

ОТЧЕТ
по самооценке системы управления
в ГБПОУ «Бурятский лесопромышленный колледж» 2016г.

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	Ср. оценка руководителя	Ср. оценка работника
1. Прогнозирование/Планирование		
1. Установлена ли цель организации, ясно ли определены стратегические и текущие задачи?	3	3
2. Производится ли сбор и анализ данных о потребителях?	3	3
3. Отчетливо ли разделены сферы деятельности в колледже?	2	3
4. Анализируется ли в колледже информация о конкурентах и опыт других ОУ?	2	3
5. Рационально ли распределяются ресурсы колледжа: материальные, людские, финансовые, информационные?	2	2
2. Организация		
6. Понятна ли организационная структура колледжа?	4	4
7. Существуют ли документы и стандарты, регламентирующие должностные обязанности и рамки ответственности для отдельных подразделений и каждого работника?	3	4
8. Создаются ли условия для совершенствования и развития колледжа?	3	3
9. Эффективно ли организован учебно-воспитательный и др. процессы?	3	3
10. Привлекательны ли для потребителя образовательные и др. услуги?	3	3
3. Мотивация		
11. Высоки ли лидерские качества руководства?	4	4
12. Создаются ли в колледже условия для обучения и развития работников?	3	2
13. Удовлетворены ли личные потребности работников колледжа?	2	2
14. Участвуют ли работники в деятельности по развитию колледжа?	3	3
15. Удовлетворены ли работники результатами своего труда?	2	2
4. Контроль		
16. Существует ли в колледже система оценки качества процессов?	3	4
17. Существует ли в колледже система оценки полученных результатов?	3	4

18. Учитываются ли мнения и пожелания потребителей в работе колледжа?	2	3
19. Оценивается ли эффективность использования ресурсов в колледже?	2	3
20. Соответствуют ли полученные результаты поставленным целям организации?	3	3
5. Координация		
21. Существует ли на предприятии эффективная система управления?	3	4
22. Установлены ли внутренние связи между подразделениями организации?	3	4
23. Проводится ли работа по урегулированию и предотвращению конфликтных ситуаций в колледже?	3	4
24. Производится ли корректировка и уточнение планов и задач организации?	3	4
25. Применяются ли новые информационные и телекоммуникационные технологии в работе колледжа?	3	4

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.

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 ГБПОУ «БЛПК» (рис. 1).

Коммуникационный профиль показывает, что по критериям "координация" и "планирование" получены самые низкие оценки. Следовательно, дальнейшие планы руководства по улучшению системы управления должны в первую очередь затрагивать эти два направления.

Рис.1. Коммуникационный профиль системы менеджмента

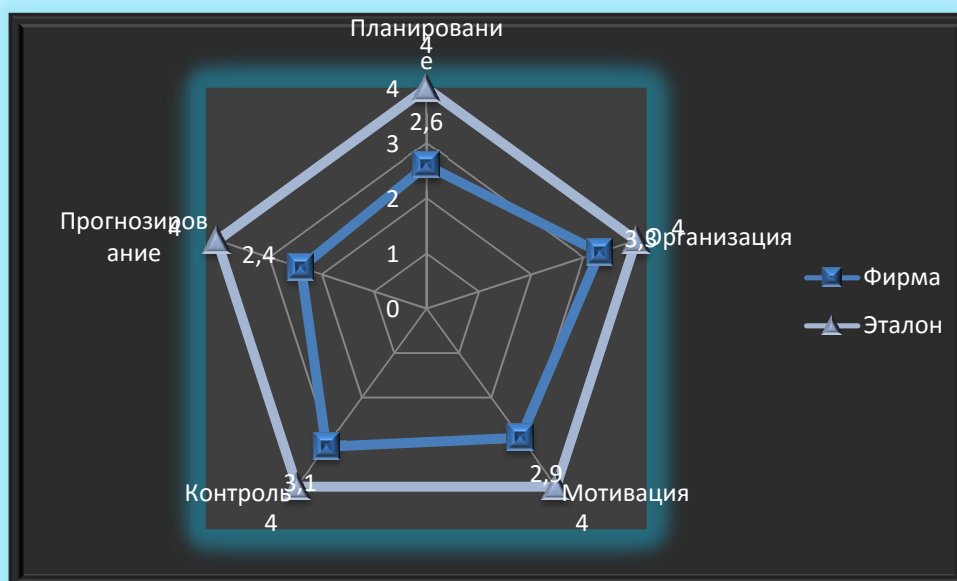


Рис 2.Соотношение оценки руководителей и работников с эталоном



Как видим, общая оценка руководителей отличается от оценки работников и соответственно от эталона.

Для анализа определяем коэффициент адекватности менеджмента (K_{AM}) по пяти категориям по формуле (таблица расчета Кам)

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

K_{AM} - коэффициент адекватности менеджмента;

$I_{рук}$ - средняя оценка руководителей;

$I_{раб}$ - средняя оценка работников;

4 - максимально возможная оценка

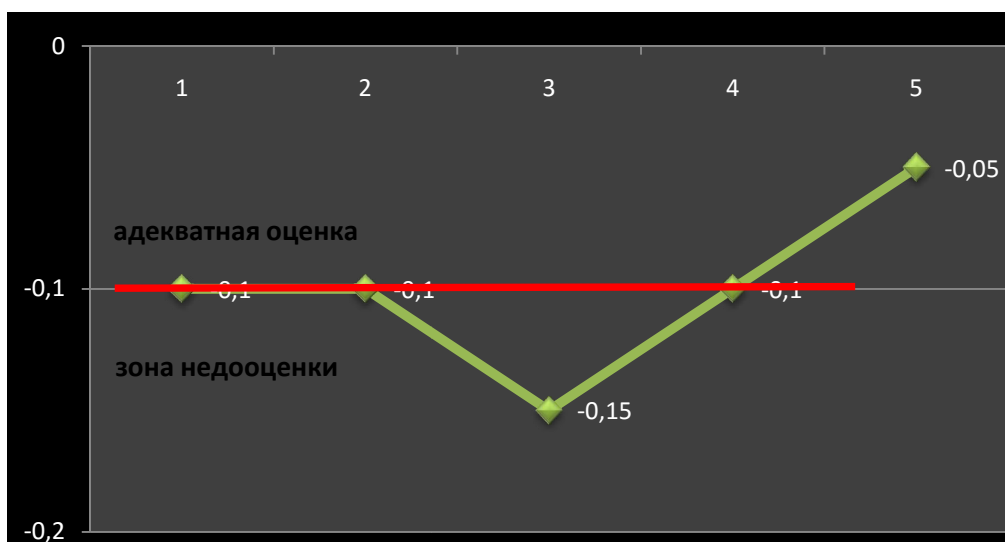
Анализ коэффициента адекватности менеджмента по отдельным оценочным вопросам проводится с помощью графика .

Для анализа определяем коэффициент адекватности менеджмента (K_{AM}) по пяти категориям по формуле (таблица расчета Кам)

Табл.1 Коэффициент адекватности менеджмента по всем критериям

Критерий	Рук.	Раб.	К ад.мен.
планирование	2,4	2,8	-0,1
организация	2,6	3	-0,1
мотивация	2,6	3,2	-0,15
контроль	2,8	3,2	-0,1
координация	3	3,2	-0,05
			-1
			1

Рис. 3. График анализа адекватности менеджмента



Анализ коэффициента адекватности менеджмента по отдельным оценочным вопросам проводится с помощью графика. (рис. 4)

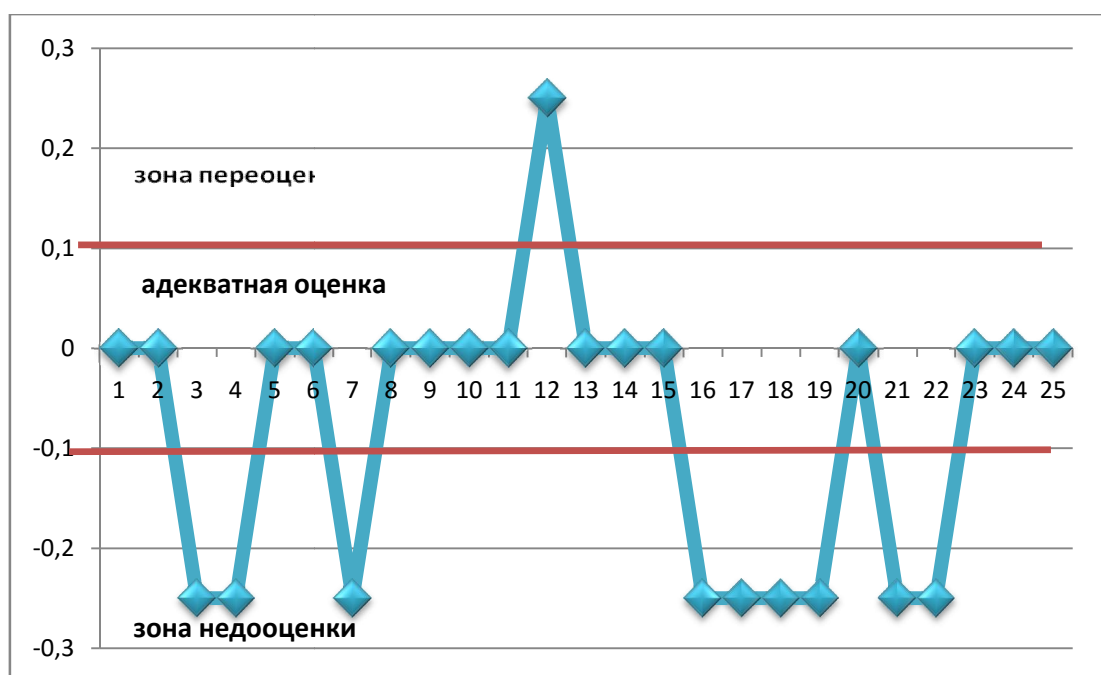


Рис. 4 . Анализ коэффициента адекватности менеджмента по отдельным оценочным вопросам

АНАЛИЗ:

Зона переоценки возможностей менеджмента ($0,1 \leq 1$)

В ГБПОУ «Бурятский лесопромышленный колледж» в зону переоценки попал один вопрос под номером 12. Этот вопрос имеет следующую формулировку: «Создаются ли на предприятии условия для обучения и развития работников?»

Показатели зоны переоценки отражают расхождения мнений руководителей и работников относительно ситуации в колледже. 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.

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

В данном случае в зону адекватной оценки попало большинство вопросов т.е. 15 вопросов из 25.

Показатели этой зоны характеризуют адекватное восприятие работниками управленческих решений, руководство и коллектив руководствуются одинаковыми принципами в работе, что способствует гармоничному развитию колледжа. Руководители, пользуясь такой ситуацией, имеют возможность постоянно совершенствовать процессы деятельности..

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

В конкретном случае в зону недооценки попало 9 вопросов из 25. Это вопросы под номерами: 3,4,7,16,17,18,19,21 и 22.

Эти вопросы имели следующие формулировки:

Отчетливо ли разделены сферы деятельности в колледже?

Анализируется ли в колледже информация о конкурентах и опыт других ОУ?

Существуют ли документы и стандарты колледжа, регламентирующие должностные обязанности и рамки ответственности для отдельных подразделений и каждого работника?

Существует ли в колледже система оценки качества процессов?

Существует ли в колледже система оценки полученных результатов?

Оценивается ли эффективность использования ресурсов в колледже?

Учитываются ли мнения и пожелания потребителей в работе колледжа?

Существует ли в колледже эффективная система управления?

Установлены ли внутренние связи между подразделениями организации?

Показатели зоны недооценки отражают недостаточные лидерские качества руководителей. Существуют потенциальные возможности для совершенствования системы управления. Работники оценивают деятельность колледжа 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:

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

$K_{СК}$ - коэффициент согласия в коллективе;

n - число опрошиваемых работников;

$I_{раб.i}$ - оценка работника;

i - номер вопроса.

Табл.2. Оценки работников и руководителей, рассчитанный коэффициент Кск

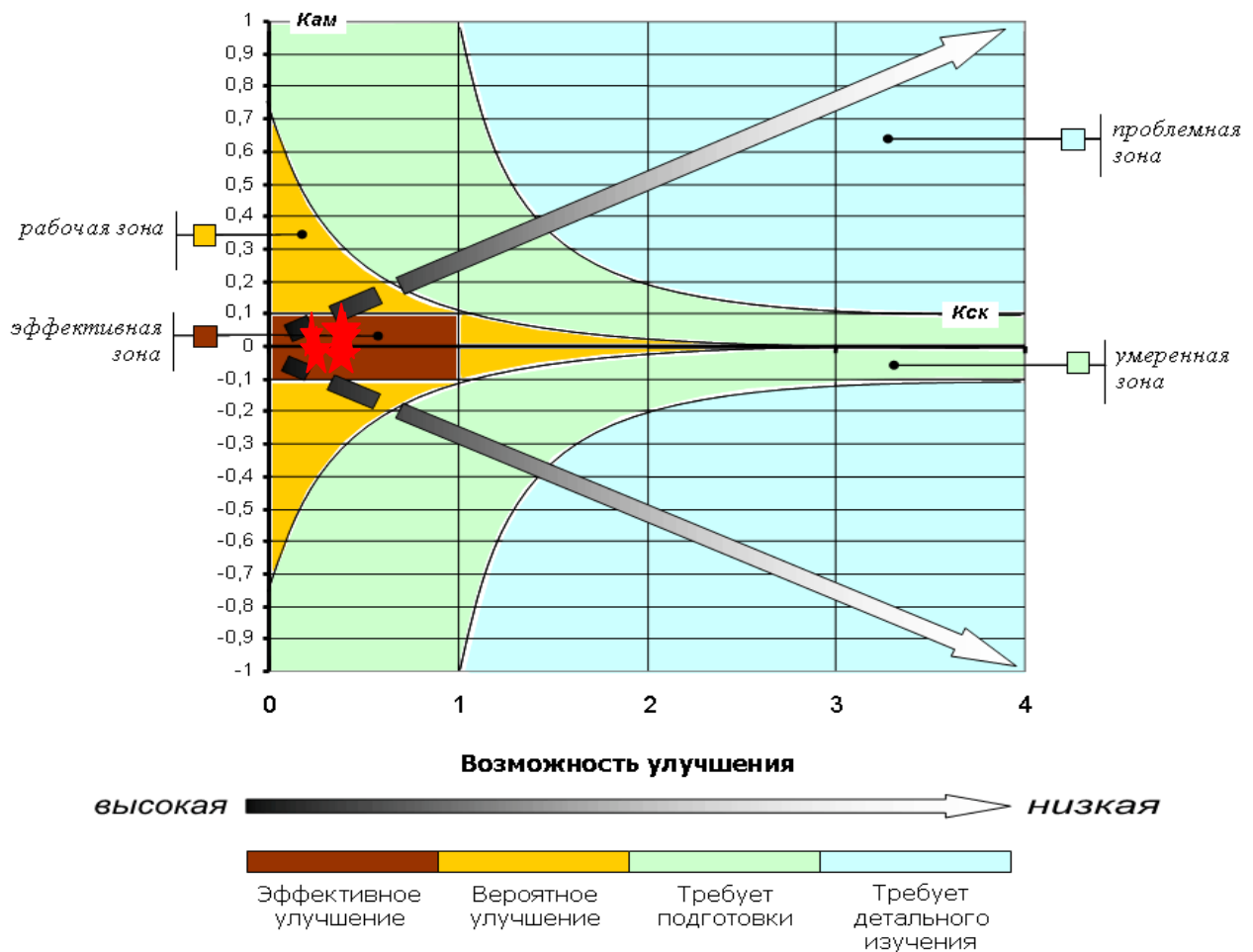
Руководитель	Работник	Кск
3	3	0
3	3	0
2	3	0,25
2	3	0,25
2	2	0
4	4	0
3	4	0,25
3	3	0
3	3	0
3	3	0
4	4	0

3	2	0,25
2	2	0
3	3	0
2	2	0
3	4	0,25
3	4	0,25
2	3	0,25
2	3	0,25
3	3	0
2	3	0,25
2	3	0,25
2	2	0
3	3	0
2	2	0

Анализ коэффициента согласия по отдельным оценочным вопросам проводится с помощью графика .

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

Заключительным этапом самооценки был выбор области, куда будут направлены первоочередные действия по улучшению. Была применена матрица возможностей



Как видим, все показатели находятся в пределах эффективной зоны, то есть это говорит о том, что в колледже существует высокая возможность улучшения деятельности.

Выводы:

Как показали подсчеты общая оценка системы управления составила 70 баллов, то есть IV уровень развития. В структуре уровней зрелости менеджмента нашей [функциональной модели](#) эта ступень характеризуется следующим состоянием: " Постоянное совершенствование качества менеджмента ведется по большинству направлений. Необходимо поддерживать динамику улучшений и начать преобразование оставшихся проблемных областей, используя бенчмаркинг и другие стратегии совершенствования".

Вместе с тем, результаты самооценки показывают области для улучшения деятельности:

1. Коммуникационный профиль показывает, что по критериям "координация " и "планирование" получены самые низкие оценки. Следовательно, дальнейшие планы руководства по улучшению системы управления должны в первую очередь затрагивать эти два направления.

2. В зону адекватной оценки попало большинство вопросов т.е. 15 вопросов из 25.

Показатели этой зоны характеризуют адекватное восприятие работниками управленческих решений, руководство и коллектив руководствуются одинаковыми принципами в работе, что способствует гармоничному развитию колледжа. Руководители, пользуясь такой ситуацией, имеют возможность постоянно совершенствовать процессы деятельности.

3. В зону недооценки попало 9 вопросов из 25. Это вопросы под номерами: 3,4,7,16,17,18,19,21 и 22.

Эти вопросы имели следующие формулировки:

Отчетливо ли разделены сферы деятельности в колледже?

Анализируется ли в колледже информация о конкурентах и опыт других ОУ?

Существуют ли документы и стандарты колледжа, регламентирующие должностные обязанности и рамки ответственности для отдельных подразделений и каждого работника?

Существует ли в колледже система оценки качества процессов?

Существует ли в колледже система оценки полученных результатов?

Оценивается ли эффективность использования ресурсов в колледже?

Учитываются ли мнения и пожелания потребителей в работе колледжа?

Существует ли в колледже эффективная система управления?

Установлены ли внутренние связи между подразделениями организации?

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

Рекомендации

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.