

## **Организационно-методические рекомендации по проведению экспресс-обследования системы управления деятельностью компании**

Выполнению консалтингового проекта по совершенствованию системы управления деятельностью предшествует предварительное знакомство специалистов Консалтингового бюро с положением дел в Компании Заказчика.

Эта работа, хоть и проводится в чрезвычайно сжатые сроки (обычно, продолжительность экспресс-обследования не превышает 2-х месяцев), крайне важна, поскольку именно на основании ее результатов появляется возможность корректно сформулировать одинаково понимаемые и Заказчиком, и Исполнителем ожидаемые результаты проекта, а также правильно оценить плановую длительность проекта и его бюджет.

Именно по данным экспресс-обследования определяется содержание технического задания на проект, порядок его выполнения и критерии оценки полученных результатов.

Ниже приводятся основные рекомендации, которые помогут как Заказчику, так и Исполнителю эффективно организовать совместную работу по экспресс-обследованию организации управления в Компании и обоснованно разработать техническое задание на консалтинговый проект.

### **Цель обследования**








1. Собрать информацию об организации управления в Компании.
2. Определить проблемы, снижающие эффективность системы управления деятельностью.
3. Определить основные направления и задачи развития системы управления.
4. Разработать Техническое задание на проект по развитию системы управления деятельностью.

### **Способы обследования**

1. Изучение и анализ действующих нормативных документов, регламентирующих деятельность подразделений Компании.
2. Беседы (интервью) с руководством и ключевыми специалистами Компании.

Для интервьюирования распоряжением руководителя Компании формируются фокус-группы из числа ведущих специалистов, задача которых – дать максимально объективные ответы на вопросы консультантов.

Рекомендуется сформировать фокус-группы по следующим направлениям:

-  стратегическое управление и организационное развитие;
-  менеджмент качества;
-  управление персоналом;
-  информационные технологии;
-  разработка инновационных продуктов и технологий;
-  основное производство (оказание услуг);
-  экономическое планирование и операционное бюджетирование.

В зависимости от специфики компании состав фокус-групп может дополняться, например, в него могут быть включены фокус-группы "маркетинг", "продажи" "сервисное обслуживание".

### **Изучаемые вопросы**

1. Основные функции (бизнес-процессы) направления (подразделения) деятельности.
2. Организационная структура направления деятельности.
3. Наличие и полнота нормативных документов, регламентирующих работу в структурных подразделениях.

- система (иерархическая структура) нормативных документов;
- достаточно ли существующих документов или бывают ситуации, работа в которых не регламентируется имеющимися документами;
- кто разрабатывает нормативные документы (в части управления деятельностью);
- каков порядок обновления нормативных документов.

4. Распределение функций управления деятельностью Компании и закрепление ответственности за них.

- равномерность распределения количества контролируемых функций среди руководства Компании;
- имеет ли место дублирование (пересечение) функций разных руководителей;
- есть ли функции, которые не закреплены за должностными лицами на регулярной основе;
- соотношение властных полномочий и масштаба и сложности

5. Каким образом происходит постановка задач и организация их выполнения.

7. Планирование

- система планов (перспективный или стратегический план, годовой бизнес-план, план развития Компании с учетом разделов по персоналу, информационным системам, капитальному строительству и др.);
- стратегическое планирование;
- бизнес-планирование;
- план развития (перечень проектов развития и организация их выполнения);
- как и кем разрабатываются, рассматриваются и утверждаются планы;
- как организуется выполнение планов и осуществляется контроль их выполнения;
- есть ли в Компании элементы проектного управления;
- на какой стадии развития находится система проектного управления.

7. Существуют ли нормативы для решения типовых задач? Кем и когда они введены в действие?

8. Система менеджмента качества

- наличие стандартов.
- порядок разработки и ввода стандартов в действие.
- порядок контроля соблюдения стандартов.
- есть ли в Компании "Политика качества"
- ведется ли подготовка к сертификации Компании по ISO

9. Организация взаимодействия структурных подразделений. Кто организует взаимодействие и каким образом (уровни организации взаимодействия, порядок его координации, какими документами регламентируется взаимодействие).

10. Система бюджетирования деятельности Компании.

11. Организация функционирования системы управления персоналом:

- имеются ли требования к типовым должностям (модели компетенций);
- каким образом определяется подбор и расстановка кадров;
- имеет ли необходимость в системе аттестации сотрудников.

12. Какая система мотивации применяется в Компании. Каковы ее достоинства и недостатки

## **Вопросы для диагностического интервью**

### **1. Знакомство**

- 1.1. Вы профессионал в этой сфере деятельности или пришли в нее каким-то иным образом?
- 1.2. Как вы попали именно в эту организацию?
- 1.3. С какой должности начинали?

1.4. Если бы вам предложили хорошее место в другой организации, воспользовались бы вы этим предложением? Почему?

## **2. Организация**

2.1. Какое место занимает ваша организация среди себе подобных?

2.2. Кто является основным клиентом?

2.3. Если у организации конкурентные преимущества и в чем они заключаются?

2.4. В какой фазе жизненного цикла сейчас находится ваша организация?

2.5. Могли бы вы подобрать какое-то образное слово, описывающее вашу организацию?

## **3. Функции подразделения**

3.1. Как можно кратко описать основные функции и задачи вашего подразделения?

3.2. Что является результатом работы вашего подразделения, в чем он измеряется и как оценивается?

3.3. Если у вас потребители этого результата?

3.4. Считаете ли вы, что оправдываете их ожидания?

3.5. С какими подразделениями вы осуществляете взаимодействие?

3.6. Результаты каких подразделений работников вы используете? Как вы оцениваете их качество?

3.7. Ощущаются ли трудности с распределением обязанностей на вашем уровне (нерациональность, перегрузка, недогрузка)?

3.8. Что происходит, если случается дублирование или поручение несвойственных для вас функций?

## **4. Проблемы**

4.1. Как подходят к выполнению своих обязанностей те лица и подразделения, с которыми осуществляется взаимодействие (на уровень ниже, на уровне, на уровень выше)?

4.2. С какой степенью отдачи работают люди в вашем подразделении? В других подразделениях? В организации в целом?

4.3. Могли бы они повысить свою отдачу, и при каких условиях?

4.4. Предположим, ваши работники собрались где-то без вас. Как вы думаете, о чем они будут говорить между собой?

4.5. Если спустя много лет ваша организация перестанет существовать, как, по вашему, определят причины этого будущие историки?

4.6. В чем вы видите основные проблемы организации в настоящем? В будущем?

4.7. Почему именно это вы склонны ощущать как проблемы?

4.8. Каким образом можно было бы решить эти проблемы? Делалось ли что-то для этого?

4.9. Решение каких названных проблем может снизить остроту прочих или снять их?

## **5. Позиционность**

5.1. Как вы считаете, все ли согласятся, что названные вами проблемы действительно являются проблемами?

5.2. Можно ли предположить, о чем на совещании обязательно будут стараться сказать те или иные люди?

5.3. Можно ли выделить различие интересов в организации и группы, ориентированные на эти интересы?

5.4. Существуют ли различия мнений по поводу:

- ✓ будущих задач;
- ✓ приоритетных клиентов;
- ✓ развития продукта;
- ✓ способа действий;
- ✓ приоритетов распределения ресурсов?

5.5. Есть ли в вашей организации подразделения, которые оплачиваются, на ваш взгляд, выше, чем они того стоят?

5.6. Что желательно, на ваш взгляд, пересмотреть в сегодняшней деятельности организации и ее устройстве?

## **6. Социометрия**

6.1. Возникли трудности, есть потребность посоветоваться. С кем бы вы захотели сделать это по-человечески? По компетентности?

6.2. С кем бы вы захотели перейти в другую организацию, если бы вам предложили бы там хорошее место, условия и возможность сформировать свою команду?

6.3. Хотелось бы вам оказаться на отдыхе с коллегами по работе?

6.4. С кем бы вы посоветовали консультантам обязательно встретиться в организации?

Руководитель проекта

*Борисюк Ю.А.*