ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

ГОУ ВПО "УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ - УПИ"

ФАКУЛЬТЕТ дистанционного образования

КАФЕДРА СОЦИОЛОГИИ И СОЦИАЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ УПРАВЛЕНИЯ

КУРСОВАЯ РАБОТА

ПО СОЦИАЛЬНЫМ ТЕХНОЛОГИЯМ

ТЕХНОЛОГИЯ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

Руководитель, Ю.Р. Вишневский

Студент гр.

Екатеринбург

2010

Содержание

Введение

1. Теоретические основы оценки эффективности организационного потенциала

1.1 Основные понятия организационного потенциала

1.2 Этапы технологии оценки эффективности организационного потенциала

2. Технологии оценки эффективности организационного потенциала

2.1 Характеристика предприятия

2.2 Описание и анализ технологии оценки эффективности организационного потенциала

3. Предложение по улучшению технологии оценки эффективности организационного потенциала предприятия

Заключение

Список используемых источников

Приложение

## Введение

Каждое предприятие, осуществляющее свою деятельность на рынке, имеет цель. Она может быть как осознанной, так и неосознанной, в зависимости от существующей системы ценностей на предприятии. В свою очередь организационная цель выражена в достижении показателей[[1]](#footnote-1) в определенный период жизненного цикла организации. Для достижения поставленной цели организация имеет ресурсы: человеческие, производственные, информационные, финансовые, систему ценностей, процессов, инструменты. Совокупность данных элементов, их синергия, приращение образуют организационный потенциал предприятия. В зависимости от рыночной ситуации меняется стратегия предприятия, следовательно, меняется и требования к организационному потенциалу.

Актуальность данной работы выражена в последнем. По данным Института Экономических Стратегий (ИНЭС) сегодняшняя деятельность организаций находится на стыке 5 (1980-2020) и 6 (2020-2060) технологических укладов[[2]](#footnote-2). Данные уклады характеризуют требования к потенциалу организации в переходный период экономики мира. От грамотного понимания ситуации на рынке, оценки эффективности организационного потенциала и принятых решений зависит будущее компаний. По результатам исследований, планы развития примерно 70% крупнейших предприятий России не превышают 7 лет. Только 70% крупнейших предприятий страны планируют оставаться на рынке в ближайшее десятилетие. Все остальные организации, включая малый и средний бизнес, живут сегодняшним днем не ориентируются на долгосрочную перспективу. В первую очередь это говорит об отсутствии первичности в организации - наличие ценностей и целей. Во вторую очередь, когда отсутствует первое незачем оценивать второе - эффективность организационного потенциала. В этом выражена проблематика и актуальность работы.

Решению подобных задач были посвящены труды ученых И. Ансоффа, П. Дракера, С. Янг. Хотя зарубежные коллеги предложили некоторые решения еще в 50 - 70 г. г. прошлого века, их труды легли в основу современных российских практиков организационного развития. Предложенные ими инструменты наиболее апробированы к специфике российского рынка А.И. Пригожиным, С.В. Хайниш, Н. Ю Токаревой и другими преподавателями "Школы консультантов по управлению" Академии Народного Хозяйства при Правительстве РФ.

Объектом исследования данной курсовой работы является технология оценки эффективности организационного потенциала организации действующей на рынке консалтинговых услуг.

Предметом исследования является изучение особенности технологии оценки организационного потенциала организации, действующей на рынке консалтинговых услуг.

Цель курсовой работы - на основе комплексного анализа теоретических подходов и практики оценки потенциала организации проанализировать особенности и разработать практические рекомендации по совершенствованию методик оценки организационного потенциала в области консалтинговой деятельности.

В соответствии с целью курсовой работы поставлены и решены следующие задачи:

Проведен анализ отечественных и зарубежных методик по оценке организационного потенциала предприятий на основе печатных изданий, материалов с конференций, материалов из сети Интернет.

Раскрыты принципы и методы оценки организационного потенциала предприятия.

Характеризированы особенности деятельности консалтинговой компании.

Проведено исследование особенностей оценки организационного потенциала компании действующей на рынке консалтинговых услуг.

Сформулированы практические рекомендации по совершенствованию оценки эффективности организационного потенциала

Полученные результаты, выводы и рекомендации могут быть использованы в управлении организациями, осуществляющими консалтинговую деятельность.

В частности приведенный инструментарий позволит решить ряд задач в организации, где основой для приятия решений будет понимание уровня эффективности организационного потенциала.

## 1. Теоретические основы оценки эффективности организационного потенциала

## 1.1 Основные понятия организационного потенциала

В настоящее время термин "организационный потенциал" широко применяется во многих службах предприятия (персонал, инвестиции, производство, менеджмент).

От латинского "potentia", организационный потенциал обозначает сила, возможность, совокупность средств, условий, необходимых для ведения, поддержания, сохранения чего-нибудь[[3]](#footnote-3).

Потенциал предприятияскладывается и зависит от уровня потенциалов *всех направлений его деятельности*: производственной, организационной, трудовой, маркетинговой, информационной, управленческой, финансовой, экономической, инвестиционной, научно-технической (инновационной) и т.д.

Всю деятельность предприятия можно рассматривать как *сложную систему*, состоящую из отдельных подсистем, определяющих одно из направлений деятельности предприятия. Каждая подсистема, в свою очередь, включает составляющие ее виды деятельности.

Например, подсистема "Производственная деятельность предприятия". Она включает такие виды деятельности:

технические средства труда (оборудование, здания, инструменты, и т.д.);

технологию производства, в т. ч. технологическую подготовку производства;

производственный процесс;

энергетическое обеспечение;

техническое обеспечение;

материальное обеспечение и т.д.

Подсистема "Управление" включает:

планирование;

контроль;

регулирование и т.д.

Таким образом, деятельность предприятия представляет собой довольно сложную систему, в которой каждая из подсистем имеет многочисленные связи, как внутри, так и с другими подсистемами.

При определении потенциала предприятия необходимо рассматривать не только систему в целом, *но и действие каждой из подсистем*:

производственной;

организационной;

трудовой;

экономической;

информационной; и т.д.

Потенциал предприятия в целом складывается из совокупности потенциалов подсистем предприятия. Одним из показателей, наиболее полно отражающим состояние всей системы, т.е. предприятия, или его подсистем, является показатель - "уровень потенциала"[[4]](#footnote-4). *Основной задачей при определении уровня потенциала является:*

изучение количественных и качественных состояний всей системы и её подсистем;

определение соответствующих действий, которые должны быть направлены на достижение повышения уровня потенциала.

Изначально, организационный потенциал предприятия рассматривали как сложную совокупность, следующих взаимосвязанный элементов: руководители, структура, информация системы и процедуры, технологические процессы, системы ценностной ориентации. К такому выводу пришел американский ученый Игорь Ансофф после рассмотрения эволюции организационных структур и выделения тенденций в их развитии.

Основные тенденции в изменении организационных структур.

Унифицированная структура

Стабильность

Реактивность

Структурная оптимизация

Адаптация структур

Полное конструирование структур

Оптимизация организационного потенциала

Планируемость

Динамичность

Множественность видов структур в единой организации

Рис.1

Изменение одного из перечисленных элементов не означает еще изменения организации. Изменение организационного потенциала целесообразнее всего начинать с людей. Затем следуют изменение системы ценностей, действующей на фирме, перестройка информационных потоков, остальных элементов.

Однако с течением времени, на вопрос "что первично при развитии организации: люди или система ценностей" ответил с точностью и наоборот президент Национального института сертифицированных консультантов по управлению (НИСКУ) Аркадий Ильич Пригожин. С его точки зрения в организации всегда первичны ценности предприятия, которые в дальнейшем организуют цели. "Цели задаются ценностями и предопределяют их"[[5]](#footnote-5). Люди в организации должны присутствовать по определению. Ценности же определяют цели не прямо, а через посредствующее звено - убеждения. Ценности абстрактны, а люди действуют в конкретных и разных условиях, средах, обстоятельствах. У каждой организации есть базовые ценности, т.е. те которые заданы самой природой, без обеспечения которых организация просто разрушается. К таковым минимум, можно отнести две: управляемость и клиентоориентированность. Если обе они не реализованы, фирма уходит с рынка. Наряду с базовыми надо выделить ведущие ценности, т.е. те, которые обеспечивает прогресс фирмы либо на ближнюю, либо на дальнюю перспективы. В отличие от базовых ведущие ценности становятся предметом выбора. Например: инновационность, лидерство, стратегичность и т.п. [[6]](#footnote-6)

Представим данную идею схематически.

Положение ценностей в компании

Управляемость

Клиентоориентированность

Стратегичность

Инновационность

Лидерство

Цели

- - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - -

Убеждения

- - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - -

Ведущие ценности

Базовые ценности

Рис.2

Таким образом, основу организационного потенциала составляет культура организации - совокупность управленческого персонала, системы ценностей, систем и процедур.

Но понятие потенциала есть нечто большее, нежели совокупность всех элементов, - он обладает системными свойствами.

Основными системными свойствами являются:

1. Способы подразделения задач. При глубоком подразделении и узкой специализации задач потенциал достигает высокой эффективности, но лишается гибкости. Агрегированные и не жестко определенные задачи повышают возможности творчества в ущерб эффективности.

2. Способы взаимосвязи задач. Разграничение задач способствует функциональной стабильности, их объединение повышает гибкость.

3. Культура организации, общие нормы, ценности, модели действительности, вознаграждения, материальные стимулы. Культура, которая не стремится к переменам, способствует повышению эффективности но не оставляет простора для гибкости

4. Структура полномочий внутри функций и между ними, а также способы реализации этих полномочий Авторитарная структура способствует повышению стабильности и эффективности, разделенные полномочия повышают возможность перемен, но при этом эффективность снижается[[7]](#footnote-7).

## 1.2 Этапы технологии оценки эффективности организационного потенциала

Для определения этапов технологии оценки эффективности организационного потенциала представим данное понятие к общему знаменателю, разделив потенциал организации на потенциал ресурсов и организационный потенциал[[8]](#footnote-8).

Структура потенциала организации

Потенциал организации

Потенциал ресурсов

Организационный потенциал

Управленческий потенциал

Система управления

Личностный потенциал руководства

Информационная система

Коммуникационные связи

Производственный

Рыночный

Кадровый

Ресурсный

Организационный климат

Организационная культура

Рис.3.

Придерживаясь общей теории внедрения положительных изменений организации, в которой указано, что вся работа в организации начинается с развития первого лица организации, выведем общие этапы, не привязанные к конкретной отрасли экономики.

Подготовительный.

Диагностика организации.

Анализ полученной информации.

Признание необходимости проведения работ по оценке эффективности организационного потенциала.

Планирование работ.

Проведение работ по оценке потенциала организации.

Оценка управленческого потенциала (система управления, личностный потенциал руководства, информационная система).

Оценка организационного климата (Организационная культура).

Оценка потенциала ресурсов (кадровый, рыночный, производственный).

Подведение итогов проведения оценки эффективности потенциала организации.

Выработка и принятие решений по развитию организации на основе данных полученных после оценки потенциала организации.

Раскроем более подробно каждый из этапов *оценки потенциала организации*, а так же опишем возможные методы.

*Оценка управленческого потенциала* состоитиз нескольких разделов. Первый из которых - диагностика управления. Цель - определение управляемости организацией и выявление потенциала развития[[9]](#footnote-9). Посредством самодиагностики руководителями управленческих ошибок в своей организации, анализа управленческих решений (приказов, распоряжений), наблюдения совещаний и оперативок формируется отчет. В отчете фиксируются взаимосвязи различных управленческих проблем, выявление тех из них, с решения которых следует начинать повышение управляемости. Второй - определение служебных функций подразделений и работников. В результате работы формулируется (переформулируются) должностные функции с учетом идеологии и целей организации. Третий - оценка мотивации персонала. Результатом этой работы будет внедрение динамической системы оценки мотивации, используемой и корректируемой "на ходу", без массированных и дорогостоящих аттестаций. Четвертый - оценка стратегического управления. Результатом этой работы будет текст стратегии организации и действующая система стратегического управления в ней.

Пятый - оценка управленческой команды. Результатом будет повышение эффективности стратегических решений и согласованности действий.

В результате этой работы организация получит реальное видение о сегодняшнем состояние управленческого потенциала, способов его реализации в отдельных случаях готовые решения для существующих проблем в управлении.

*Оценка организационного климата (организационной культуры).* Существует несколько способов оценки организационного климата на предприятия. Для примера рассмотрим два.

*Первый способ* - инструмент OCAI предназначен для оценки шести ключевых измерений организационной культуры: важнейшие характеристики, общий стиль лидерства в организации, управление наемными работниками, связующая сущность организации, стратегические цели, критерии успеха. В свою очередь, каждое ключевое измерение представлено в виде 4-х альтернатив (вариантов) ответов: A, B, C, D. Выполнив оценку с помощью этого инструмента, проявляется картина того, каким образом работает организация и какими ценностями она характеризуется.

*Второй способ* оценки организационной культуры можно с помощью следующего опросного листа, предложенным А.И. Пригожиным.

Таблица 1.2.1

Оценка организационной культуры

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Преобладание негативных стимулов | 1 2 3 4 5 6 7 | Преобладание позитивных стимулов |
| Взаимная необязательность отношений | 1 2 3 4 5 6 7 | Высокая обязательность в отношениях |
| Конфликтность | 1 2 3 4 5 6 7 | Сотрудничество |
| Начальственность | 1 2 3 4 5 6 7 | Дух командности |
| Работник равен функции | 1 2 3 4 5 6 7 | Учет и согласование интересов |
| Установка на исполнительство | 1 2 3 4 5 6 7 | Уважается инициативность |
| Спонтанное, бессистемное управление | 1 2 3 4 5 6 7 | Регулярный менеджмент |
| Дезинтеграция | 1 2 3 4 5 6 7 | Целостность |
| Организация как машина | 1 2 3 4 5 6 7 | Организация как община |
| Консервативность | 1 2 3 4 5 6 7 | Инновационность |
| Невнимание к конкурентам | 1 2 3 4 5 6 7 | Регулярное сравнения себя с конкурентами |
| Исполнение заказов клиентов | 1 2 3 4 5 6 7 | Формирование спроса клиентов |
|  | Итог |  |

После подведения итогов, формируется вывод о состоянии организационной культуры и о возможном потенциале развития.

В любом случае оценку потенциала организационной культуры необходимо проводить несколькими способами. Это позволит наиболее четко отобразить текущее состояние культуры организации.

Вышеуказанные способы оценки организационного потенциала не единственные. Существует множество инструментов для оценки конкурентного потенциала организации, коммуникационного и других элементов. Особенность данных элементов и сложности оценки заключается в их природе. Она взаимосвязана с тонкой природой человека, которая очень чутко реагирует на малейшие колебания окружающей среды.

Более легко оценке эффективности потенциала подвергаются ресурсы предприятия. Данная работа проводится либо одновременно с организационным потенциалом либо после него. В отдельно взятых случаях, когда организация не испытывает потребности в комплексной оценке потенциала, можно работать над анализом эффективности ресурсов предприятия.

*Оценка производственного потенциала.* Производственный потенциал предприятия- это отношения, которые возникают на микроуровне между работниками самого предприятия по поводу получения максимально возможного производственного результата, который может быть получен при наиболее эффективном использовании производственных ресурсов, при имеющемся уровне техники и технологий, передовых формах организации производства, и вне зависимости от состояния внешней среды. Противоречивый характер этих отношений определяется внутренней средой самого предприятия, а ППП заключается в поиске и реализации внутренних источников саморазвития. [[10]](#footnote-10)

К производственным ресурсам, характеризующим ПП, следует отнести:

Основные фонды предприятия - это стоимостное выражение средств труда.

Оборотные средства предприятия (материальные ресурсы) - это предметы труда, подготовленные для запуска в производственный процесс.

Трудовые ресурсы предприятия. К трудовым ресурсам относится та часть населения, которая обладает необходимыми физическими данными, знаниями и навыками труда в соответствующей отрасли.

Предлагается следующая методика определения уровня ПП, которая включает в себя следующие этапы:

*Подготовительный* включает в себя:

1. Определение уровней ПП и их характеристика.

2. Разработку обобщающих и частных показателей оценки эффективности использования ПП по видам (основные и оборотные фонды, трудовые ресурсы);

3. Определение пороговых значений показателей, определенных с учетом уровней ПП.

4. Присвоение каждому значению показателя, попавшему в интервал, определенный в п.3., бальной характеристики.

5. Определение минимального и максимального значения бальной шкалы в пределах используемой группы показателей.

6. Присвоение интервалам, определенным в п.3, бальных значений.

7. Определение экспертным путем весовых коэффициентов по каждой группе, входящей в структуру ПП (основной и оборотный капитал, трудовые ресурсы). Значение коэффициента, превышающее 1, свидетельствует о потенциальных возможностях в ближайшем времени по данной категории.

*Расчетный этап* включает в себя следующие действия:

1. На основе исходных данных по каждому предприятию определение значений коэффициентов по каждой структурной группе и присвоение каждому показателю каждой группы соответствующих баллов;

2. Суммирование баллов по каждой структурной группе;

3. Определение среднего балла ППП с учетом весовых коэффициентов;

4. Присвоение ППП определенной характеристики в зависимости от полученного балла.

Следует отметить, что данная методика может применяться для оценки ППП региона, отдельного города, или отдельной отрасли конкретного региона, или произвольно обозначенной территории, требующей данной оценки.

***Анализ рыночного потенциала.***

Анализ рыночного потенциала позволяет понять, есть ли у проекта, продукта реальный шанс на успех, соответствует ли продукт (проект) определенным потребностям рынка, оценить механизмы, которые транслируют новую технологическую возможность на рынок. Знание рынка, на котором предприятие собирается внедрять свою идею, способность организовать рыночные взаимодействия и применить инструментарий маркетинга являются крайне важными факторами на пути коммерциализации технологий. Оценка рыночного потенциала складывается из:

оценки емкости рынка, т.е. максимально возможного размера рынка для конкретного продукта/технологии;

оценки потребителей (в т. ч. наличие постоянных покупателей, клиентских отношений и т.п.),

оценки конкурентов (в т. ч. наличие соглашений об отказе от конкуренции и т.п.);

оценки деловой репутации;

наличия товарных знаков, знаков обслуживания, брэндов и т.п. Расчет уровня использования рыночного потенциала

*Рыночный потенциал предприятия (РПП) -* это возможность управления его ресурсами на определенных этапах его развития в целях эффективного взаимодействия с рынком. Каждое предприятие обладает рыночным потенциалам, но не все используют его на 100%.

Уровень использования рыночного потенциала - это мера управления ресурсами предприятия в целях эффективного взаимодействия с рынком на некоторый момент времени. УИРП может принимать значения от 0 до 100%.

Основные составляющие рыночного потенциала как элемента стратегического планирования - блок ресурсов, блок системы управления и стратегического планирования предприятия и блок маркетинга. Данные блоки охватывают все основные стратегические компоненты предприятия, позволяющие достигать поставленных целей.

В управленческом блоке формулируется миссия, вырабатывается стратегия дальнейшего развития, определяются цели. Реализация поставленных целей осуществляется за счет имеющихся на предприятии ресурсов (трудовых, информационных, финансовых, материальных).

Маркетинговый элемент, дополняющий структуру РПП, отражает деятельность персонала: аналитическую, производственную, коммуникационную. Таким образом, понятием РПП объединяются не только ресурсы, взаимодействующие с системой управления на различных этапах, но и методы, применение которых позволяет наиболее эффективно реализовывать имеющиеся рыночные возможности.

Для расчета УИРП необходимо упорядочить составляющие данные и определить взаимосвязи между компонентами. Ресурсы являются предметом маркетинговой и управленческой деятельности. Таким образом, выделяется два направления анализа РПП: анализ маркетинговой деятельности в области ресурсов и анализ управленческой деятельности в области ресурсов.

Дальнейший анализ производится по методу декомпозиции РПП на простейшие составляющие. Намеченные выше два направления анализа - это фактически первый уровень декомпозиции.

Второй уровень представляет собой детализацию составляющих первого уровня, а именно потенциала маркетинговой деятельности и потенциала управленческой деятельности. Результатом декомпозиции второго уровня явились потенциал аналитической, производственной и коммуникационной деятельности (декомпозиция потенциала маркетинговой деятельности) и потенциал планирования, организации, мотивации и контроля (декомпозиция потенциала управленческой деятельности).

Третий уровень декомпозиции соответствующим образом представляет структуру составляющих второго уровня. На этом уровне потенциал детализируется по отдельным видам ресурсов. В качестве составляющих третьего уровня получаем, например, потенциал аналитической деятельности в области трудовых ресурсов, в области финансовых ресурсов и т.д.

Четвертый, последний, уровень декомпозиции основывается уже на предметах деятельности в областях третьего уровня. Так, например, на четвертом уровне потенциал аналитической деятельности в области трудовых ресурсов будет представлен потенциалами предметов аналитической деятельности в области трудовых ресурсов. В данном случае это может быть анализ влияния различных факторов на производительность работников, анализ формального и неформального взаимодействия работников различных уровней иерархии, анализ организационной структуры и т.п.

*Анализ ресурсного потенциала* (внутренних возможностей) предприятия является вторым ключевым этапом стратегического анализа. Исследуя факторы производства как в совокупности, так и изолированно, определяют способность предприятия к эффективному функционированию, т.е. дается ответ на ключевой вопрос развития: можно ли предприятию наращивать объемы выпуска в будущем или оно недалеко от периода возникновения трудностей функционирования и необходимо принимать меры по стабилизации и выживанию?

Анализ ресурсного потенциала предприятия предлагается проводить по следующей схеме:

Оценка ресурсов и эффективности предприятия.

Финансовый анализ деятельности предприятия.

Сравнительный анализ.

Организация процедуры оценки ресурсного потенциала предприятия.

## 2. Технологии оценки эффективности организационного потенциала

## 2.1 Характеристика предприятия

Общество с ограниченной ответственностью " ", создано 2003 году и зарегистрировано ИФНС по Верх-Исетскому району г. Екатеринбурга Общество действует на основании учредительного договора и Устава предприятия. Учредителями общества является один человек. Юридический адрес общества - Российская Федерация, Свердловская область, г. Екатеринбург, Верх-Исетский бульвар, д.25. Общество является юридическим лицом, имеет в собственности имущество и отвечает по обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде. Общество имеет самостоятельный баланс, печать, штампы, бланки со своим наименованием. На момент апреля 2010 года идет регистрация товарного знака. В своей деятельности общество руководствуется действующим законодательством, учредительным договором, Уставом.

Предметом деятельности является:

краткосрочное бизнес-образование до 72 часов по направлениям: общее управление, организация сбыта, управление персоналом, личная эффективность, переговоры.

подбор персонала по вакансиям: руководители, бухгалтерия, сбыт, секретариат и АХО.

управленческий консалтинг и организационное развитие.

кадровый консалтинг.

Предприятие работает по позаказному методу. Предоставление услуг осуществляется в соответствии с имеющимся портфелем заказов, заключенными контрактами, подрядами и предварительными соглашениями о предоставлении и оказании услуг. Заранее оговариваются сроки, технические задания, объемы и сроки предоставляемых услуг, цены.

Основными клиентами общества являются предприятия из следующих сфер деятельности:

Мебель/материалы

Медицина/здоровье/красота

Металлы/топливо/химия

Оборудование/инструмент/электротехника

Продукты питания

Строительство/недвижимость/ремонт

Транспорт/ грузоперевозки

Хозтовары/канцелярия/бытовая техника

Юридические/финансовые услуги

Деятельность предприятия осуществляется в Свердловской, Челябинской, Пермской, Тюменской областях в том числе ХМАО, ЯНАО.

Предприятие имеет на своем балансе Основные средства, которые представляют собой совокупность материально-вещественных ценностей, действующих в неизменной натуральной форме в течение длительного периода. Это средства, создающие основу и условия производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

## 2.2 Описание и анализ технологии оценки эффективности организационного потенциала

Во всех отраслях деятельности имеется определенная специфика. К специфике деятельности консалтинговой компании, в частности технологии оценки эффективности организационного потенциала можно отнести следующие:

Оценка эффективности представляется возможной для потенциала организационной культуры, управленческого потенциала, личностного потенциала руководства, системы управления.

В отношении оценки эффективности потенциала ресурсов представляется возможным только для кадров.

В первую очередь, данная специфика связана с тем, что рассматриваемое предприятие действует на рынке услуг, а не товаров. По определению услуги неосязаемы, нежели товары, и труднее поддаются любой оценке. Во вторую очередь это связано с масштабом деятельности предприятия. Более сложная система оценки организационного потенциала не представляется возможной, за отсутствием необходимых элементов.

Любая работа внутри организации имеет определенную цель для дальнейшего развития организация. Так *деятельность по оценки эффективности организационного потенциала имеет* *цель* - проанализировать текущую внутреннюю и внешнюю деятельность предприятия для выявления сильных и слабых сторон, с последующей разработкой и внедрением улучшений в деятельности организации.

*В связи с поставленной целью решаются следующие задачи*:

1. Определение необходимых элементов организационного потенциала для оценки, принимая во внимание текущие стратегические цели предприятия, дабы данная работа несла пользу для их достижения.

2. Определение необходимых ресурсов и их количества для проведения работы в поставленное время.

3. Определение инструментария и методов работы для качественной оценки элементов организационного потенциала предприятия.

*Для выполнения данных работ создается следующий план работ.*

Таблица 2.2.1. План работ по оценке потенциала консалтинговой компании

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | План работ | Результат | Сроки выполнения | Ответственный |
| 1 | Экспертный SWOT - анализ | Определение узких мест в работе предприятия | 2 дня | Руководитель рабочей группы |
| 2 | Определение элементов для оценки эффективности потенциала с учетом полученной информации | Выбор приоритетных задач решения из списка общих проблем предприятия | 1 день |
| 3 | Анализ имеющихся ресурсов для работы | Конечный выбор ресурсов для проведения оценки | 1 день |
| 4 | Определение инструментов для оценки элементов организационного потенциала предприятия | Портфель наиболее подходящих инструментов для оценки | 1 день |
| 5 | Проведение оценки ЭОП | Получение необходимой информации для анализа потенциала организации | 10 дней |
| 6 | Анализ полученных данных. Выявление закономерности | Разработка долгосрочных решений на основе полученных данных | 5 дней |

Рассмотрим *особо важные этапы* более подробно с анализ возможного инструментария.

*1 Этап. Экспертный SWOT - анализ* выполняется руководителями структурных подразделений ответственных за развитие предприятия. По меньшей мере, таких экспертов должно быть минимум трое.

После определения сильных и слабых сторон, влияния на них угроз и возможностей, определяются проблемные элементы и процессы в работе предприятия.

*2 Этап. Определение проблемных элементов,* как соотносятся с целями организации, выявляется их зависимость. Данную работу можно выполнить с помощью следующего шаблона.

Таблица 2.2.2

Соотношение целей предприятия и существующих проблем

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Проблемное поле  Цель предприятия | Проблема № 1 | Проблема № 2 | Проблема № 3 |
| Цель № 1 |  |  |  |
| Цель № 2 |  |  |  |
| Цель № 3 |  |  |  |

В результате соотношения целей предприятия и существующих проблем определяется, например:

Влияние проблемы на цель во временном факторе достижения, т.е. будет ли достигнута цель в отведенное время с учетом внутренней дезорганизации процесса или элемента.

Влияние проблемы на цель в денежном выражении.

С учетом поставленных целей можно добавить необходимые зависимости.

После определения элементов для оценки эффективности потенциала с учетом полученной информации, а также анализа имеющихся ресурсов для работы, управленцы компании фиксируют инструменты для оценки элементов организационного потенциала предприятия. *Это есть 4 этап оценки производственного потенциала****[[11]](#footnote-11)****.* В рамках происходила оценка следующих элементов:

Организационная культура.

Управленческий потенциал.

Система управления.

Личностный потенциал руководства.

Для оценки потенциала *организационной культуры* предприятия используется концепция ситуационной балльной оценки. Суть ее состоит в том, чтобы эффективности использования каждой в отдельности характеристики организационной культуры присвоить определенный балл. Оценка производится по традиционной пятибалльной системе.

Оценив каждую из выбранных характеристик и присвоив ей определенный балл, суммируется их по следующей формуле:

∑ I = I1 + I2 + I3 + I4 + I5 +... + In, (1)

где I - характеристика организационной культуры;

n - количество характеристик, подлежащих рассмотрению.

При ответах на вопросы дается рейтинговая оценка эффективности каждой из выбранных характеристик в соответствии со следующей шкалой:

5 - выдающиеся результаты,

4 - очень хорошие,

3 - средние достижения,

2 - на грани необходимых,

1 - очень слабые результаты.

Однако при таком формате работы существует проблема, вокруг которой ведутся споры: когда оценка культуры осуществляется с помощью вопросников или собеседований, не является ли это фактическим описанием только внешних характеристик организации, учитываются ли при этом глубинные базовые ценности?

Лучшее решение этой проблемы - "погружение" в культуру организации, когда исследователь "погружается" в культуру и действует как глубоко сопричастный наблюдатель, пытаясь стать "аборигеном" организации.

имеет очень серьезный подход к оценке *управленческого потенциала.* В этой связи в компании применяется сразу два метода для оценки.

Задачей первого метода оценки является определение категории управленца. Данный метод используется с июля 2009 года. Он был предложен одним из московских консультантов по управлению в период работы.

Таблица 2.2.3. Матрица определения категории сотрудника

(*заполняется руководителем на каждого подчиненного)*

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | "Звезда" | А | В-1 | В-2 | В-3 | С |
| Создание конкурентных преимуществ:  инициатор создания КП,  участник создания КП | Х |  |  |  |  |  |
| Х | Х |  |  |  |  |
| Создание премиальных случаев:  неоднократно,  единично | Х | Х |  |  |  |  |
|  | Х |  |  |  |  |
| Участие в ВЦГ:  инициировал создание реальных ВЦГ,  возглавляет ВЦГ,  участвует в ВЦГ | Х | Х |  |  |  |  |
| Х | Х |  |  |  |  |
|  |  | Х | Х |  |  |
| Новшества:  предложил более двух принятых и значительных улучшений,  предложил незначительные улучшения | Х | Х | Х |  |  |  |
|  |  | Х | Х |  |  |
| Исполнительность:  берет на себя дополнительные обязанности помимо успешного исполнения служебных функций,  безукоризненно и самостоятельно исполняет свои функции,  исполняет свои функции только в рамках "от" и "до" под контролем руководителя | Х | Х | Х | Х |  |  |
|  |  |  | Х |  |  |
|  |  |  |  | Х |  |
| Для руководителей:  подготовил лидера,  имеет полноценного заместителя,  сформировал эффективную команду | Х |  |  |  |  |  |
| Х | Х |  |  |  |  |
| Х | Х | Х |  |  |  |

Примечания*:*

*а) руководитель обводит кружочками те крестики, которые характеризуют деятельность конкретного подчиненного за год;*

*б) под "премиальным случаем" понимается особое достижение сотрудника (в рамках его функций или вне них), которое было отмечено премией или представлено к ней.*

*"*С" неудовлетворительное исполнение функций в течение двух-трех месяцев.

"В-3"достаточная исполнительность своих обязанностей, положительная реакция на замечания и задания руководителей.

"В-2" кроме соответствия "в-3" предлагает улучшения в своей работе и применяет их (в той мере, в какой это от него зависит).

"В-1" кроме соответствия "в-2" предлагает ценные улучшения в работе своих подразделения, бизнес-процесса + принимает на себя новые функции, берется за новые задачи и успешно решает их.

"А" кроме соответствия "в-1" предлагает ценные улучшения в масштабе компании + принимает на себя новые функции, берется за новые задачи, значимые для компании в целом + создает конкурентные преимущества.

"Звезда" кроме соответствия "а" предпринимает прорывные инициативы стратегической значимости с наивысшей оценкой президента компании.

Дополнительно, один раз в полугодие заполняется следующая форма оценки управленческого состава.

Таблица 2.2.4. Форма оценки управленческого состава

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ФИО | Ответственность и  самостоятельность в рамках  своей компетенции | Умение работать с клиентом | Обязательность в отношениях | Широта профессиональных знаний | Умение работать со своими сотрудниками | Всего |
| 50 | 30 | 30 | 30 | 20 | 160 |
|  |  |  |  |  |  |  |

На основе полученной информации об организационном потенциале предприятия появляется возможность выработать решения по совершенствованию деятельности консалтинговой компании (Завершающий этап). Однако при анализе существующей системы на предприятии возник вопрос: с какой периодичности необходимо проводить оценку потенциала на подобных компаниях?. В этой связи были предложены следующие рекомендации.

## 3. Предложение по улучшению технологии оценки эффективности организационного потенциала предприятия

Работа по определению эффективности организационного потенциала предприятия в первую очередь должна носить системный характер. Определение периодичности данных работ позволит своевременно внедрять инновации в работе предприятия, что обеспечивает конкурентоспособность организации в резко меняющихся условиях рынка. Критериями для выбора периодичности оценки будут следующие факторы:

1. Определение основных игроков на рынке консалтинговых услуг.

В рамках данного критерия рассматриваются только прямые конкуренты. Выбор более десяти прямых конкурентов, плюс анализ косвенных и/или потенциальных конкурентов может привести к распылению деятельности. Так, например, оценивая потенциального конкурента из IT-консалтинга с учетом угрозы выхода в сегмент "Управленческий консалтинг" в критериях оценки его возможностей, у предприятия не будет информации о его потенциальных возможностях, т.к ранее он себя на данном рынке ни как не проявлял. После определения ключевых конкурентов и систематизации конкурентных преимуществ и упущений (Табл.2.3.1) **[[12]](#footnote-12)** необходимо ежемесячно отслеживать их действия на рынке в отношении клиентов, трудовых ресурсов, поставщиков.

Таблица 2.3.1

Анализ конкурентов

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | | На рынке клиентов | На рынке  труда | На рынке поставщиков | На рынке инвесторов |
| А | Б | В | Г |
| Конкурентные преимущества | имеются | 1 |  |  |  |  |
| надо создать | 2 |  |  |  |  |
| Конкурентные упущения | преодолимые | 3 |  |  |  |  |
| пока непреодолимые | 4 |  |  |  |  |

2. Оценка периодичности входа и выхода на рынок новых игроков.

Оценивать периодичность входа и выхода игроков на рынке достаточно трудно. Единственным бесплатным на сегодняшний день способом является посещение открытых выставок и конференций при администрации г. Екатеринбурга, где данную динамику фиксируют ежегодно. Но данная информация достаточно субъективна. Если рассматривать платные источники информации, то можно решить данную задачу несколькими способами. Первый - формирование маркетингового отдела в компании, одной из функций которой будет исследование динамики рынка. Второй - заказ маркетингового исследования в специализированной компании. Третий - покупка справочных материалов в службах государственной статистики.

Отделу маркетинга можно использовать следующую форму

Таблица 2.3.2

Динамика входа и выхода предприятий на рынке консалтинговых услуг.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Количество предприятий | | Абс. прирост |
| На начало периода | На конец периода |
|  |  |  |  |

3. Периодичность внедрения новых технологий работы, направлений, в данной сфере деятельности у прямых компаний - конкурентов.

Поскольку данная информация является конкурентным преимуществом у консалтинговых компаний, они стараются рассказать об этом существующим потенциальным и реальным клиентам через проведение Pr-компаний. Данные компании реализуются через специализированные печатные издания и Интернет порталы. Таким образом, формирование графика мониторинга СМИ позволит отслеживать внедрение новых технологий у компаний конкурентов.

Таблица 2.3.3

Форма мониторинга инноваций из открытых источников

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Период | Название СМИ | Консалтинговая компания | Нововведение |
|  |  |  |  |  |

4. Динамика развития деятельности у компаний - клиентов и непосредственно в их отрасли.

Поскольку консалтинговые компании работают непосредственно с проблемными ситуациями у юридических лиц (компаний), необходимо отслеживать ситуацию в соответствующей отрасли. Это позволит предлагать соответствующие решения для актуальных проблем предприятия.

Источниками данной информации могут быть ежегодные отчеты у Открытых Акционерных Обществ, данные по экспорту и импорту в РФ, отчетные конференции в соответствующих отраслях.

Возвращаясь к вопросу, с какой периодичностью необходимо проводить оценку эффективности организационному потенциала можно порекомендовать следующий формат работы.

После анализа вышеуказанных факторов выявляется закономерность об изменении рынка в определенный период времени. Фиксируется их влияние на элементы организационного потенциала. После этого можно выявить два типа элементов - статичные и нестатичные, т.е. те которые изменяются достаточно часто и наоборот, реже. Разделив данные элементы на два типа можно определить периодичность оценки организационного потенциала. Например, для статичных это может быть ежеквартально, для нестатичных один раз в год.

## Заключение

Успех современных организаций все в большей мере зависит от своевременной работы по оценке эффективности организационного потенциала предприятия. К числу этих условий можно отнести интенсивную конкуренцию, приобретающую глобальный характер, быстрое технологическое развитие, ужесточение требований к интеллекту и потенциалу управленческих кадров, рост их автономии и ответственности.

Потенциал организации является комплексным понятием, которое зависит от многих факторов и характеризуется системностью.

Оценка эффективности организационного потенциала предприятия формируется на основе всех доступных показателей деятельности организации. В их числе показатели по персоналу, имеющимся ресурсам, производству, управленческому потенциалу, организационной культуре.

На сегодняшний день существует много способов по оценке элементов организационного потенциала для предприятий действующих на рынке товаров. С большей трудностью при оценке сталкиваются предприятия сферы услуг. Такими трудностями является, например сложность оценки человеческого потенциала, в нашем случае он играет роль "товара". Тем не менее человеческий потенциала, потенциал организации сферы услуг поддается оценке и может послужить хорошей мотивацией для проактивной деятельности предприятия с учетом результатов анализа организационного потенциала предприятия.

Полученные результаты, выводы и рекомендации могут быть использованы в управлении организациями, осуществляющими консалтинговую деятельность.

В частности приведенный инструментарий позволит решить ряд задач в организации, где основой для приятия решений будет понимание уровня эффективности организационного потенциала.

## Список используемых источников

1. Ансофф И. Стратегическое управление. - М.: Экономика, 1989. - 519 с.
2. В.В. Кузнецов, Л.М. Арутюнова. Организационный потенциал предприятия. Учебное пособие. Ульяновск 2007.
3. Кокарева Е.Ю., Автореферат "Диссертация на соискание ученой степени к. э. н." Тюмень 2002 г.
4. Мильнер Б.3. Теория организации - Учебник 2000 ИНФРА М 480 стр.
5. Пригожин А.И. Методы развития организаций. - М.: МЦФЭР, 2003. - 863 с. .
6. Пригожин А.И. Цели и ценности. Новые методы работы с будущим. Издательство "Дело". АНХ. 2010 год.
7. Толковый словарь русского языка Ушакова. Толковый словарь русского языка: В 4 т. / Под ред.Д.Н. Ушакова. - М.: Гос. ин-т "Сов. энцикл. "; ОГИЗ; Гос. изд-во иностр. и нац. слов., 1935-1940.
8. Шевченко С.Г. Некоторые вопросы повышения эффективности деятельности российских консультационных компаний. Аналитический обзор. Москва, 2007, ЗАО "СПлан-Холдинг"

## Приложение

Технологическая карта социальной диагностики

Генеральная цель социальной технологии - оценка эффективности технологии анализа организационного потенциала предприятия (ОПП)

Общие цели

1. Предварительная работа по фиксированию критериев и элементов для социальной диагностики.

1.1 Определение элементов организационного потенциала подлежащих оценке эффективности

1.2 Выбор критериев для оценки элементов организационного потенциала подлежащих анализу эффективности.

2. Оценка эффективности технологии анализа организационного потенциала предприятия.

3. Подготовка отчета по проведенному анализу

3.1 Предоставление отчета руководству предприятия с последующим принятием решений.

Таблица

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Этапы | Процедуры | Операции | Методы | Технологический инструментарий | Ресурсы | Замеры и результаты (нормы и нормативы) | Исполнители |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 1. Предварительная работа по фиксированию критериев и элементов для социальной диагностики. | 1.1 Определение элементов организационного потенциала подлежащих оценке эффективности | Разработка рабочих матриц приоритетности организационных элементов | 1.1.1 Системный подход | 1.1.1 Литература по организационному потенциалу и развитию. | 1.1.1 Профессиональные | 1.1.1 Макет рабочей  матрицы | 1.1.1 Внешний или внутренний инициатор проекта |
| Печать рабочих матриц | 1.1.2 Принтерная печать | 1.1.2 Рабочая матрица | 1.1.2 Компьютер, бумага, принтер | 1.1.2 Экземпляры  на количество  участников,  но не менее 5  специалистов | 1.1.2 Помощник инициатора проекта |
| Проведение рабочей сессии среди руководителей компании с целью определения элементов подлежащих оценке посредством разработанных матриц | 1.1.3 Информационно-консультационный подход | 1.1.3 Рабочая группа, распечатанные матрицы, Флип-чарт, бумага, маркеры, проектор. | 1.1.3 Профессиональные (Модератор) | 1.1.3 Список элементов подлежащих оценке. | 1.1.3 Эксперт в области проведения стратегических сессий |
| 1.2 Выбор критериев для оценки элементов организационного потенциала подлежащих анализу эффективности. | 1.2.1 Разработка или фиксирование целей компании | 1.2.1 Сценарный метод | 1.2.1 Рабочая группа, Флип-чарт, бумага, маркеры, проектор, дополнительно могут использоваться данные по рынку конкурентов и клиентов. | 1.2.1 Профессиональные (Модератор) | 1.2.1 Фиксированные цели компании | 1.2.1 Внешний или внутренний инициатор проекта |
| 1.2.2 Определение или фиксирование должностных функций подразделений | 1.2.2 Описательный способ | 1.2.2 Вопросник для определения должностных функций подразделений | 1.2.2 Профессиональные (консультант) | 1.2.2 Фиксированные должностные функции подразделения | 1.2.2 Внешний или внутренний инициатор проекта |
| 1.2.3 Составление рабочих матриц для формализации с учетом целей предприятия и функций подразделений | 1.2.3 Информационно-консультационный подход, аналитический | 1.2.3 Литература по организационному потенциалу и развитию. | 1.2.3 Профессиональные (консультант) | 1.2.3 Рабочие матрицы | 1.2.3 Внешний или внутренний инициатор проекта |
| 1.2.4 Формализация критериев оценки элементов ОПП | 1.2.4 Логический | 1.2.4 Рабочие матрицы | 1.2.4 Профессиональные (консультант) | 1.2.4 Зафиксированные критерии ОПП с учетом взаимосвязанности функций и целей подразделений и компании соответственно | 1.2.4 Внешний или внутренний инициатор проекта |
| 2. Оценка эффективности технологии анализа организационного потенциала предприятия. | 2.1 Оценка эффективности технологии анализа организационного потенциала предприятия. | 2.1 1 Соотношение проводимой ОЭПП на сегодняшнее время с данными проведенной социальной диагностики. | 2.1.1 Системный подход | 2.1.1 Рабочие матрицы | 2.1.1 Профессиональные (консультант) | 2.1.1 Выявление узких мест и несоответствия текущей оценки с учетом поставленных целей предприятия. | 2.1.1 Внешний или внутренний инициатор проекта |
| 3. Подготовка отчета по проведенному анализу | 3.1 Предоставление отчета руководству предприятия с последующим принятием решений. | 3.1.1 Составление графиков, таблиц и рекомендаций | 3.1.1 Информационно - аналитический | 3.1.1 Литература по организационному потенциалу и развитию. | 3.1.1 Профессиональные (консультант) | 3.1.1 Напечатанный отчет | 3.1.1 Внешний или внутренний инициатор проекта |
| 3.1.2 Печать необходимого количества отчета | 3.1.2 Принтерная печать | 3.1.2 Образец отчета | 3.1.2 Компьютер, бумага, принтер. | 3.1.2 Экземпляры на количество внутренних клиентов компании | 3.1.2 Помощник инициатора проекта |
| 3.1.3 Отчет по проведенной работе | 3.1.3 Информационно - консультационный | 3.1.3 Рабочая группа, Флип-чарт, бумага, маркеры, проектор | 3.1.3 Компьютер, бумага, принтер | 3.1.3 Список принятых организационных решений | 3.1.3 Внешний или внутренний инициатор проекта |

1. - показатели исходят из стратегичности, конкурентности, качества, командности, достижительности. Показатели не исходят из желания окупать и/или зарабатывать n сумму денежных средств. [↑](#footnote-ref-1)
2. - данные конференции ИНЭС «Стратегическое управление в турбулентную эпоху». Москва. 5 февраля 2009 г. [↑](#footnote-ref-2)
3. Толковый словарь русского языка Ушакова. Толковый словарь русского языка: В 4 т./ Под ред.Д. Н. Ушакова. — М.: Гос. ин-т "Сов. энцикл."; ОГИЗ; Гос. изд-во иностр. и нац. слов., 1935-1940. [↑](#footnote-ref-3)
4. В.В. Кузнецов, Л.М. Арутюнова. Организационный потенциал предприятия. Учебное пособие. Ульяновск 2007. [↑](#footnote-ref-4)
5. Пригожин А.И. Цели и ценности. Новые методы работы с будущим. Издательство «Дело». АНХ. 2010 год. [↑](#footnote-ref-5)
6. Пригожин А.И. Цели и ценности. Новые методы работы с будущим. Издательство «Дело». АНХ. 2010 год. [↑](#footnote-ref-6)
7. В.В. Кузнецов, Л.М. Арутюнова. Организационный потенциал предприятия. Учебное пособие. Ульяновск 2007. [↑](#footnote-ref-7)
8. Кокарева Елена Юрьевна, Автореферат «Диссертация на соискание ученой степени к.э.н.» Тюмень 2002 г. [↑](#footnote-ref-8)
9. Пригожин А.И. Методы развития организаций. - М.: МЦФЭР, 2003. - 863 с.. [↑](#footnote-ref-9)
10. Мильнер Б.3. Теория организации - Учебник 2000 ИНФРА М 480 стр. [↑](#footnote-ref-10)
11. В данной работе не рассматривается 3 этап «Анализ имеющихся ресурсов». Это связано с тем, что ресурсами являются консультанты компании, программное обеспечение и компьютеры. [↑](#footnote-ref-11)
12. Материалы с практикума «Чего не умеют наши руководители?». г. Екатеринбург. Октябрь 2009 года. [↑](#footnote-ref-12)