



Павлова Е.Н., Журавлев А.В.

# УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АУДИТ

Демонстрационный материал



# НАЗНАЧЕНИЕ: УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АУДИТ ПОЗВОЛИТ

- Сделать заключение об **управленческом потенциале** организации в целом и по подразделениям;
- Выявить **разрывы** в управленческой деятельности и принятии управленческих решений, получить основание для оптимизации организационной структуры;
- Повысить качество **решений** о перемещении, организационной поддержке, развитию сотрудников и формировании управленческого резерва;
- Выявить **сотрудников**, способных транслировать стратегические инициативы руководства и участвовать в их разработке;
- Определить готовность организации к **организационным изменениям**; выявить вероятные источники сопротивления при проведении преобразований.



# ЕДИНИЦА АНАЛИЗА: УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ РОЛЬ

**«УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ РОЛЬ»** - единица анализа системы управления в организации. «Управленческая роль» складывается из:

1. **Организационного ресурса** - наличия / отсутствия в должностных обязанностях сотрудников на различных уровнях организации управленческих задач разного типа;
2. **Кадрового ресурса** - наличия у сотрудников способностей к решению возложенных на них управленческих задач.

**Примечание.** В **развернутом** виде управленческий аудит предполагает анализ деятельности и оценку управленческого потенциала ключевых сотрудников. В **«пилотажном»** виде управленческий аудит может быть реализован без анализа кадрового ресурса. Такого анализа может быть достаточно для выявления организационных патологий, однако он мало информативен в случае организационного реформирования. Распределение задач не будет достаточным для организационных изменений, если оно не опирается на систему подбора персонала.



# ЛОГИКА ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ: ЧЕТЫРЕ ТИПА ЗАДАЧ (модель Базарова)

## «УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ» ЗАДАЧИ:

определение стратегических направлений развития организации и условий, при которых выбранные направления должны быть изменены

## «ОРГАНИЗАТОРСКИЕ» ЗАДАЧИ:

разработка мероприятий по достижению целей, их воплощение в технологиях и организационных структурах

## «АДМИНИСТРАТИВНЫЕ» ЗАДАЧИ:

обеспечение подструктур всевозможными ресурсами, расчет времени, финансов, кадровой потребности и т.д.

## ЗАДАЧИ «РУКОВОДСТВА»:

непосредственное направление желаний, мотивов, умений сотрудников на решение поставленных задач



# СПОСОБНОСТИ К РЕШЕНИЮ ЧЕТЫРЕХ ТИПОВ ЗАДАЧ

## «УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ» СПОСОБНОСТИ:

нестандартность и гибкость мышления, абстрактность мышления, гибкость в общении, мотивация достижения, готовность к изменениям

## «ОРГАНИЗАТОРСКИЕ» СПОСОБНОСТИ:

системность мышления, гибкость мышления, способность проектировать, ориентация на конкретный результат, способность к ведению переговоров, готовность к изменениям

## «АДМИНИСТРАТИВНЫЕ» СПОСОБНОСТИ:

системность мышления, способность планировать, ориентация на конкретный результат, способность к ведению переговоров, ответственность

## СПОСОБНОСТИ «РУКОВОДСТВА»:

динамичность мышления, руководство группой, ориентация на конкретный результат, эффективность взаимодействия с людьми, гибкость в общении



# КОНЦЕПЦИЯ: УРОВНИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО АУДИТА

**ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ:** анализ распределения управленческих задач на разных уровнях в организации, выделение «разрывов» в принятии управленческих решений, определение степени соответствия процесса управления оптимальному

**ГРУППОВОЙ УРОВЕНЬ:** определение «узловых» подразделений, их готовности к эффективной деятельности в режиме функционирования и развития, представленности управленческих задач разного типа

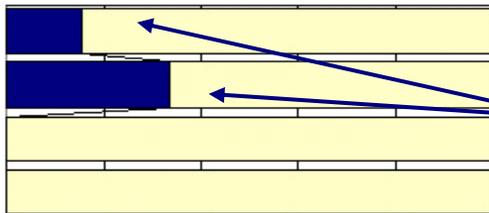
**ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ:** анализ способностей и готовности сотрудников высшего и среднего звена управления решать управленческие задачи различных типов



# АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ УРОВЕНЬ

## УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ЗАДАЧИ

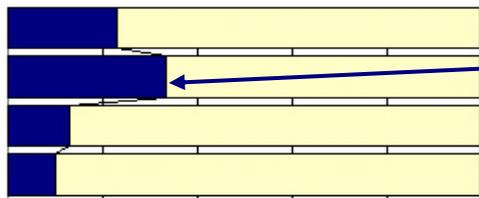
0% 20% 40% 60% 80% 100%



РОЛЬ УПРАВЛЕНЦА  
ПРЕДСТАВЛЕНА  
ИСКЛЮЧИТЕЛЬНО  
ВЫШШИМИ  
УПРАВЛЕНЧЕСКИМИ  
ДОЛЖНОСТЯМИ

## ОРГАНИЗАТОРСКИЕ ЗАДАЧИ

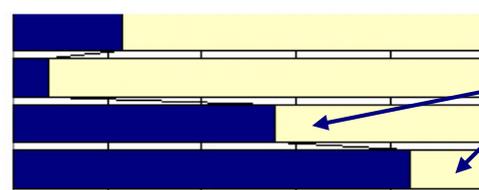
0% 20% 40% 60% 80% 100%



ОРГАНИЗАТОРСКИЕ  
ЗАДАЧИ  
МАЛОЧИСЛЕННЫ  
И ПРЕДСТАВЛЕНЫ  
НА ВТОРОМ УРОВНЕ

## АДМИНИСТРАТИВНЫЕ ЗАДАЧИ

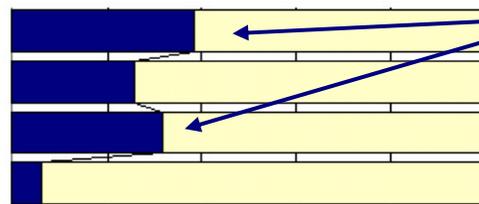
0% 20% 40% 60% 80% 100%



АДМИНИСТРАТИВНЫЕ  
ЗАДАЧИ  
ТОТАЛЬНО  
ПРЕОБЛАДАЮТ  
НА НИЖНИХ УРОВНЯХ

## ЗАДАЧИ РУКОВОДСТВА

0% 20% 40% 60% 80% 100%



ЗАДАЧИ  
РУКОВОДСТВА  
ПРЕДСТАВЛЕНЫ  
НА ПЕРВОМ И  
ТРЕТЬЕМ УРОВНЕ

- 1 УРОВЕНЬ
- 2 УРОВЕНЬ
- 3 УРОВЕНЬ
- 4 УРОВЕНЬ

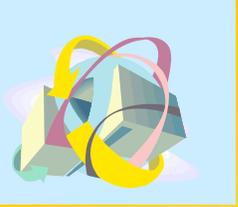
- 1 УРОВЕНЬ
- 2 УРОВЕНЬ
- 3 УРОВЕНЬ
- 4 УРОВЕНЬ

- 1 УРОВЕНЬ
- 2 УРОВЕНЬ
- 3 УРОВЕНЬ
- 4 УРОВЕНЬ

- 1 УРОВЕНЬ
- 2 УРОВЕНЬ
- 3 УРОВЕНЬ
- 4 УРОВЕНЬ

Анализ деятельности позволяет определить **сильные и слабые** стороны системы управления на всех уровнях; диагностировать организационные **патологии**; определить способы повышения **управляемости** «малыми» силами.

*Примечание:* Первый уровень управления – топ-менеджмент; второй уровень – управляющие филиалов, начальники управлений и их заместители; третий уровень – начальники отделов и их заместители; четвертый уровень – руководители более мелких структур, чем отдел, главные и ведущие специалисты.

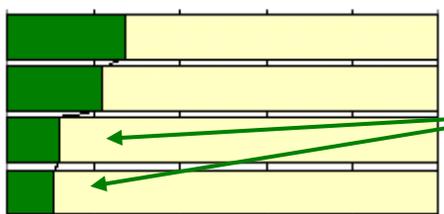


# АНАЛИЗ СПОСОБНОСТЕЙ СОТРУДНИКОВ ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ УРОВЕНЬ

## УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ СПОСОБНОСТИ

0% 20% 40% 60% 80% 100%

- 1 УРОВЕНЬ
- 2 УРОВЕНЬ
- 3 УРОВЕНЬ
- 4 УРОВЕНЬ



СПОСОБНОСТИ ПЕРСОНАЛА К УПРАВЛЕНЧЕСКИМ ЗАДАЧАМ НА НИЖНИХ УРОВНЯХ НЕ ВОСТРЕБОВАНЫ

## ОРГАНИЗАТОРСКИЕ СПОСОБНОСТИ

0% 20% 40% 60% 80% 100%

- 1 УРОВЕНЬ
- 2 УРОВЕНЬ
- 3 УРОВЕНЬ
- 4 УРОВЕНЬ



МАЛО ВОСТРЕБОВАН ОРГАНИЗАТОРСКИЙ РЕСУРС НА ТРЕТЬЕМ И ЧЕТВЕРТОМ УРОВНЕ

## АДМИНИСТРАТИВНЫЕ СПОСОБНОСТИ

0% 20% 40% 60% 80% 100%

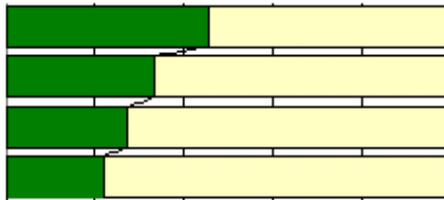
- 1 УРОВЕНЬ
- 2 УРОВЕНЬ
- 3 УРОВЕНЬ
- 4 УРОВЕНЬ



## СПОСОБНОСТИ К РУКОВОДСТВУ

0% 20% 40% 60% 80% 100%

- 1 УРОВЕНЬ
- 2 УРОВЕНЬ
- 3 УРОВЕНЬ
- 4 УРОВЕНЬ



Сводный анализ способностей сотрудников позволяет сделать заключение о степени использования **управленческого потенциала** организации, зафиксировать кадровую потребность в управленцах того или иного типа, определить приоритеты **привлечения** и **обучения** управленцев.

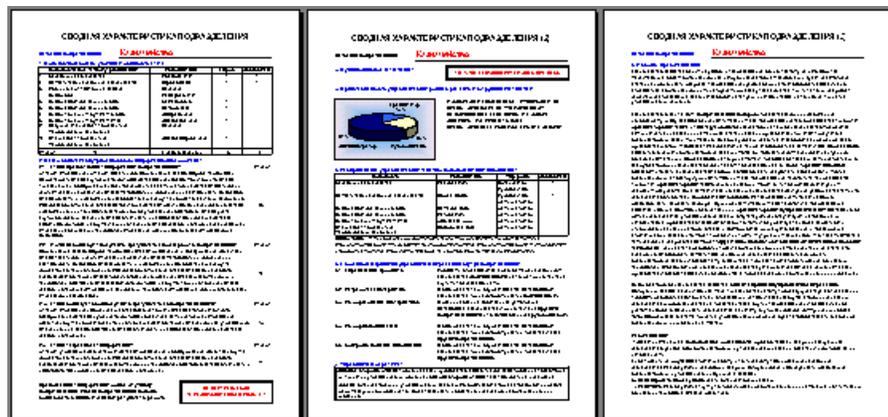
**Примечание:** Первый уровень – топ-менеджмент; второй уровень – управляющие филиалов, начальники управлений и их заместители; третий уровень – начальники отделов и их заместители; четвертый уровень – руководители более мелких структур, главные и ведущие специалисты.



# ГРУППОВОЙ УРОВЕНЬ: ПОРТРЕТЫ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

## СТРУКТУРА «ПОРТРЕТА» ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ:

1. Должностной состав, укомплектованность штата;
2. Место в системе организационного обмена (перечни подразделений куда предоставляется информация, откуда запрашивается и с кем согласуется);
3. Функциональное назначение подразделения;
4. Представленность управленческих ролей в решаемых сотрудниками задачах (результаты анализа деятельности);
5. Результаты оценки управленческих способностей ключевых сотрудников;
6. Особенности принятия управленческих решений;
7. Выводы и рекомендации;
8. Управленческое резюме (сильные / слабые стороны).





# ГРУППОВОЙ УРОВЕНЬ: ОПРЕДЕЛЕНИЕ «УЗЛОВЫХ» ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

**ИНФОРМАЦИОННЫЙ ОБМЕН:** определяются наиболее нагруженные подразделения с точки зрения передачи информации и ее накопления, а также согласования результатов работ.

- Подразделения-**доноры**, предоставляющие информацию наибольшему количеству других подструктур;
- Подразделения-**накопители**, собирающие информацию у наибольшего количества других подструктур;
- Подразделения с высокой **организационной властью**, в которые должны обращаться для согласования многие подразделения организации;
- Подразделений с высокой **организационной зависимостью**, которые согласуют свои результаты со многими инстанциями.

**БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ:** определяются подразделения, отвечающие за прибыль организации и ее взаимодействие с внешней средой.



# ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ: ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ

## СТРУКТУРА ХАРАКТЕРИСТИКИ СОТРУДНИКА:

1. Основные **задачи**, решаемые в рамках должности, соответствующая управленческая роль;
2. Перечень личностно-деловых **качеств**, необходимых для решения подобного типа задач;

Экспертное заключение по результатам диагностики личностно-деловых профессионально важных качеств

Претендент на должность  
Коммерческого директора  
Имя: *Андреев Андрей Андреевич*

№	Название критерия	
<b>Мыслительные способности</b>		
1.1	Системность мышления	6
1.2	Динамичность и гибкость мышления	5
1.3	Нестандартность мышления	4
<b>Организаторские способности</b>		
2.1	Ориентация на конкретный результат деятельности	6
2.2	Способность планировать и проектировать	5
2.3	Руководство группой	4
<b>Коммуникативные способности</b>		
3.1	Эффективность взаимодействия с людьми	4
3.2	Способность к ведению переговоров	4
<b>Личностные качества</b>		
4.1	Ответственность	5
4.2	Готовность к изменениям	5
4.3	Инициативность	4

**Рекомендован на должность Коммерческого директора.**  
Обладает развитыми навыками работы с большими объемами неструктурированной информации. Обладает высокой эффективностью в решении задач краткосрочного и долгосрочного планирования. Четко представляет результат своей деятельности. Коммуникативные качества развиты в средней степени. Не имеет выраженной склонности к предпринимательской культуре, ориентирован на упорядочивание и формирование коммуникации и увеличение степени контроля в организации.  
Экспертная группа: Павлова Е.Н., Журавлев А.В. г. Москва 2004

### РЕКОМЕНДАЦИИ

АНДРЕЕВ АНДРЕЙ АНДРЕЕВ

Оценка личностно-деловых профессионально важных качеств позволяет сделать заключение о полном соответствии проявленных качеств требованиям должности начальника планово-экономического отдела, а так же рекомендовать его к включению в Структурный комитет.

Андреев А.А. обладает потенциалом для привлечения его к исполнению роли «управленца», которая востребована по причине отнесенности планово-экономического отдела к узловым подразделениям «накопителям». Исполнению этой роли способствует высокая развитость **нестандартности и гибкости мышления**, а также **мотивации достижения** и достаточная выраженность **гибкости в общении и готовности к изменениям**.

Андрей Александрович обладает развитым управленческим потенциалом для эффективного исполнения роли «организатор». Его качества (высокая развитость **системности мышления, нестандартности и гибкости мышления, умения планировать и проектировать, способности к ведению переговоров**, а так же достаточная выраженность **ориентации на конкретный результат деятельности и готовности к изменениям**) наилучшим образом соответствуют исполнению именно этой управленческой роли. Установка на решение организаторских задач у Андреева А.А. также присутствует.

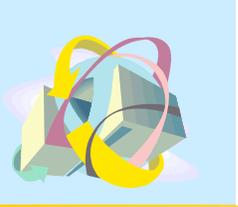
В связи с тем, что Андреев А.А. рекомендован в Структурный комитет по причине высокой способности к исполнению роли «организатора», становится целесообразным развитие имеющегося, хотя и не высокого, потенциала к исполнению роли «руководителя».

Внутренним психологическим ресурсом, позволяющим начать работу над развитием этих качеств, является высокая **способность к ведению переговоров**, а так же **достаточная гибкость в общении**. **Эффективность взаимодействия с людьми** может быть развита за счет включения Андрея Александровича в ситуации совместной работы с участниками Структурного комитета, обладающими высоким уровнем развития этого качества. Обучение на модельном поведении вместе с методом персональной обратной связи, является внешним средством развития **эффективности взаимодействия с людьми**. Внутренним ресурсом, способствующим развитию этого качества является **системность мышления**, а так же **нестандартность и гибкость мышления**. В совокупности с обратной связью эти качества будут способствовать использованию информации о себе для корректировки поведения.

Низкий уровень **руководства группой** может корректироваться за счет отработки индивидуальных заданий на руководство группой в ситуации коллективного взаимодействия. Целесообразно начинать использование метода «ролевых заданий» на знакомом содержании, постепенно переходя на другое содержание. Рекомендуется привлечь советника Председателя Правления для проведения индивидуальной работы с Андреевым А.А. по развитию его потенциала к исполнению роли «руководителя».

3. **Экспертное заключение** по результатам диагностики личностно-деловых профессионально важных качеств сотрудника;

4. **Рекомендации** по развитию управленческого потенциала сотрудника, направлениям его обучения, и, при необходимости, по перераспределению задач.



# ПРОГРАММА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО АУДИТА

<b>Этап</b>	<b>Задачи этапа</b>
<b>Подготовка</b> 4-6 дней	Утвердить <b>план-график</b> работ. Проанализировать материалы по <b>оргструктуре</b> . Определить перечень <b>подразделений</b> и <b>должностей</b> . Подготовить распоряжение об участии сотрудников в анализе деятельности.
<b>Анализ деятельности, оценка персонала</b> От 15 дней	Провести анкетирование сотрудников, выявить «узловые» в <b>информационном</b> обмене подразделения. Провести интервью по анализу <b>бизнес процессов</b> . Провести интервью по анализу <b>принятия решений</b> . Провести <b>оценку</b> ключевых сотрудников.
<b>Обработка результатов, подготовка отчета</b> От 15 дней	Подготовить экспертные <b>заключения</b> по должностям, подразделениям, организации в целом. Подготовить экспертные заключения по управленческим способностям оцененных сотрудников. Подготовить <b>рекомендации</b> , представить отчет.



# ИСПОЛЬЗОВАНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО АУДИТА

**ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ УРОВЕНЬ** - основание для:

- оптимизации информационных потоков;
- разработки планов организационного развития;
- формирования «команды реформ» из представителей «узловых» подструктур.

**ГРУППОВОЙ УРОВЕНЬ** - основание для:

- разработки мероприятий по увеличению управляемости «слабых» подразделений;
- разработки планов развития, перераспределения задач, нагрузки в информационном обмене.

**ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ** - основание для:

- определения сильных и слабых сторон ключевых сотрудников;
- изменения должностных обязанностей;
- разработки индивидуальных планов обучения.