



Анкета самооценки компании по методологии «9 ключей бизнеса» (демоверсия)

Блок 3. Сбалансированность менеджмента компании

Инструкция:

Ниже Вам будут представлены вопросы, которые позволят оценить степень сбалансированности менеджмента в Вашей компании.

Варианты ответов в опросных листах приведены рядом с самими вопросами. Вам надо отметить один из предложенных вариантов, который наиболее точно отражает Ваше видение компании.

Интерпретация каждого варианта ответа следующая:

-2	-1	0	+1	+2
Очень плохо	Плохо	Средне	Хорошо	Отлично

Если Вы затрудняетесь ответить, пропустите вопрос и отвечайте на следующий. При желании, можете пояснить или дополнить Ваш ответ.

А. Контур дипломатии

1. Стратегия

Стратегия организации — это совокупность принципов, которыми стабильно руководствуются организации в процессе своего существования.

№	Вопросы о стратегии	Уровень развития					Пояснения, дополнения
		-2	-1	0	+1	+2	
1.1.	Как, по Вашему мнению, на предприятии развита система стратегического управления?	-2	-1	0	+1	+2	
1.2	Насколько четко у Вас лично сформулировано видение компании на ближайшие 3-5 лет ?	-2	-1	0	+1	+2	
1.3	Насколько четко у Вас лично сформирована политика по функциональным областям деятельности?	-2	-1	0	+1	+2	
1.4	Как, по Вашему мнению, развита на предприятии политика в отношении структурных подразделений?	-2	-1	0	+1	+2	



№	Вопросы о стратегии	Уровень развития					Пояснения, дополнения
		-2	-1	0	+1	+2	
1.5	Как четко, по Вашему мнению, сформулированы стратегические цели в компании?	-2	-1	0	+1	+2	
1.6	Как четко, по Вашему мнению, определены инструменты достижения стратегических целей компании в рамках реализуемой стратегии?	-2	-1	0	+1	+2	
1.7	Насколько успешно осуществляется управление рисками в компании?	-2	-1	0	+1	+2	
1.8	Насколько последовательно преобразуются цели компании в цели подразделений (как развито каскадирование целей)?	-2	-1	0	+1	+2	
1.9	Насколько развиты в компании рутинные операции в отношении потребителей?	-2	-1	0	+1	+2	

2. Руководство	Руководство – искусство управления. Управление — процесс, направленный на достижение цели.
-----------------------	--

№	Вопросы о руководстве	Уровень развития					Пояснения, дополнения
		-2	-1	0	+1	+2	
2.1	Насколько, по Вашему мнению, на предприятии развиты методы современного управления и руководства?	-2	-1	0	+1	+2	
2.2	Насколько, по Вашему мнению, соответствуют положения о Вашем подразделении существующей организационной и функциональной структуре компании?	-2	-1	0	+1	+2	



№	Вопросы о руководстве	Уровень развития					Пояснения, дополнения
		-2	-1	0	+1	+2	
2.3	Насколько, по Вашему мнению, соответствуют должностные инструкции обязанностям и функционалу сотрудников?	-2	-1	0	+1	+2	
2.4	Насколько четко, по Вашему мнению, в должностных инструкциях Вашего подразделения определены зоны ответственности сотрудников?	-2	-1	0	+1	+2	
2.5	Насколько четко, по Вашему мнению, в рабочих инструкциях Вашего подразделения определены моменты и условия принятия и передачи ответственности между сотрудниками?	-2	-1	0	+1	+2	
2.6	Как последовательно, по Вашему мнению, составляются планы текущей работы для подразделений компании?	-2	-1	0	+1	+2	
2.7	Как последовательно, по Вашему мнению, составляется план текущей работы Вашего подразделения в соответствии с планом текущей работы компании?	-2	-1	0	+1	+2	
2.8	Как последовательно, по Вашему мнению, составляется план развития Вашего подразделения на основании целей компании?	-2	-1	0	+1	+2	
2.9	Как последовательно, по Вашему мнению, формируется бюджет текущей деятельности на основе плана работы подразделений?	-2	-1	0	+1	+2	
2.10	Как последовательно, по Вашему мнению, формируется бюджет развития компании на основе плана развития подразделения?	-2	-1	0	+1	+2	
2.11	Насколько налажена система сбора и анализа показателей управленческого учета?	-2	-1	0	+1	+2	
2.12	Насколько регламентирована система документооборота ?	-2	-1	0	+1	+2	



№	Вопросы о руководстве	Уровень развития					Пояснения, дополнения
		-2	-1	0	+1	+2	
2.13	Как определена документально организационная структура компании?	-2	-1	0	+1	+2	
2.14	Как определена документально функциональная структура компании?	-2	-1	0	+1	+2	
2.15	Как, по Вашему мнению, развита командная работа в компании (например, по достижению целей развития)?	-2	-1	0	+1	+2	
2.16	Как четко сформулирована на предприятии структура сбалансированных показателей управленческого учета?	-2	-1	0	+1	+2	
2.17	Насколько развиты в Вашей компании рутинные операции, направленные на развитие компании?	-2	-1	0	+1	+2	

3. Персонал

Персонал - личный состав организации, работающий по найму. Персонал работает на достижение целей организации.

№	Вопросы о персонале	Уровень развития					Пояснения, дополнения
		-2	-1	0	+1	+2	
3.1	Как, по Вашему мнению, на предприятии поставлена работа с персоналом?	-2	-1	0	+1	+2	
3.2	Как, по Вашему мнению, планируется ли карьерный рост сотрудников?	-2	-1	0	+1	+2	
3.3	Как Вы оцениваете уровень текучести персонала в компании?	-2	-1	0	+1	+2	
3.4	Как Вы оцениваете затраты на подбор и подготовку персонала?	-2	-1	0	+1	+2	



№	Вопросы о персонале	Уровень развития					Пояснения, дополнения
		-2	-1	0	+1	+2	
3.5	Как действует программа адаптации персонала?	-2	-1	0	+1	+2	
3.6	Как осуществляется программа обучения персонала?	-2	-1	0	+1	+2	
3.7	Оцените результативность проводимой в компании аттестации персонала?	-2	-1	0	+1	+2	
3.8	Насколько развиты в Вашей компании рутинные операции в области формирования и развития креативного мышления сотрудников?	-2	-1	0	+1	+2	

Б. Контур идей

4. Знания

Знания – систематизированные результаты деятельности организации. Управление знаниями – это совокупность процессов сознательного создания, структурирования, распространения и использования информации внутри организации для ее целей.

№	Вопросы о знаниях	Уровень развития					Пояснения, дополнения
		-2	-1	0	+1	+2	
4.1	Как, по Вашему мнению, на предприятии развито управление знаниями?	-2	-1	0	+1	+2	
4.2	Как Вы оцениваете работу по ведению базы знаний на предприятии для накопления и анализа опыта работы компании?	-2	-1	0	+1	+2	
4.3	Насколько, по Вашему мнению, развита система обучения на рабочем месте?	-2	-1	0	+1	+2	
4.4	Насколько последовательно и целенаправленно, по Вашему мнению, в компании производится оценка ключевых компетенций персонала?	-2	-1	0	+1	+2	



№	Вопросы о знаниях	Уровень развития					Пояснения, дополнения
		-2	-1	0	+1	+2	
4.5	Насколько качественно в Вашей компании оцениваются ключевые компетенции персонала?	-2	-1	0	+1	+2	
4.6	Насколько системно в Вашем подразделении ведется учет клиентов и взаимоотношений с ними?	-2	-1	0	+1	+2	
4.7	Как функционирует система наставничества?	-2	-1	0	+1	+2	
4.8	Как на Вашем предприятии развита система информирования сотрудников?	-2	-1	0	+1	+2	
4.9	Насколько развиты в Вашей компании рутинные операции в области формализации опыта и знаний сотрудников?	-2	-1	0	+1	+2	

5. Корпоративная культура

Корпоративная культура – деятельность персонала компании, определяемая специально выработанными правилами, традициями, возникшими из целей и стратегии развития компании. Определяет индивидуальность и узнаваемость компании.

№	Вопросы о корпоративной культуре	Уровень развития					Пояснения, дополнения
		-2	-1	0	+1	+2	
5.1	Как, по Вашему мнению, на предприятии развита корпоративная культура?	-2	-1	0	+1	+2	
5.2	Насколько понятно для Вас лично сформулированы ценности и моральный кодекс компании?	-2	-1	0	+1	+2	
5.3	Как хорошо разработан фирменный стиль компании?	-2	-1	0	+1	+2	
5.4	Как развита система наглядной информации?	-2	-1	0	+1	+2	



№	Вопросы о корпоративной культуре	Уровень развития					Пояснения, дополнения
		-2	-1	0	+1	+2	
5.5	Оцените доступность доведения до персонала показателей работы компании?	-2	-1	0	+1	+2	
5.6	Насколько разработаны внутренние операционные стандарты компании?	-2	-1	0	+1	+2	
5.7	Оцените, насколько Вам понятен кодекс корпоративной культуры Вашей компании?	-2	-1	0	+1	+2	
5.8	Насколько развиты в Вашей компании рутинные операции в области планирования и учета?	-2	-1	0	+1	+2	

6. Контроль	Контроль – один из элементов руководства. Выделен специально в отдельную сферу менеджмента для акцентирования внимания руководителя на: управленческом учете; отчетности подразделений; самооценке подразделений; анализе со стороны руководства результатов управленческих воздействий.
--------------------	--

№	Вопросы о контроле	Уровень развития					Пояснения, дополнения
		-2	-1	0	+1	+2	
6.1	Как, по Вашему мнению, на предприятии развита система контроля в целом?	-2	-1	0	+1	+2	
6.2	Как, по Вашему мнению, на предприятии развита система управленческого учета в компании?	-2	-1	0	+1	+2	
6.3	Как, по Вашему мнению, развита система отчетности подразделений в Вашей компании?	-2	-1	0	+1	+2	
6.4	Как, по Вашему мнению, на предприятии развита система самооценки внутри самих подразделений?	-2	-1	0	+1	+2	
6.5	Как, по Вашему мнению, на предприятии развита система анализа состояния дел в компании со стороны руководства?	-2	-1	0	+1	+2	



№	Вопросы о контроле	Уровень развития					Пояснения, дополнения
		-2	-1	0	+1	+2	
6.6	Как функционирует в подразделениях документированная система корректирующих и предупреждающих мероприятий?	-2	-1	0	+1	+2	
6.7	Как производится самооценка компании с применением соответствующих инструментариев менеджмента?	-2	-1	0	+1	+2	
6.8	Осуществляется ли в отношении продукции компании подтверждение соответствия предъявляемым требованиям?	-2	-1	0	+1	+2	
6.9	Как функционирует система управления по ключевым показателям?	-2	-1	0	+1	+2	
6.10	Как Вы оцениваете регулярность проведения анализа состояния дел в компании со стороны высшего руководства?	-2	-1	0	+1	+2	
6.11	Насколько развиты в Вашей компании рутинные операции в отношении поставщиков?	-2	-1	0	+1	+2	

В. Базовый контур

7. Технологии	Технология - способ преобразования ресурсов в процессе изготовления продукции предприятием. Т. включает методы, приемы, режим работы, последовательность операций и процедур, она тесно связана с применяемыми средствами, оборудованием, инструментами, используемыми материалами. Совокупность технологических операций образует технологический процесс.
----------------------	---

№	Вопросы о технологиях	Уровень развития					Пояснения, дополнения
		-2	-1	0	+1	+2	



№	Вопросы о технологии	Уровень развития					Пояснения, дополнения
		-2	-1	0	+1	+2	
7.1	Как, по Вашему мнению, на предприятии развиты современные технологии производства?	-2	-1	0	+1	+2	
7.2	Как, по Вашему мнению, на предприятии развиты современные маркетинговые технологии?	-2	-1	0	+1	+2	
7.3	Как, по Вашему мнению, на предприятии развиты современные информационные технологии?	-2	-1	0	+1	+2	
7.4	Как, по Вашему мнению, на предприятии внедряются современные технологии управления?	-2	-1	0	+1	+2	
7.5	Как, по Вашему мнению, на предприятии развита техническая политика в подразделениях?	-2	-1	0	+1	+2	
7.6	Насколько точно, по Вашему мнению, на предприятии определяется степень удовлетворенности потребителей?	-2	-1	0	+1	+2	
7.7	Насколько развита программа технического обслуживания (сервисной поддержки)?	-2	-1	0	+1	+2	
7.8	Насколько развита автоматизация технологий?	-2	-1	0	+1	+2	
7.9	Насколько развита программа улучшений на рабочих местах (в т.ч. упорядочение по системе 5S)?	-2	-1	0	+1	+2	
7.10	Как у Вас развито автоматизированное управление ресурсами и производственное планирование?	-2	-1	0	+1	+2	
7.11	Как у Вас развито автоматизированное управление взаимоотношениями с клиентами?	-2	-1	0	+1	+2	
7.12	Как у Вас развито автоматизированное управление поставками и планирование запасов?	-2	-1	0	+1	+2	



№	Вопросы о технологиях	Уровень развития					Пояснения, дополнения
		-2	-1	0	+1	+2	
7.13	Насколько развиты в Вашей компании рутинные операции в области выявления и управления ресурсами?	-2	-1	0	+1	+2	

8. Процессы Процесс - совокупность последовательных действий в организации, направленных на достижение результатов.

№	Вопросы о процессах	Уровень развития					Пояснения, дополнения
		-2	-1	0	+1	+2	
8.1	Как, по Вашему мнению, на предприятии развито процессное управление (управление через процессы)?	-2	-1	0	+1	+2	
8.2	Как, по Вашему мнению, определены процессы управления компанией?	-2	-1	0	+1	+2	
8.3	Как, по Вашему мнению, определены цепочки добавления ценностей продукции?	-2	-1	0	+1	+2	
8.4	Как ведется оценка стабильности процессов управления?	-2	-1	0	+1	+2	
8.5	Как ведется оценка стабильности процессов производства?	-2	-1	0	+1	+2	
8.6	Насколько, по Вашему мнению, развита система инноваций и постоянного улучшения?	-2	-1	0	+1	+2	
8.7	Как осуществляется управление портфелем проектов развития?	-2	-1	0	+1	+2	
8.8	Насколько развиты у Вашего предприятия рутинные операции в области взаимодействия между подразделениями (филиалами) компании?	-2	-1	0	+1	+2	



9. Ресурсы

Ресурсы – источники и предпосылки получения необходимого организации результата.

№	Вопросы о ресурсах	Уровень развития					Пояснения, дополнения
		-2	-1	0	+1	+2	
9.1	Как, по Вашему мнению, на предприятии развито управление ресурсами?	-2	-1	0	+1	+2	
9.2	Как, по Вашему мнению, на предприятии развито управление запасами?	-2	-1	0	+1	+2	
9.3	Как оценивается динамика оборачиваемости капитала?	-2	-1	0	+1	+2	
9.4	Как оценивается динамика складских остатков и резервов на производстве?	-2	-1	0	+1	+2	
9.5	Как осуществляется оценка и ранжирование поставщиков?	-2	-1	0	+1	+2	
9.6	Как ведется учет и анализ отходов и потерь?	-2	-1	0	+1	+2	
9.7	Как ведется учет и анализ расхода сырья и энергии?	-2	-1	0	+1	+2	
9.8	Как ведется контроль и анализ выбросов и отходов?	-2	-1	0	+1	+2	
9.9	Насколько используются показатели финансовой отчетности при оценке степени достижения стратегических целей компании?	-2	-1	0	+1	+2	
9.10	Как осуществляется выявление скрытых и потенциальных ресурсов?	-2	-1	0	+1	+2	
9.11	Насколько развиты в Вашей компании рутинные операции в области взаимодействия Ваших сотрудников внутри подразделений?	-2	-1	0	+1	+2	