
КОРРЕКТИРОВКА МЕТОДИКИ ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ ОЦЕНКИ МАСЛОВА Д., ВАТСОНА П., ЧИЛИШИ Н.

Кравец Максим Александрович,

кандидат физико-математических наук, доцент кафедры менеджмента Института менеджмента, маркетинга и финансов; share_kra@mail.ru

В работе проанализирована методика функциональной оценки Маслова Д., Ватсона П., Чилиши Н. Проведена оценка функций управления ЗАО «УМГК - РУДГОРМАШ», предложены рекомендации по совершенствованию данной методики.

Ключевые слова: оценка функций управления, профиль функциональной оценки, самооценка

Оценка функций управления является одним из важнейших методов исследования систем управления, позволяющим получить общую оценку состояния менеджмента и сузить поиск проблемных областей управления. Конечно, идентификация проблемной функции еще не дает полное представление о проблеме системы управления, но является необходимым этапом диагностики системы управления, за которым следует анализ адекватности применения соответствующих методов управления, исследование характеристик сотрудников аппарата управления, определение достаточности технических средств управления и т.п.

Функциональная оценка имеет множество видов, поскольку велико как число классификаций функций управления, так и число шкал измерения. На современном этапе развития методик функциональной оценки наиболее популярными стали подходы, проистекающие из менеджмента качества, что обусловлено приоритетным значением качества в конкурентной борьбе, повсеместным внедрением стандартов менеджмента качества, совершенствованием компаний на основе экспертных и самооценок по методикам национальных премий качества и их модификациям.

Методика премии Правительства РФ в области качества позволяет:

- 1) идентифицировать проблемные области управления по следующим аспектам деятельности: лидирующая роль руководства; политика и стратегия организации в области качества; персонал; партнерство и ресурсы; процессы, продукция и услуги;
- 2) оценить результаты работы организации по критериям: удовлетворенность потребителей качеством продукции и услуг; удовлетворенность персонала; влияние организации на общество;

результаты работы организации [1].

Предложенный Щукиным О.С. вариант самооценки хотя и использует тот же набор критериев, что и в премии Правительства РФ в области качества, но имеет ряд концептуальных и прикладных отличий [2]. Главное отличие данной модели, названной центрированной моделью самооценки деятельности организации, в процессах, которые автор схематично отобразил в виде спиц центрированной модели (рис. 1). По этим процессам-спицам проходит информация от руководителя лидера к трем кольцам-категориям, а также в обратном направлении. Все результаты достигаются через процессы.

Процессы-спицы формируют три сегмента модели, которые согласованы не только внутри самих себя, но и взаимосвязаны с соседними сегментами. Первый сегмент – это планирование и стратегия; второй – персонал организации; третий сегмент – это цепочка поставщик – организация – потребитель.

Ставя лидирующую роль руководства в центр модели, Щукин О.С. отмечает, что лидерство должно рассматриваться также в отношении самой самооценки, где значительную роль должны играть руководители групп самооценки.

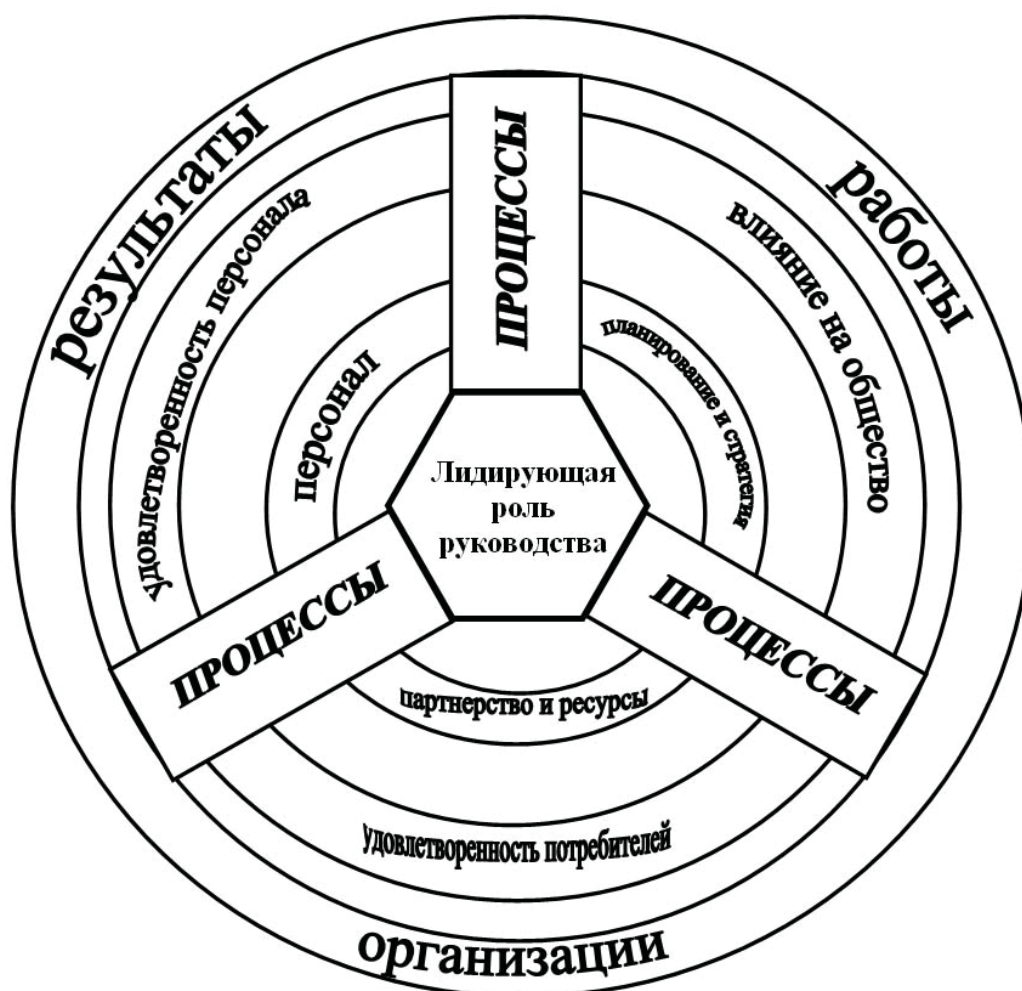


Рис. 1. Центрированная модель самооценки

Рассмотренные выше методики являются сильным инструментом анализа проблем систем управления, но объектом нашего рассмотрения выбрана методика функциональной оценки менеджмента Маслово Д., Ватсона П., Чилиши Н. [3,4]. Такой выбор не случаен, он обусловлен рядом причин. Во-первых, данная методика является более простой для самооценки в сравнении с подходом премии Правительства РФ в области качества, поскольку требуется оценить каждую функцию лишь по одному измерению, в то время как критерии группы "возможности" премии Правительства РФ в области качества оцениваются по трем измерениям: совершенство; полнота; оценка и совершенствование подхода. Во-вторых, она адаптирована под российскую специфику, которая еще далека от европейской (премия Правительства РФ в области гармонизирована с критериями Европейской премии по качеству). В-третьих, здесь предложен вариант оценки, позволяющий учесть расхождение мнений работников (под данной категорией здесь и далее мы будем обозначать всех сотрудников кроме руководителей: специалистов, служащих и рабочих) и руководителей, а также разброс мнений среди работников предприятия.

В упрощенном варианте методики Маслово Д., Ватсона П., Чилиши Н. по результатам опроса сотрудников формируется одна оценка (без учета различий в оценке руководителей и работников) системы управления и строится профиль функциональной оценки [3].

Подобный расчет позволяет, во-первых, определиться с общим состоянием менеджмента, каковых авторы выделяют пять (табл. 1), а во-вторых, идентифицировать наиболее проблемные функции управления [3].

Таблица 1

Уровни менеджмента

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 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.

На рис. 2 изображен профиль функциональной оценки ЗАО «УМГК - РУДГОРМАШ», он построен по результатам опроса 13 сотрудников компании, из которых двое относятся к категории руководителей.

Профиль, построенный нами, отличается от оригинального профиля Маслоу Д., Ватсона П., Чилиши Н., поскольку включает не обобщенный вариант (без различения категорий сотрудников), а вариант с разделением мнений руководителей и работников. Мы считаем, что подобное не приведет к существенному усложнению методики, но позволит визуально определять разногласия во мнениях.

На рис. 2 мы видим согласованность в оценке большинства функций управления, тем не менее, по контролю наметились существенные расхождения, что определяет необходимость проведения анализа функции контроля на данном предприятии, возможно, с использованием экспертных методов.

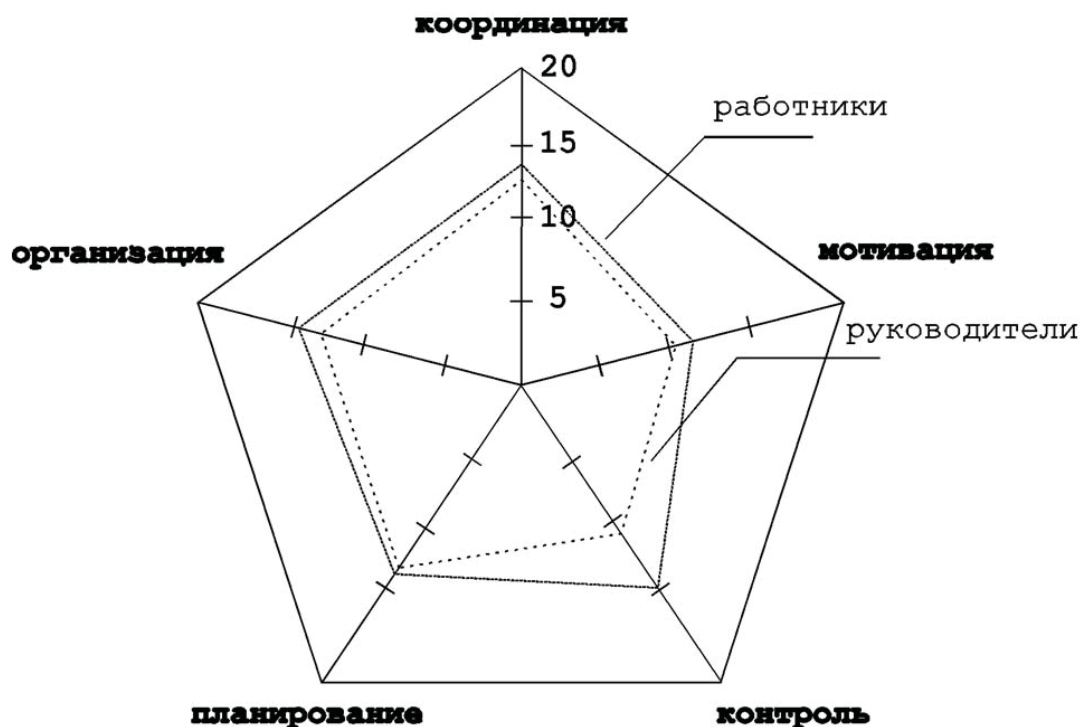


Рис. 2. Профиль функциональной оценки ЗАО «УМГК - РУДГОРМАШ»

Если бы мы отображали только один профиль, то функция контроля вообще была бы вне поля нашего рассмотрения, поскольку средняя оценка находилась бы на достаточно высоком уровне, потому что мнения двух руководителей маскируются множеством мнений работников.

В развитие своей методики Маслоу Д., Ватсон П., Чилиши Н. предложили более сложный вариант функциональной оценки менеджмента, который является принципиально более информативным, хотя, конечно, возникает вопрос применимости методики в случае самооценки для малого бизнеса [4].

Специфика более сложной модели заключается в том, что она учитывает рассогласование оценок как среди руководителей и работников, так и среди самих работников. Расчет коэффициента адекватности менеджмента и

коэффициента согласия в коллективе, которые рассчитываются отдельно по каждой из 25 категорий оценки, позволяет определить принципиальное расхождение мнений в оценках и учесть это при проведении изменений, исходя из попадания значений коэффициентов в следующие четыре зоны: эффективная (Э) – результативность программы улучшений высока; рабочая (Р) – большая вероятность улучшения деятельности; умеренная (У) – реализация программы улучшений требует детальной подготовки и предварительного анализа коэффициентов; проблемная (П) – разработка и реализация программы улучшений должна начинаться только после глубокого изучения неудовлетворительных показателей.

Коэффициент адекватности менеджмента вычисляется по следующей формуле:

$$K_{AM} = \frac{I_{рук.ср} - I_{раб.ср}}{4},$$

где $I_{рук.ср}$ - средняя оценка руководителей; $I_{раб.ср}$ - средняя оценка работников.

Коэффициент согласия в коллективе рассчитывается по следующей формуле:

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

где n – число опрашиваемых работников, $I_{раб}$ - оценка работника.

В таблице 2 приведены результаты расчета коэффициента адекватности менеджмента и коэффициента согласия для ЗАО «Управляющая горная машиностроительная компания – РУДГОРМАШ». Из приведенных в таблице 2 данных можно, во-первых, сделать заключение о существенном расхождении мнений по категории № 13 “удовлетворены ли личные потребности работников предприятия” функции мотивации, во-вторых, некоторой проблемой могут являться изменения, осуществляемые по функции контроля, для которой коэффициенты хотя и попадают в рабочую область, но попадание получается сразу по трем категориям.

Таблица 2

Результаты анализа функций управления

Категория оценки	Коэффициент адекватности менеджмента	Коэффициент согласия в коллективе	Зона оценки
Планирование			
1	0	0,36	Э
2	-0,1	0,09	Э
3	0,05	0,16	Э
4	0,02	0,49	Э

Категория оценки	Коэффициент адекватности менеджмента	Коэффициент согласия в коллективе	Зона оценки
5	0	0,96	Э
Организация			
6	-0,1	0,89	Э
7	-0,1	0,25	Э
8	0,05	0,16	Э
9	-0,2	0,25	Р
10	0,02	0,09	Э
Мотивация			
11	-0,1	0,49	Э
12	-0,2	0,16	Р
13	0,22	1,05	У
14	0	0,8	Э
15	-0,3	1	У
Контроль			
16	0	0,36	Э
17	-0,3	0,29	Р
18	-0,3	0,16	Р
19	-0,2	0,36	Р
20	-0,1	0,47	Э
Координация			
21	0,11	0,47	Р
22	-0,1	0,22	Э
23	-0,3	0,45	Р
24	0,02	0,09	Э
25	-0,1	0,09	Э

Мы считаем, что усложненный вариант методики Маслоу Д., Ватсона П., Чилиши Н. необходимо дополнить расчетом коэффициентов корреляции оценок функций управления. Подобные расчеты могут выявить мнение менеджера, которого поддерживает большинство сотрудников, данное мнение в совокупности с обоснованием (от менеджеров мы можем потребовать такое обоснование) может быть положено в основу дальнейшего рассуждения экспертной группы.

Значимый коэффициент корреляции нами установлен на уровне 0,39, что сделано на основании выбора уровня значимости 0,05 и вычисления коэффициента корреляции по 25 категориям оценки.

К сожалению, в случае оценки функций управления ЗАО «УМГК – РУДГОРМАШ» такого мнения не выявлено, поскольку коэффициенты корреляции мнений менеджеров (М1, М2) с мнениями работников (Р1, ...

P11) можно считать значимыми в незначительном и равном числе случаев, всего по два мнения для обоих менеджеров (табл. 3).

Таблица 3

Коэффициенты корреляции функциональной оценки

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11
M1	0,5	0,13	0,09	0,13	0,54	0,27	0,21	-0,16	0,23	0,06	0,21
M2	0,28	0,2	0,24	0,34	0,33	0,34	0,32	0,31	0,48	0,43	0,32

Таким образом, нами рассмотрена методика функциональной оценки Маслова Д., Ватсона П., Чилиши Н. и предложены некоторые дополнения, которые должны способствовать повышению качества оценки.

Список источников

1. Руководство для участников конкурса [электронный ресурс] / URL: <http://www.vniis.ru/qualityaward/instruction>.

2. Щукин, О.С. Самооценка деятельности организаций по центрированной модели: концептуально–методологические основы адаптивного подхода: монография [текст] / О.С. Щукин. – Воронеж: Воронежский государственный университет, 2007.

3. Маслов, Д.В. Функциональная оценка менеджмента: новая модель для совершенствования системы управления [текст] / Д.В. Маслов, П. Ватсон, Н. Чилиши // Инновационный менеджмент. – 2005. – №2.

4. Маслов, Д.В. Применение функциональной модели оценки менеджмента для достижения устойчивых конкурентных преимуществ [текст] / Д.В. Маслов, П. Ватсон, Н. Чилиши // Менеджмент в России и за рубежом. – 2007. – № 3.

CORRECTION OF THE TECHNIQUE OF THE FUNCTIONAL ASSESSMENT OF MASLOV D., VATSON P., CHILISHI N.

Kravets Maksim Aleksandrovich,

Ph.D. of Physics and Mathematics, Associate Professor of the Chair of Management of Institute of Management, Marketing and Finance; share_kra@mail.ru

This paper presents the results of analysis the Maslov D., Vatson P., Chilishi N. technique of a functional assessment. The assessment of management functions of company «ММНС – Рудгормаш» is spent, recommendations about perfection of the given technique are offered.

Keywords: assessment of management functions, profile of a functional assessment, self-estimation.