

Дюжева Марина Борисовна

МЕТОДИКА ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОММЕРЧЕСКО-ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР

Адрес статьи: www.gramota.net/materials/1/2010/3-2/30.html

Статья опубликована в авторской редакции и отражает точку зрения автора(ов) по рассматриваемому вопросу.

Источник

Альманах современной науки и образования

Тамбов: Грамота, 2010. № 3 (34): в 2-х ч. Ч. II. С. 99-102. ISSN 1993-5552.

Адрес журнала: www.gramota.net/editions/1.html

Содержание данного номера журнала: www.gramota.net/materials/1/2010/3-2/

© Издательство "Грамота"

Информация о возможности публикации статей в журнале размещена на Интернет сайте издательства: www.gramota.net

Вопросы, связанные с публикациями научных материалов, редакция просит направлять на адрес: almanac@gramota.net

На втором этапе производится анкетирование сотрудников учреждения культуры, которым необходимо ответить на вопросы анкет в простой форме («Да», «Нет», «Затрудняюсь ответить»/«Иногда»). Для того, чтобы осуществить обработку заполненных анкет, необходимо каждому ответу присвоить числовое значение («Да» -1, «Нет» - 0, «Затрудняюсь ответить»/«Иногда» - 0,5), после чего производится расчет среднего значения уровня лояльности посетителей по каждому фактору $\bar{x}^{(i)}$:

$$\bar{x}^{(i)} = \frac{\sum_{j=1}^M \sum_{k=1}^K x_{jk}^{(i)}}{M \times K} \quad (1)$$

где $x_{jk}^{(i)}$ - ответ k -ого сотрудника на j -ый вопрос i -ого фактора, K - количество респондентов, M - количество вопросов для оценки i -ого фактора.

Для расчёта агрегированного уровня лояльности сотрудников учреждения культуры необходимо учесть значимость факторов, определенную на первом этапе:

$$\bar{X} = \sum_{i=1}^N \bar{x}^{(i)} a_i \quad (2)$$

На заключительном этапе производится интерпретация значения агрегированного уровня лояльности персонала в соответствии с Таблицей 2. Данная таблица может быть использована и для интерпретации промежуточных данных об уровне лояльности по каждому фактору.

Таблица 2.

Интерпретация степени удовлетворенности персонала

Уровень лояльности	Интерпретация показателя уровня лояльности
$\bar{X} \geq 0,9$	Высокая
$0,8 \leq \bar{X} \leq 0,9$	Выше среднего
$0,7 \leq \bar{X} \leq 0,8$	Средняя
$0,6 \leq \bar{X} \leq 0,7$	Ниже среднего
$0,5 \leq \bar{X} \leq 0,6$	Низкая
$\bar{X} \leq 0,5$	Очень низкая

По результатам оценки уровня лояльности сотрудников руководство учреждения культуры и Департамент культуры могут сделать выводы о качестве управления учреждением культуры. Рассмотренная технология позволяет выявить факторы, влияющие на продуктивность работы персонала, которым руководство учреждения культуры уделяет недостаточно внимания, и определить направление развития кадровой политики учреждения культуры. Технологию оценки уровня лояльности персонала можно использовать как составной элемент комплексного анализа деятельности учреждения культуры, так и применять ее автономно, для того, чтобы руководство учреждения культуры могло своевременно отреагировать на потребности сотрудников, путем корректировки системы мотивации.

УДК 334.012.42

Марина Борисовна Дюжева
Омский институт (филиал) ГОУ ВПО РГТЭУ

**МЕТОДИКА ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
КОММЕРЧЕСКО-ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР[©]**

Процедура системы оценки деятельности подразделений коммерческо-предпринимательских структур (далее - КПС) с учетом условий их деятельности, может включать в себя следующие этапы:

1 этап. Определение цели и задач рейтинговой системы оценки деятельности подразделений КПС, которые должны обеспечить каждое подразделение точкой отсчета (эталон) для систематического и непрерывного развития, совершенствования деятельности и стимулировать каждое подразделение к более четкому ориентиру на результат.

2 этап. Определение показателей и критериев рейтинговой оценки. Подразделения могут быть оценены по следующим элементам: 1) результаты; 2) проводимая политика; 3) средства; 4) организация; 5) методы управления; 6) текущая деятельность.

3 этап. Определение методов и технологий рейтинговой оценки. На данном этапе выбирается метод оценки: сравнительный метод - сравнивается деятельность подразделения и эталонная деятельность; метод декомпозиции - расчленение сложных действий на более простые; нормативный метод - система нормативов, которые определяют состав и содержание функций структурного подразделения; аналитический рейтинг - совокупность частных методов изучения деятельности структурных подразделений, включая анализ и синтез, абстрагирование и т.д.; экспертный рейтинг - совокупность проективных и диалоговых методов, комплекс логических и математических процедур направленных на получение от экспертов информации по рейтинговой оценке, ее анализ и обобщение с целью подготовки и принятия компетентного решения; другие методы.

4 этап. Определение состава рабочей группы, меры ответственности, прав, полномочий, в ее состав могут входить: руководитель КПС/ предприниматель (собственник бизнеса); руководитель оцениваемого структурного подразделения; руководитель взаимодействующего структурного подразделения; сотрудники и работники структурного подразделения (их представители) и т.д.

5 этап. Подбор экспертов, формирование экспертной группы (определение их компетенции). К рейтинговой системе оценки могут быть привлечены следующие эксперты: консалтинговые компании; аудиторские компании; независимые специалисты; потребители товаров, услуг, работ и т.д.

6 этап. Определение сроков проведения рейтинговой оценки. Рейтинговая оценка может проводиться: ежемесячно; поквартально; полугодие; год.

7 этап. Сбор данных, проведение рейтинговой оценки, анализ полученного результата. Применение технологии рейтинговой системы оценки деятельности структурного подразделения с использованием совокупности методов и критериев оценки. Определение проблем, слабых/сильных сторон. Разработка рекомендаций по решению выявленных проблем. Определение ранга структурного подразделения в системе КПС.

8 этап. Документальное оформление результатов рейтинга (отчет, справка и т.д.).

Рассмотрим комплексную методику системы оценки состояния маркетинговой функции, выполняемой структурным подразделением, службой маркетинга коммерческо-предпринимательских структурах (КПС). Суть подхода состоит в том, что состояние маркетинга может характеризоваться через: 1) оценку позиций службы маркетинга в КПС; 2) оценку полноты выполнения службой маркетинга маркетинговых задач; 3) оценку планирования маркетинга. Полноту осуществления системы оценки маркетинга предлагается давать через систему функциональных элементов, которые сформированы из общего перечня типовых задач маркетинга. При оценке планирования маркетинга выяснялся метод финансирования маркетинговой службы, т.е. зависит ли размер финансирования от круга решаемых задач, от сложности функций, от численности работников, либо финансирование деятельности стабильно. Устанавливался круг затрат на маркетинг - на заработную плату, приобретение конъюнктурных обзоров, компьютерную технику, специальную литературу и пр. Далее, определялась возможность оценки последствий принимаемых маркетинговых решений. Управление маркетингом характеризовалось посредством определения позиций отдела маркетинга в КПС, т.е. являются ли они определяющими, приоритетными либо незаметными. Выяснялось взаимодействие отдела маркетинга с другими подразделениями, т.е. какие подразделения предприятия руководствуются рекомендациями маркетологов. Далее, определялся уровень профессионализма кадров маркетинговой службы. Для оценки состояния маркетинговой работы в Омских КПС было проведено исследование, охватившее 3 крупнейших предприятия города, имеющих общую отраслевую принадлежность, но различных по масштабу. На основании этого следует отметить, что на получаемые результаты исследования не влияли: размер организации, объем реализации и т.д., так как оценке подлежали общие маркетинговые функции. Исследование заключалось в том, что на основании опроса менеджеров выполнялась балльная оценка отдельных характеристик функций маркетинга в самостоятельных коммерческо-предпринимательских структурах. Такая же оценка может быть проведена не только в самостоятельных структурных подразделениях предприятий, но и в подразделениях входящих в состав КПС. Полнота осуществления комплекса функциональных маркетинговых элементов может быть оценена следующим образом - **оценка основана на признании необходимости выполнения следующих маркетинговых функций:**

1. Результаты маркетинга: динамика оборота товарного ассортимента; динамика структуры товарооборота; конкурентная позиция КПС; доля рынка КПС; эффективность рекламы и рекламных мероприятий; эффективность стимулирующих мероприятий КПС. Выполнение каждой из предложенных 6 основных функций маркетинга оценивается 1 баллом. Таким образом, максимальное количество баллов по этой составляющей общей оценки - 6.

2. Проводимая маркетинговая политика: изучение конкурентов; исследование потребителей; управление производственной программой; предложение новых идей (товаров, услуг); установление цен на товары; организация продвижения товаров /услуг на рынок; интенсивность продаж товаров или товарных групп; организация эффективного сбыта; разработка стратегии маркетинга. Выполнение каждой из предложенных 9 основных функций маркетинга оценивается 1 баллом. Таким образом, максимальное количество баллов по этой составляющей общей оценки - 9.

3. Средства маркетинга: А) Направления затрат на маркетинг: заработная плата работников службы; приобретение специализированных компьютерных программ; приобретение информации о рыночной конъюнктуре; приобретение профессиональных печатных изданий; Интернет. Осуществление затрат по каждому из перечисленных направлений дает 1 балл, общее максимальное количество баллов по этой характеристике - 5. Б) Оценивается профессиональный уровень работников службы маркетинга (либо по оценкам специалистов предприятия, либо по формальным данным - полученному образованию, стажу работы в сфере маркетинга.). Очень высокий (наличие диплома о соответствующем высшем образовании и опыте работы не менее 3 лет) - 5 баллов. Высокий (наличие диплома об экономическом образовании и опыте работы не менее 3 лет) - 4 балла. Средний (высшее непрофильное образование и опыт работы 1-3 года) – 3 балла. Ниже среднего (высшее непрофильное образование и отсутствие опыта работы) - 2 балла. Низкий (непрофильное образование и отсутствие опыта работы) - 1 балл. Общая оценка на основе формальных характеристик отдельных работников службы дается как средневзвешенная величина. В) Зависимость объемов финансирования службы маркетинга. Зависит от решаемых задач - 4 балла. Меняется вместе с финансированием других подразделений - 3 балла. Зависит от численности и работников - 2 балла. Неизменный - 1 балл.

4. Организация маркетинга: А) Дается рейтинговая оценка позиций отдела маркетинга с присвоением соответствующего балла: не заметные - 0 баллов; ниже среднего - 1 балла; средние - 2 балла; значительные - 3 балла; основополагающие - 4 балла. Б) Определяются службы предприятия, руководящиеся рекомендациями отдела маркетинга: директорат; сбытовая; производственная; технологическая; служба качества; кадровая служба, экономический отдел (и иные подразделения входящие в состав организационной структуры). Включение в список каждой упомянутой службы приносит 1 балл, максимальное количество баллов зависит от количества структурных подразделений, в данном примере - 7. В) Дается рейтинговая оценка совпадения формальной и фактической организационной структуры маркетингового подразделения: совпадает полностью - 3, совпадает больше, чем не совпадает - 2, совпадает частично - 1, не совпадает - 0 баллов. Г) Дается рейтинговая оценка фактически существующего маркетингового бизнес-процесса и его формального описания: совпадает полностью - 3, совпадает больше, чем не совпадает - 2, совпадает частично - 1, не совпадает - 0 баллов. Д) Дается рейтинговая оценка наличию и взаимосвязи стратегических, долгосрочных и краткосрочных планов: есть и взаимосвязь полная - 4, есть и взаимосвязь больше, чем не взаимосвязь - 3, есть, взаимосвязь частичная - 2, есть, взаимосвязь отсутствует - 1 баллов. Е) Дается рейтинговая оценка психологическому климату: благоприятный - 3, более благоприятный, чем не благоприятный-2, не благоприятный более, чем благоприятный- 1, не благоприятный - 0.

5. Методы управления маркетингом: А) Дается рейтинговая оценка совпадению формальных должностных инструкций и фактического выполнения функциональных обязанностей: совпадает полностью - 3, совпадает больше, чем не совпадает - 2, совпадает частично - 1, не совпадает - 0 баллов. Б) Дается рейтинговая оценка плановой отчетности: отчет полный и в установленные сроки - 4; отчет больше полный, чем не полный и в установленные сроки - 3; отчет полный, но за рамками установленных сроков - 2; отчет больше полный, чем не полный и за рамками установленных сроков - 2; отчет не полный, в установленные сроки - 1; отчет не полный и за рамками установленных сроков - 0; отчет отсутствует-0. В) Дается рейтинговая оценка существующему документообороту/ делопроизводству в соответствии с принятой номенклатурой дел: соответствует - 3; соответствует больше, чем не соответствует - 2; не соответствует больше, чем соответствует - 1; не соответствует - 0. Г) Наличие «корпоративного духа»: ярко выражен - 3; выражен больше, чем не выражен - 2; не выражен больше, чем выражен - 1, не выражен - 0. Д) Делегирование полномочий и взаимозаменяемость: ярко выражен - 3; выражен больше, чем не выражен - 2; не выражен больше, чем выражен - 1, не выражен - 0. Е) Мотивация и стимулирование работников: постоянно - 3; часто - 2; редко - 1; отсутствует - 0.

6. Текущая деятельность маркетинга: А) Возможность оценивать последствия принимаемых маркетинговых решений: всегда - 5 баллов; в основном - 4 балла; чаще да, чем нет- 3 балла; иногда - 2 балла; никогда - 1 балл. Б) Дается рейтинговая оценка исполнению планов: исполнение полное -3, исполнение больше полное, чем не полное - 2, исполнение частичное - 1, не исполнено - 0 баллов. В) Оценка эффективности сформированного ассортимента: отлично - 3; хорошо - 2; удовлетворительно - 1; не удовлетворительно - 0.

Таблица 1.

Рейтинговая оценка уровня маркетинга КПС

Показатель элемента функции маркетинга	Максимальное количество баллов	Оценка по отдельным КПС		
		1	2	3
1. Результаты маркетинга	6	5	5	4
2. Проводимая маркетинговая политика	9	8	8	6
3. Средства маркетинга	14	14	14	9
4. Организация маркетинга	24	20	21	21
5. Методы управления маркетинга	19	19	17	19
6. Текущая деятельность маркетинга	11	11	11	10
Сумма баллов	83	77	76	69
Ранг		1	2	3

Общее количество баллов, которое могло набрать оцениваемая КПС - 83. В итоге удалось получить оценку подразделений маркетинга следующих КПС (Таблица 1): 1. ООО «Супермаркет» торговый комплекс «Омич и К^о» холдинга «Бакалея-сервис»; 2. ООО ТД «Речник»; 3. ИП Бикулова М. Б. Магазин «Продукты». По результатам рейтинговой оценки представленной в таблице, можно определить ранг КПС.

На основании проведенной оценки, можно выявить наиболее проблемные стороны деятельности конкретного подразделения, конкретной функции, так и во всей совокупной деятельности обследованных КПС.

Предложенная методика является общедоступной и легко применимой в различных отраслях экономики и в различных КПС.

УДК 331.08

Ольга Николаевна Жданова

Томский политехнический университет, Юргинский технологический институт ТПУ

ПЕРСОНАЛ КАК КЛЮЧЕВОЙ СИСТЕМООБРАЗУЮЩИЙ ФАКТОР СИСТЕМЫ «ОРГАНИЗАЦИЯ»

Вспомним опыт успешных бизнесменов. Благодаря чему их компаниям удавалось выжить и подняться в годы острейших кризисов? Благодаря команде и людям, которые в критические моменты способны творить чудеса. Вот, что написал в своей книге «Карьера менеджера» глава корпорации «Крайслер» Ли Якокка: «Никогда прежде я, по существу, не знал, как поведут себя люди в трудный час. А теперь я узнал, что большинство их кинется вам на помощь. ...Я узнал также, что люди способны в кризисной ситуации сохранять присутствие духа и действовать совершенно спокойно. ...Я обнаружил, что люди готовы пойти на большие жертвы, если все остальные разделяют их судьбу. Когда жестокие испытания ложатся в равной мере на всех, можно горы свернуть» [2].

Последнее время из наемной рабсилы персонал перешел в новую ценностную категорию - «человеческий капитал», существенно «прибавив в весе». Особенность капитала - в его самовозрастающей стоимости. Другая важная характеристика капитала (в основном овеществленного) - моральный и физический износ. Именно человек обеспечивает прирост стоимости совокупного капитала. Человек обладает совершенно уникальными чертами: креативность и потенциал. Когда человек «на своем месте», он является самовозрастающей ценностью и никакая инфляция или кризис «не съедят» эту ценность. В моменты кризисов потенциал «человека творческого» увеличивается. Должность, занимаемая им, не имеет особого значения, здесь важно другое - он занимается своим делом.

Потребность человека в самореализации, в целостном развитии личности отражается на всех сферах его жизни. Ценность человека (в отличие от любых других форм капитала) способна возрастать несоизмеримо больше, чем обеспечивают вложенные в его развитие средства организации.

При постоянной изменчивости ситуации, анализа большого количества разнородных данных и необходимости оперативного принятия адекватных и эффективных решений менеджера, успешность организации возможна только при условии результативной работы всего коллектива, всей команды [1].

Сегодня на первый план стали выходить проблемы, которые ранее если и наблюдались, то оказывались в самом конце проблемного списка:

- потребность постоянного увеличения бюджета расходов на персонал;
- текучесть квалифицированного персонала;
- привлекательность организации в глазах, как инвесторов, так и собственного персонала; организации;
- повышение стоимости нематериальных активов организации и, в частности, интеллектуального капитала организации;
- компенсация потери «гениальных голов» [3].

На практике решающими в конкурентной борьбе становятся люди и информация. К информационным технологиям топ-менеджмент компаний проявляет самое активное внимание, в них вкладываются огромные ресурсы, они фигурируют в ранге стратегических задач. Иная ситуация в большинстве организаций сохраняется с персоналом. В составе руководства организации (уровень стратегического управления) директор по управлению персоналом, как правило, не входит. В такой ситуации руководитель организации часто оказывается дистанцированным от процессов, связанных с персоналом, а HR-директор - от стратегии организации. При этом теряется простая и очевидная связь: достижение стратегических целей компании обеспечивает его персонал.

Можно выделить следующие актуальные проблемы для большинства организаций:

- цели системы управления персоналом субъективны, неполны и неопределенны;
- кадровая политика, поддерживающая стратегию компании в целом, практически отсутствует;
- роль кадровых служб не воспринимается как стратегическая функция;
- формально осуществляется планирование и прогнозирование потребности в кадрах, отсутствует целевое планирование;
- акценты в работе с персоналом смещены на учетные функции, формальные процедуры планирования и контроля в ущерб функциям развития;