценки по критериям ФМОМ лежит балльная система, что даёт менеджерам возможность сравнивать достигнутые результаты с эталоном или показателями других организаций, а также прослеживать динамику улучшений при проведении повторной самооценки.

Диагностическая экспресс-оценка системы менеджмента организации проводится методом анкетирования. Двадцать пять вопросов соответствуют 25 оценочным категориям. Каждый вопрос предполагает пять вариантов ответа с возможностью выбрать только один вариант. Шкала оценки отражает пять состояний управленческой деятельности:

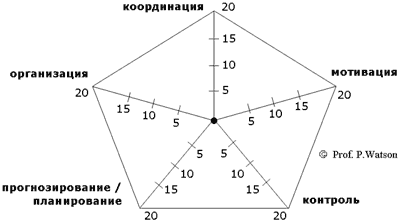
0 – деятельность не ведётся;

1 – деятельность ведётся непостоянно, от случая к случаю;

2 – деятельность ведётся частично в зависимости от ситуации;

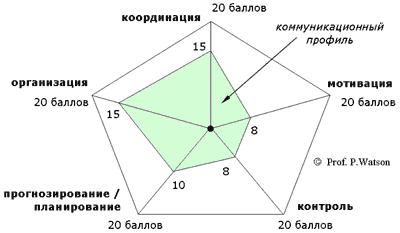
3 – деятельность ведётся постоянно и систематически;

4 – деятельность ведётся максимально эффективно (эталонный уровень).



Для наглядного представления результатов оценки целесообразно использовать пентаграмму (рис. 2), на которую может быть наложен коммуникационный профиль организации, построенный с учетом по каждому из пяти оценочных критериев функциональной модели (рис. 3). Такой подход позволяет ясно увидеть направления, по которым необходимы первоочередные улучшения системы управления. "Необходимо сохранить лучшее, а остальное изобрести заново" – это одно из любимых выражений Карли Фьорина, президента компании "Хьюлетт-Паккард".

Коммуникационный профиль организации, изображенный на рис. 3, указывает на то, что компания имеет проблемы с мотивацией и контролем, и эти направления менеджмента нуждаются в детальном анализе и



совершенствовании.

<http://deming.ru/TehnUpr/FunkModOcen/4b.htm>

Следует учитывать, что действия по улучшению одного из критериев будут оказывать воздействия на остальные, то есть критерии тесно взаимосвязаны между собой.

Каждый раз, когда после проведения функциональной оценки предпринимаются корректирующие действия, новый коммуникационный профиль накладывается на предыдущий, с целью определить эффективность улучшений и динамику построения конкурентоспособной системы управления. Таким образом, в рамках функциональной модели на практике реализуется методология постоянного совершенствования Деминга – цикл PDCA (планируй – выполняй – проверяй – действуй).

Особенность применения функциональной модели состоит в том, что оценка менеджмента проводится не только лицами, принимающими управленческие решения (руководители, менеджеры различных уровней), но и рядовыми работниками, т.е. теми, кто эти решения выполняет. Для получения более объективных данных желательным условием при проведении функциональной оценки менеджмента является участие в опросе порядка 80% руководителей и 50% работников.

Таким образом, средний балл по каждой из 25 оценочных категорий вычисляется по формуле:

, где



Iср.n – средний балл по категории;

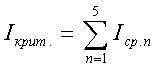
Iрук.n – средняя оценка руководителей;

Iраб.n – средняя оценка работников;

n – оценочная категория.

Общая оценка каждого критерия определяется как сумма средних баллов по оценочным категориям данного критерия (максимум – 20 баллов):

, где



Iкрит. – общая оценка по критерию;

Iср.n – средний балл по категории;

n – оценочная категория.

Общая оценка менеджмента (Total Management Estimation, TME) определяется как сумма оценок по всем пяти оценочным категориям ФМОМ (максимум - 100 баллов):

, где



TME – общая оценка менеджмента (Total Management Estimation);

Iкрит. – оценка по каждому критерию;

n – оценочный критерий.

Общая оценка менеджмента характеризует уровень зрелости (развития) менеджмента. В оценочной схеме выделены пять уровней зрелости менеджмента организации (табл.2).

Табл.2

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Уровень | Оценка | Характеристика состояния менеджмента |
| I | (0~20) | Управление ведется бессистемно, цели не определены, либо слишком расплывчаты. Для дальнейшего развития необходимо в корне пересмотреть принципы ведения бизнеса. |
| II | (21~40) | Система менеджмента имеет потенциал для развития, однако эти возможности реализуются слабо. Руководству необходимо, проявив инициативу, отчетливо определить цели и разработать стратегию развития системы менеджмента на основе качества. |
| III | (41~60) | Система менеджмента на предприятии сформировалась. Необходимо акцентировать внимание на оптимизации бизнес-процесса и улучшении качества на каждом его этапе. Совершенствуя систему управления, следует учитывать важность потребителя и важность персонала. |
| IV | (61~80) | Постоянное совершенствование качества менеджмента ведется по большинству направлений. Необходимо поддерживать динамику улучшений и начать преобразование оставшихся проблемных областей, используя бенчмаркинг и другие стратегии совершенствования. |
| V | (81~100) | Достигнуты максимальные результаты по всем направлениям управленческой деятельности, система менеджмента является эталонной. |

Двусторонняя система оценки позволяет определить, насколько представление руководителей о положении дел в организации соответствует мнению работников. Оценка руководителей (IРАБ) и вычисляется коэффициент адекватности менеджмента по формуле:

, где



КАМ – коэффициент адекватности менеджмента;

Iрук – средняя оценка руководителей;

Iраб – средняя оценка работников;

4 – максимально возможная оценка по категории.

Для анализа коэффициента адекватности менеджмента применяются три зоны адекватности.

Зона адекватной оценки возможностей менеджмента (-0,1≤0≤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.

**Зона переоценки возможностей менеджмента (0,1˂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, инициируемые 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.

**Сплоченность коллектива.**

Важным элементом анализа в системе самооценки на базе ФМОМ является определение коэффициента согласия в коллективе (КСК). Он отражает полярность мнений внутри организации. По каждому вопросу (категории) рассчитывается дисперсия оценок работников по следующей формуле:



Где (Ф. 3.0)

КСК – коэффициент согласия в коллективе;

m – число опрашиваемых работников;

Iраб – оценка работника;

n – номер вопроса (категории).

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 включительно. В зоне полярности значение коэффициента соответственно между 1 и 4.

Категории, по которым работники дали равнозначную оценку, имеют больший потенциал для проведения эффективных изменений, так как положение дел по данному направлению 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 вовсе будет отрицательный.

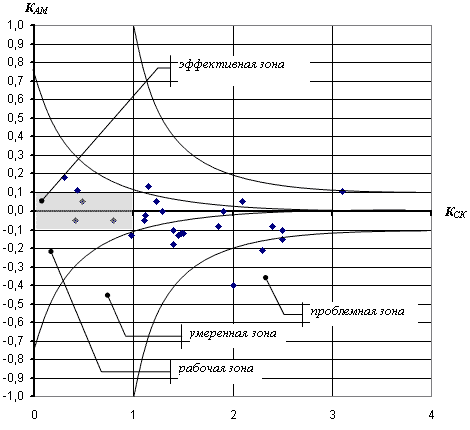
Какова почва для улучшений

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. 4).

В зависимости от того, в какую из зон попадает точка с координатами (КСК; КАМ), определяется степень возможности улучшений по исследуемому показателю. 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 должны начинаться только после глубокого изучения неудовлетворительных показателей КСК, КАМ. [[4]](#footnote-4)

Рис. 4. Матрица возможностей улучшения



**Общий алгоритм действий.**

В целом, алгоритм организационной самооценки на базе функциональной модели оценки менеджмента можно представить следующим образом:

Шаг 1: Вычисление общей оценки менеджмента (табл. 1);

определение уровня зрелости менеджмента (табл. 2).

Шаг 2: Анализ полученных результатов по 25 категориям модели; определение сильных и слабых областей в системе менеджмента (рис.2,рис.3).

Шаг 3: Вычисление коэффициента адекватности менеджмента, КАМ.

Шаг 4: Вычисление коэффициента согласия в коллективе, КСК.

Шаг 5: Построение матрицы возможности улучшений (рис.4);

анализ и определение возможных направлений для улучшений.

Шаг 6: Повторная оценка и анализ изменений (повторение шагов 1-5) .

**Прикладной аспект модели**

Опыт экспериментального применения модели на ряде предприятий г. Архангельска и г. Иванова показывает, что модель функциональной оценки помогает систематизировать подход к управлению, повышая тем самым конкурентоспособность и улучшая бизнес-результаты организаций. В таблице 3 мы конкретизировали конкурентные преимущества, которые получает компания, применяя ФМОМ[[5]](#footnote-5).

Табл. 3. Конкурентные преимущества при применении ФМОМ.

|  |  |
| --- | --- |
| Ключевые точки приложения | Получаемые конкурентные преимущества |
| Совершенствование процессов | Ясное понимание того, как создавать ценности для потребителей |
| Достижение целей организации | Реализация стратегических целей и задач на основании имеющихся возможностей и раскрытия потенциала сильных сторон организации с учетом мнения работников |
| Эталонное сопоставление ключевых результатов деятельности | Способность измерять динамику совершенствования и уровень достижения установленных целей |
| Создание системы оперативного планирования на основе политики и стратегии организации | Ясность и единство целей внутри всей организации способствуют эффективности процесса непрерывного совершенствования |
| Объединение всех инициатив по совершенствованию в единый процесс | Взаимосвязанность всех направлений деятельности в рамках системного подхода к принятию управленческих решений |
| Развитие командной деятельности | Сплочение коллектива на основе общих ценностей, доверия, корпоративной культуры |

**Заключение.**

Российская экономика с каждым годом все прочнее встает на рыночные рельсы. Правила, устанавливаемые мировым рынком, определяют принципы ведения бизнеса теперь и для отечественных предпринимателей. Несмотря на то, что социалистические методы хозяйствования еще довольно отчетливо просматриваются в подходах к управлению, как крупными компаниями, так средними и малыми предприятиями, современные тенденции в менеджменте постепенно распространяются на российскую бизнес-среду.

Отдавая должное современным подходам к организационной самооценке, их эффективности в стратегиях улучшения качества управленческой деятельности крупных и малых предприятий, следует заметить, что критерии предлагаемых моделей не всегда понятны и могут не вполне адекватно восприниматься российским бизнесом. Отечественные предприниматели еще не готовы полностью оперировать такими категориями, как социальная ответственность, удовлетворение потребителей, процессный подход, прозрачность и открытость. Для этого необходимо укоренение философии качества в сознании менеджеров.

Кандидатом экономических наук Дмитрием Масловым (коммерческий директор "ИВА Консалтинг групп"), профессором Полом Ватсоном, доктором Николасом Чилиши (Университет Шеффилд Халлам, Великобритания) была разработана функциональная модель оценки менеджмента (Management Functional Assessment Model – MFAM), которая адаптирована к российским условиям и позволяет руководителям проанализировать не столько бизнес-процесс, сколько свою деятельность по управлению организацией, выявить сильные и слабые стороны, наметить области первоочередных улучшений, проследить динамику улучшений. Другими словами, предлагаемая модель является инструментом непрерывного совершенствования системы управления.

Многие отечественные предприятия требуют серьезной реорганизации подходов к ведению бизнеса и изменения методов управления. Оценка деятельности предприятия, оценка его менеджмента, является отправной точкой для его развития, поиска путей совершенствования бизнес-процессов, выявления сильных и слабых сторон организации.

**Используемая литература.**

1. Д.В.Маслов, П.Ватсон, Н.Чилиши. Функциональная оценка менеджмента: новая модель для совершенствования системы управления.// Инновационный менеджмент. – 2005 - №2.
2. Д.Маслов, П.Ватсон, Н.Чилиши. Цифры расскажут больше, чем менеджеры.//Консультант. – 2005 - №7.
3. В.Малявин, Д.Маслов, Г. Рогачёва. Функциональная оценка системы управления. //Проблемы теории и практики управления. – 2007. - №3.
4. Д.Маслов. Функциональная модель оценки менеджмента.//Методы менеджмента качества. – 2005 - №3.
5. Организация производства и управление предприятием: Учебник/ Туровец О.Г., Бухалков М.И., Родинов В.Б. и др.; под ред. О.Г.Туровца. – М.: Инфра-М, 2002.- (Серия «Высшее образование»).

1. Д.В.Маслов, П.Ватсон, Н.Чилиши. Функциональная оценка менеджмента: новая модель для совершенствования системы управления.// Инновационный менеджмент. – 2005 - №2. [↑](#footnote-ref-1)
2. Файоль А.Общее и промышленное управление. М.:Журнал «Контроллинг» (серия классики менеджмента), 1991. [↑](#footnote-ref-2)
3. Д.Маслов, П.Ватсон, Н.Чилиши. Цифры расскажут больше, чем менеджеры.//Консультант. – 2005 - №7. [↑](#footnote-ref-3)
4. В.Малявин, Д.Маслов, Г. Рогачёва. Функциональная оценка системы управления. //Проблемы теории и практики управления. – 2007. - №3.- с.101-113. [↑](#footnote-ref-4)
5. Д.Маслов. Функциональная модель оценки менеджмента.//Методы менеджмента качества. – 2005 - №3. [↑](#footnote-ref-5)