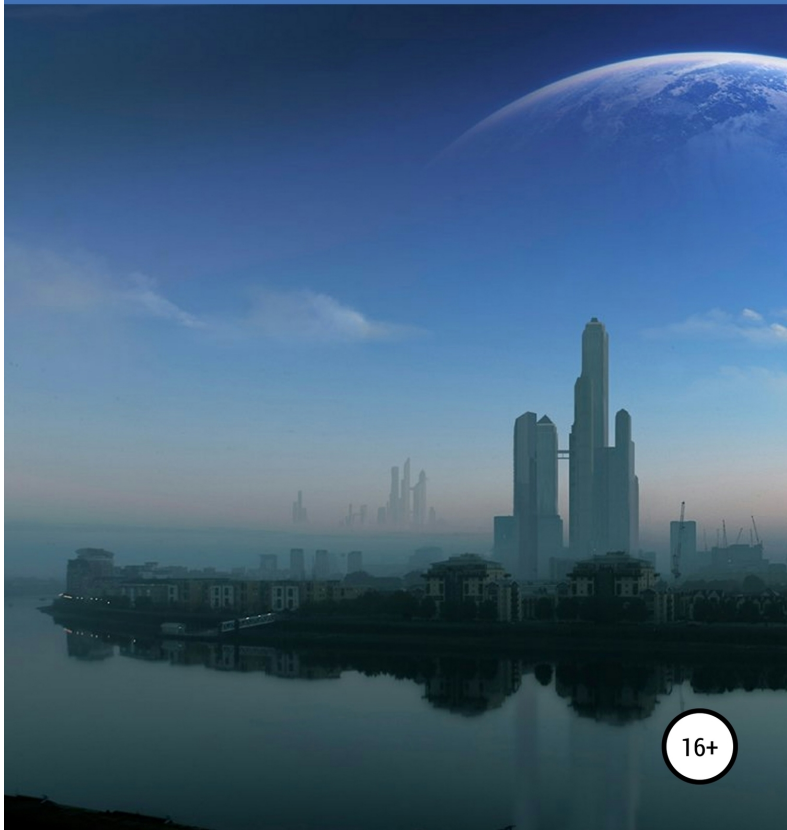


# ОЛЕГ АНТОНОВ

СОВРЕМЕННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ: ПЕРСОНАЛ И ТЕХНОЛОГИИ



16+

# Олег Борисович Антонов

## Современная организация: персонал и технологии

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=56056985](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=56056985)*

*SelfPub; 2020*

### Аннотация

Лозунг, провозглашенный Сталиным в 1935 году "Кадры, овладевшие техникой, решают все!", был не очень оригинальным. За 2500 лет до него Сократ сказал: "В каждом человеке есть солнце. Только дайте ему светить". За всю историю человечества деятельность любых организаций, от первобытных отрядов охотников до современных транснациональных корпораций, основывалась на одной и той же базе: на людях, которых теперь принято называть персоналом. А с помощью каких приспособлений, устройств и механизмов осуществляется деятельность персонала – зависело от технологий, которые когда-то были новыми. Об этом и пойдет речь в данной книге: о персонале, как основе всей деятельности и технологиях, которые лишь дополняют работу персонала.

# Содержание

Введение	5
Часть 1. Современная организация: структура и деятельность	7
Раздел 1. Типы структуры	8
Раздел 2. Типы деятельности	12
Раздел 3. Описание организации с помощью информационных технологий	15
Раздел 4. Деятельность организации: планирование и контроль исполнения	20
Разработка стратегии	22
Разработка тактики	30
Учет особенностей деятельности по факторам	36
Реализация планов	37
Градация ответственности	40
Контроль исполнения	41
Раздел 5. Персонал организации: критерии оценки и мониторинг деятельности	46
Документальная основа	48
Практическая основа	53
Социально-психологическая основа	57
Синтез трёх основ	60
Стимулирование	61

Рекомендации по мониторингу	64
Часть 2. Информационные технологии в деятельности организации	67
Раздел 1. Внедрение и поддержка СЭД	68
Исторические предпосылки появления СЭД	68
Конец ознакомительного фрагмента.	69

# Введение

Информационные технологии активно вошли в наш мир с появлением персональных компьютеров и развиваются семимильными шагами, заставляя приспособляться к ним всех, невзирая на возраст и чины. Современную организацию, будь то банк, производственная компания или фирма по оказанию услуг населению сегодня невозможно представить без компьютеров, принтеров и сканеров. Выход в Интернет сегодня так же привычен на рабочем месте, как наличие громоздкого телефонного аппарата на столе тридцать лет назад. Мобильный телефон и платежная карточка уже не являются редкой диковиной, а тарелки спутникового телевидения словно грибы растут на крышах, неся в массы современную культуру. Технический прогресс меняет жизнь отдельного человека, заваливая его грудой информации, не всегда полезной и нужной, заставляя учиться её обрабатывать и использовать. Современное общество также меняется под действием новых технологий, которые дают возможность контролировать и управлять дистанционно и в реальном масштабе времени, используя огромное количество информации. Однако, современные технологии и технические устройства не способны заменить всех работников организации любого типа, являясь лишь средствами, позволяющими повысить производительность и качество труда человека.

Попытаемся определить основные проблемы современной организации и выяснить, насколько деятельность организации зависит от человеческого фактора и что могут дать новые технологии для решения этих проблем.

# **Часть 1. Современная организация: структура и деятельность**

Современная организация вне зависимости от сферы деятельности имеет структуру, которая достаточно унифицирована, чтобы можно было говорить о разделении на типы. В первой части будет произведено деление по типу структуры и типу деятельности, что позволит в дальнейшем перейти к рассмотрению примеров использования новых технологий для целей оптимизации. Речь также пойдет о том, каким образом можно провести работу по описанию структуры и деятельности организации с помощью информационных технологий, без чего невозможно провести качественные изменения, направленные на повышение производительности и эффективности.

# Раздел 1. Типы структуры

В общепринятой практике структура организации представляется в виде трех базовых типов:

**Функциональный (консервативный) тип.** Структура строится в виде пирамиды, в основании которой располагается основная масса работников, объединенных в подразделения по функциональному признаку, над которыми растут ступени управленческой иерархии, увенчанные руководителем. Количество подразделений и уровней пирамиды ничем не ограничено, что приводит к легко предсказуемому – бюрократия на уровнях, выше основания цветет «махровым» цветом, клановость и кумовство повышают уровень коррупции, образованность и профессионализм падают в цене, уступая место «нужности» и угодливости. Производительность труда и качество услуг на всех уровнях пирамиды опускаются ниже среднего, расходы на расширение и содержание управленческого персонала растут, что приводит к постоянным «чисткам» и сокращениям работников основания (которые, по сути, и обеспечивают существование пирамиды). Социально-психологическая атмосфера в коллективе такой пирамидальной структуры ведет к повышенной «текучности» кадров и оставляет желать лучшего. Даже хороший руководитель не в силах изменить существующий порядок без коренной ломки подобной структуры. Если же структура остается

ся прежней, то весьма быстро любые изменения на нескольких уровнях пирамиды компенсируются оставшимися "ветеранами". Если из основания пирамиды "вымываются" профессионалы своего дела, то организация легко проигрывает конкурентам и быстро разваливается.

Проектный тип (чаще всего относится к научно-исследовательской деятельности, обычно финансируемой государством). Структура строится в виде блочной пирамиды, где основанием служат блоки, представляющие собой частично независимые подразделения, часто имеющие собственный устав и бюджет. Начальные успехи отдельных блоков основаны на энтузиазме преданных делу работников, со временем энтузиазм идет на убыль, особенно при сокращении финансирования и прихода управленцев, далеких от науки и приносящих в организацию бюрократизм. Между верхушкой пирамиды (руководством) и основанием располагается административно-хозяйственная прослойка, которая имеет свойство разрастаться, словно раковая опухоль, и не всегда руководству хватает зрелости и упорства, чтобы не дать метастазам опухоли превратить организацию в бесполезное скопище работников, занятых мелкими дрызгами и интрижками. Бюрократия проникает во все поры такой организации за несколько лет, приводя организацию к творческому ступору и стагнации, подменяя научно-исследовательскую деятельность строительством «потемкинских деревень» для чиновников курирующего министерства и зарубежных го-

стей. Использовать такую пирамиду в науке через 20 лет после создания – бесполезно, эффективность исследований напрямую зависит от творческих способностей, а бюрократия творчество ненавидит и уничтожает всеми доступными средствами. Единственное действующее средство – разрушение старой структуры и создание новой, на новом месте и с новыми энтузиастами.

Процессный тип (производственный, вошел в моду лет двадцать назад по западному поветрию). Структура также пирамидальная, строится по принципу функциональности, основанной на выделенных направлениях деятельности, часто называемых бизнес-процессами. Подразделения, занятые производством товаров или услуг, могут иметь подобие независимости, которая очень мешает административно-хозяйственной прослойке, словно ватная подушка, отделяющей основание пирамиды от руководящей верхушки. И в этом типе организации бюрократия быстро осваивается и начинает подстраивать всю деятельность под свои нужды. Производительность начинает зависеть от прихоти клерков, эффективность снижается из-за разрыва обратной связи между основными подразделениями и руководством, которую административно-хозяйственная прослойка берет под свой контроль. Организация подобного типа может существовать долго, пока не будет вытеснена с рынка более молодой, и потому эффективной, пока местная бюрократия не возьмет власть в свои руки.

Существует несколько комбинаций трёх базовых типов, из которых наибольший интерес представляет проектно-процессная, позволяющая снизить влияние бюрократии и повысить эффективность работы. Этот тип будет подробно рассматриваться в третьей части книги («Оптимизация структуры и деятельности организации»). Сейчас стоит только упомянуть, что крупные корпорации используют варианты проектно-процессного типа, когда в свою структуру, наряду с производственными подразделениями включают научно-исследовательские, предоставляя им достаточно большие возможности по внутреннему управлению и распределению выделяемого бюджета. К недостаткам таких форм организации можно отнести трудности подбора квалифицированного персонала и руководства, избавленного от бюрократических привычек.

## Раздел 2. Типы деятельности

По типу деятельности организации можно разделить следующим образом:

**Производственный тип.** Деятельность нацелена на производство различной продукции, от спичек и соли, до промышленных роботов. Новые технологии в этой сфере деятельности позволяют заменить ручной труд механизированным, сократить сроки внедрения разработок в производство, обеспечить контроль качества продукции, снизить расходы на упаковку и транспортировку товаров. Штучные товары, наподобие космических станций или автомобилей ручной сборки больше относятся к сфере услуг, когда производственный процесс является уникальным, требует кооперации организаций различного типа и нацелен на реализацию требований заказчика, которые могут меняться в ходе процесса.

**Обслуживающий тип.** Деятельность направлена на оказание услуг: от стирки белья до создания заказных товаров, к которым можно отнести и вышеупомянутые штучные товары. В этой области новые технологии наиболее востребованы, так как позволяют значительно сократить время на прием и обработку заказа, оперативно скоординировать действия подразделений или работников, оформить сопровождающие документы и обеспечить необходимый сервис и про-

контролировать качество обслуживания.

Научно-исследовательский тип. Деятельность в этой сфере определяется уровнем развития естествознания и материальными ресурсами, доступными для использования. Новые технологии позволяют расширить границы исследований, осуществлять координацию действий в масштабе планеты и добиваться сокращения расходов на проведение параллельных или дублирующих исследований. Часто опытные образцы, созданные в лабораториях с помощью информационных технологий, проходят стадию испытаний в ускоренном режиме, и могут оперативно передаваться в производство. Компьютерное моделирование и обработка данных позволяют прогнозировать погоду, природные катаклизмы и строить сценарии развития экономических или политических событий в глобальном масштабе.

Проектный тип. Деятельность проектной организации направлена на осуществление проектов в различных областях науки, техники или производства, при этом проект может включать в себя несколько направлений деятельности, от разработки проекта, до его сдачи «под ключ» другой организации, которая будет заниматься обслуживанием реализованного проекта. Наибольшее развитие такой тип организации получил в последнее десятилетие, когда сложность технологических процессов или создание конгломератов в экономике потребовало объединенных усилий специалистов из самых различных сфер деятельности, координацией кото-

рых зачастую и занимаются проектные организации. Основной задачей деятельности проектной организации становится сбор, обработка и использование информации, что возможно только с использованием современных технологий и методов работы.

Проектной деятельностью в меньшей степени занимаются и в организациях других типов, ведь развитие без тщательного планирования будущего невозможно, слишком часто и резко происходят изменения не только в области техники, но и в науке, экономике, политике. Без использования новых технологий в этой сфере деятельности не обойтись.

Комбинации приведенных типов деятельности могут успешно использоваться, проблемы появляются тогда, когда вместо продуманного и тщательно выверенного объединения с последующей перестройкой структуры происходит бездумное «лозунговое» слияние типов. В результате происходит разрушение внутренних связей прежней структуры, персонал дезориентируется и деятельность организации теряет эффективность. Избежать этого можно только проведя предварительное обследование с помощью методов системного анализа и реинжиниринга, о которых речь пойдет в следующем разделе.

## **Раздел 3. Описание организации с помощью информационных технологий**

Информационные технологии позволяют оперативно и полноценно описать структуры и деятельность современной организации. Для этого не обязательно использовать сложные и дорогостоящие программные продукты, можно обойтись доступными средствами. Небольшую по численности и имеющую узкий профиль деятельности организацию можно описать с помощью пакета программ MS Office, включающий опционально поставляемый продукт Visio.

Если же организация имеет многоуровневую или разветвленную структуру и несколько направлений деятельности, можно использовать недорогие программные средства, например российский продукт Business Studio, построенный на базе того же MS Visio, но имеющий расширенный функционал.

Для корпораций и крупных организаций может потребоваться один из мощных и дорогих продуктов западных производителей ПО, например ARIS.

Описание структуры и деятельности организации требует привлечения специалистов, имеющих хорошую теоретическую подготовку в области системного анализа, владею-

щих литературным языком и способных работать с информацией. Для дальнейшей работы по изменению структуры и принципов деятельности организации желательно использовать специалистов по реинжинирингу.

Имеется два основных метода в описании организации по структуре и деятельности, функциональный и процессный.

Функциональный метод используется издавна и всегда основывается на структуре организации. Деятельность организации при этом описывается как иерархический набор функций, которые выполняют отдельные составляющие структуры (подразделения и работники). При этом трудность описания деятельности затрудняется дублированием функций в различных частях структуры; конечные цели деятельности размыты из-за сильной бюрократизации управления; результаты деятельности организации зачастую невозможно нормировать. Результаты описания таким методом малоэффективны и трудоемки, на их основании можно заниматься реструктуризацией, но оптимизировать деятельность организации практически невозможно. Слишком сложной получается задача описания функций, когда необходимо вычленить связи и функциональность подразделений и работников, не связанных между собой структурно.

Процессный метод считается новым, хотя зародился в 70-х годах прошлого века, когда потребовалось оптимизировать деятельность крупных корпораций. Такой метод может дать эффект только при грамотном использовании. Главная зада-

ча работы по описанию деятельности организации заключается в отходе от структуры и функций, в переходе к вычленению основных сквозных процессов деятельности организации, которые и составляют её суть. После выявления основных процессов, описывающих всю деятельность организации, проводится описание работы вспомогательных и обслуживающих процессов, которые нацелены на поддержку основных процессов. На основе полученных схем и данных методами реинжиниринга можно легко выявить лишние структурные связи и подразделения (работников), которые дублируют работу других. Этими же методами можно определить «слабые» места в процессах, отсутствие необходимых связей управления или недостатки уровня подготовки персонала. С помощью оптимизированной схемы основных и вспомогательных процессов можно в короткие сроки провести реорганизацию структуры и деятельности организации, дать возможность работы всех подразделений с максимальной отдачей. Такой метод описания часто встречает сильное сопротивление со стороны бюрократизированных частей организации, особенно в органах управления, чувствующих угрозу своему существованию. Поэтому такой метод хорошо работает только при полной поддержке руководства организации и с предварительно проведенной разъяснительной работы, которую необходимо провести в коллективе. Только полное и ясное представление конечных целей такого описания у каждого работника организации даст поддержку нововве-

дениям и оптимизации.

Основную нагрузку при описании структуры и деятельности организации принимают на себя исполнители, которыми могут быть как работники организации, так и внешние специалисты. Независимо от метода, который они используют, результаты работы должны представлять собой законченное целое, дающее ясную картину с такими составляющими, как:

- общая схема структуры, содержащая все подразделения с указанием связей между ними и, если имеются, связи с внешними организациями;

- структурная схема, учитывающая три-четыре уровня подчиненности в подразделениях, с указанием связей между работниками;

- функциональная схема процессов, с указанием связей взаимодействия и процессами обмена (документами, сырьем, товаром или информацией);

- оптимизированная схема деятельности, с выделенными узлами решения проблем деятельности и новыми подразделениями (с необходимыми связями и функциями);

- перечень условий, необходимых и достаточных для проведения реинжиниринга структуры и деятельности организации;

- перечень требующихся для реорганизации средств и ресурсов.

Получить подобный перечень первым способом практически невозможно, только процессный метод может дать

полноценное описание деятельности и структуры организации.

После рассмотрения вышеперечисленных составляющих руководство организации будет способно принять решение по вопросу реорганизации, пусть даже и по минимуму, что позволит исполнителям описания считать свою работу выполненной.

## **Раздел 4. Деятельность организации: планирование и контроль исполнения**

После создания подробного описания структуры организации, позволяющего провести реинжиниринг процессов и структурную реорганизацию, следует перейти к рассмотрению основ управления деятельностью: планированию и контролю исполнения принятых решений. Планирование невозможно без ясного представления целей, которые должны быть достигнуты. Достижение целей предполагает корректировки, которые невозможны без мониторинга исполнения краткосрочных планов и долгосрочной стратегии развития.

### **Целеполагание**

Деятельность любой организации всегда преследует какие-то цели и при планировании развития необходимо иметь об этом четкое представление. Часто цели, которые были поставлены в начале деятельности организации, со временем бывают достигнуты или меняется приоритетность поставленных задач, в зависимости от внешних и внутренних условий деятельности. И тогда встает необходимость пересмотра или выбора новых направлений деятельности, с последующей корректировкой старых или разработкой новых планов.

При этом следует руководствоваться тремя основными принципами:

- цель должна быть определена однозначно, чтобы не допускать различных толкований работниками организации;
- цель должна быть достижимой с помощью имеющихся ресурсов организации;
- цель должна быть понятной для всех работников, иначе она теряет свою значимость и переходит в разряд демагогии, что может отрицательно сказаться на всей деятельности организации.

Принципы эти не новы и основаны на базе накопленных человечеством знаний в области организации деятельности. В начале прошлого века в России была разработана новая научная дисциплина – научная организация труда (НОТ), получившая развитие в СССР и на Западе, где получила обобщенное название "менеджмент", сильно потеряв при этом основную сущность – человеконаправленность, поставив во главу угла принцип "конвейера". Социалистическое планирование имело свои положительные стороны, что не отрицается современными теоретиками науки управления и активно используется на Западе, только упоминание о российских корнях старательно замалчивается.

Руководство современной организации должно обладать хорошим образованием и практическим опытом, чтобы не ставить перед своей организацией слишком большой список целей. Широкий разброс основных направлений деятельности может дезориентировать работников, а противоречивость, которая при этом обязательно проявляется, – за-

ставит опустить руки. Достаточно выделить и четко сформулировать две-три основные цели, которые будут определять развитие организации на длительный период, и положительно приняты большинством работников.

Клиенты организации и потребители её продукции (услуг) также должны быть осведомлены об основных целях деятельности, чтобы не возникало необоснованных и даже излишних коллизий (например, когда банк или торговая организация заявляют, что стремятся лишь удовлетворять потребности клиентов на самом высоком уровне, умалчивая о своих корыстных интересах). В условиях рыночной экономики (когда на алтарь поклонения водружен Золотой телец) совершенно незачем стесняться в выражении своих истинных намерений, никто из здравомыслящих людей это не осудит. Просто форма выражения намерений должна быть корректной, учитывающей специфику клиентов и самой деятельности организации.

## **Разработка стратегии**

Сопоставление требований и возможностей организации

Планирование деятельности на длительный период требует сочетания двух векторов развития, не всегда совпадающих по направлению: внешних требований (времени, моды, отраслевых стандартов и контролирующих органов) и возможностей организации (имеющихся на момент планирова-

ния и предполагаемых в планируемом периоде). Как увязать в единое целое, именуемое планом, такое разнообразие?

Для начала стоит использовать информационные технологии: собрать в единую базу все внешние требования, которые документально регламентируют деятельность организации и сопоставить с перечнем имеющихся у организации возможностей. Часто такое сопоставление в виде несложной таблицы дает наглядную картину распределения ресурсов организации для исполнения внешних требований. Недостающие для закрытия пробелов в таблице сопоставления ресурсы (персонал, средства или материалы) становятся основными вопросами, которые будут рассматриваться в процессе планирования. Излишки, остающиеся после того, как все внешние требования получают соответствующие ресурсы, также становятся предметом рассмотрения при долгосрочном планировании (как, и на что потратить с пользой для дела).

Основные ориентиры развития деятельности и структуры

Рыночная экономика диктует основное требование, необходимое для выживания и развития современной организации: получение прибыли (дохода) от деятельности. Это требование в завуалированной форме относится и к бюджетным организациям, ведь получение своей доли бюджета равноценно той же прибыли для организации, находящейся в «свободном» плавании. На что следует обратить основное внимание при планировании? Современные экономические

теории (и старые, также) утверждают, что добиться повышения прибыли (дохода или доли бюджета) можно сокращением имеющихся расходов, повышением производительности и освоением новых рынков. Рассмотрим основные направления деятельности, которые следует развивать исходя из этих требований.

А) Сокращение расходов или издержек производства. Это можно сделать за счет ввода экономичного режима работы всех подразделений; повышения роли методов учета ресурсов и их использования; сокращения неэффективно работающего персонала; повышения качества работ с помощью жесткого контроля.

Б) Повышение производительности и эффективности деятельности. При этом необходимо учитывать параметры и факторы, от которых зависят эффективность и производительность. В производстве или торговле, финансовой или образовательной областях к подобным факторам можно отнести следующее: оборудование, которое надо модернизировать или менять; новые технологии, которые надо внедрять; кадры, которые также необходимо менять или переучивать. К параметрам, оказывающим значительное влияние на эффективность деятельности, могут быть отнесены: моральный климат в коллективе, социально-бытовые условия, общественная значимость самой организации.

В) Освоение новых рынков товаров или услуг. Для этого надо использовать новые методы работы и новые техноло-

гии и здесь не последнюю роль будут играть: новое оборудование; специалисты, способные внедрить новые технологии или предложить новые методы работы.

Одному человеку не справиться с таким объемом работы по планированию, поэтому руководитель должен использовать основной доступный ресурс: персонал, который всегда играет главную роль в деятельности организации.

Современная организация обычно включает в себя множество подразделений, в которых работают специалисты, способные собрать необходимую для планирования информацию и провести первичную её обработку. Руководитель может составить несложную таблицу, на базе которой можно сначала собрать информацию, необходимую для выбора основных направления развития, а затем и распределить задания подчиненным с учетом специфики их работы.

Основные требования по планированию деятельности	Задачи по сбору и обработке необходимой информации	Подразделения, способные выполнить поставленные задачи
Сокращение расходов и издержек	Определение перечня расходов, сокращение которых даст экономии материальных ресурсов	Бухгалтерия (планово-экономический отдел, отдел учета ОС и материалов, отдел бюджетирования и пр.) Техническое управление (отдел энергетик, отдел техподдержки – системные аналитики)
	Определение перечня должностей и специальностей, сокращение которых даст экономии расходов по фонду оплаты	Кадровое управление (отдел по работе с персоналом) Административное управление (отдел бюджетирования, бизнес-аналитики)
	Определение перечня мер по повышению уровня контроля дающих повышение производительности и сокращения расходов	Административное управление (отдел по работе с персоналом) Руководители подразделений (отделы или специальности по оптимизации деятельности – аналитики, методологи)
Повышение производительности и эффективности	Определение перечня методов повышения производительности и эффективности действующих процессов и технологий	Подразделение по развитию (маркетинговый отдел, специалисты по информационным технологиям, бизнес-аналитики)
	Определение перечня новых технологий, способных повысить производительность труда и эффективность производства	Подразделение по развитию (специалисты по ИТ, маркетологи) Техническое управление (системные аналитики, специалисты по ИТ)
	Определение перечня специальностей, требующих переподготовки или требующихся для внедрения новых технологий	Подразделение по развитию Кадровое управление Руководители подразделений
Освоение новых рынков товаров и услуг	Определение перечня, объема и расходов по закупкам нового оборудования, материалов и внедрению новых технологий	Бухгалтерия Подразделение по развитию Подразделение по материально-техническому снабжению
	Разработка проекта по изменению структуры организации с учетом новых направлений деятельности	Подразделение по развитию (маркетинговый отдел) Руководители подразделений
	Разработка нового штата организации, создание списка новых специалистов или списка направляемых на переподготовку (повышение квалификации)	Административное управление Руководители подразделений

Используя подобную таблицу, руководитель может в короткие сроки и в достаточном объеме получить данные, которые требуются для разработки стратегии развития деятельности организации. В случае необходимости, стратегический план можно оперативно корректировать, используя повторно тот же механизм по сбору информации внутри организации. Обработкой информации может заниматься специальное подразделение (отдел развития или отдел маркетинга). Эффективность работы персонала зависит от правильно поставленных задач и распределения ролей, которые и составляют основную функцию руководителя.

### Формы плана

Итак, данные, на основе которых строится разработка стратегического плана, собраны. В каком виде создавать план, что должно входить в него, помимо перечня имеющихся ресурсов и перечисления достигнутых ранее успехов?

Здесь также хорошим подспорьем может служить таблица, которая содержит:

- основные направления развития (цели и задачи);
- ресурсы и средства (с указанием источников финансирования), распределенные по направлениям;
- сроки, которые предполагаются для достижения поставленных целей (задач).

Основные направления развития	Требуемые ресурсы и средства		Сроки реализации	Исполнитель
	Имеющиеся в наличии	Дополнительные		
Повышение количества и качества выпускаемой продукции	Развитие производства (расширение производственной базы, увеличение численности персонала)	Кредит в банке на развитие производства	от 1 года до 5 лет	Производственный цех (продукция) Бухгалтерия (расчеты и кредит) Отдел МТС (закупка сырья, оборудования и расходных материалов) Отдел кадров (набор работников, переподготовка) Отдел технического контроля (качество продукции) Информационно-технический отдел Планово-экономический отдел
	Складские запасы (увеличение)	Новые виды сырья и источники поставок		Бухгалтерия Отдел МТС
	Развитие производственного и выходного контроля за качеством	Новые средства и методы контроля		Отдел технического контроля Информационно-технический отдел
	Развитие инфраструктуры (энергетика, помещения, оборудование)	Новые технологии и оборудование		Информационно-технический отдел Планово-экономический отдел Отдел МТС
	Развитие социально-бытовой сферы	Кооперация с профильными организациями и органами управления		Планово-экономический отдел Отдел кадров
Освоение новых видов продукции (услуг)				
1.				
2.				

Сам стратегический план обычно состоит из нескольких основных разделов:

1) краткое описание современного состояния структуры и деятельности организации. Это необходимо для того, чтобы иметь реальное представление о том, что представляет сама организация и какое место на рынке товаров и услуг она занимает;

2) основные направления развития структуры и деятельности. В этом разделе даются краткие формулировки того, чем в будущем будет (может) заниматься организация, в каком виде и для чего. Тут могут рассматриваться вопросы расширения деятельности с целью укрепления позиций на рынке или освоения новых рыночных «ниш»; вопросы интеграции (кооперации) с родственными по деятельности организациями; вопросы перепрофилирования деятельности или организационного реинжиниринга (смена регистрационной формы) и т.п.;

3) поставленные задачи и цели с указанием конкретных сроков и требуемых для достижения средств и ресурсов. Здесь из собранных в предыдущем разделе возможностей выбираются те, что могут быть реализованы на основе имеющихся ресурсов и средств, описанных в первом разделе;

4) «аварийный» раздел, предусматривающий меры, направленные на сохранение самой организации при возникновении форс-мажорных обстоятельств. Этот раздел должен включать минимальный перечень действий, направленных

на сохранение имеющихся ресурсов и способностей организации для выживания на период неблагоприятных условий (внешних и внутренних, ведь от ошибок и просчетов никто не застрахован).

Для создания качественного плана необходимо использовать все возможности по сбору информации для наполнения вышеперечисленных разделов, одной из которых является опрос всего персонала (в виде анкеты или простого сбора предложений по расширению/модернизации деятельности). Это позволит использовать человеческий фактор с максимальной эффективностью и упрочить авторитет руководства, способного учитывать мнение тех, кто является фундаментом любой организованной деятельности.

## **Разработка тактики**

Планирование в масштабе всей организации относится к прерогативе первого руководителя, получающего информацию от руководителей подразделений. Учесть при этом конкретные детали и изменения, которые затрагивают отделы и группы, составляющие основу структуры организации трудно и неэффективно. При стратегическом планировании необходимо опираться на соображения и планы, которые способны создавать руководители среднего звена. Для повышения эффективности планирования можно использовать методы планирования «снизу-вверх», совместив сбор

данных для стратегического планирования со сбором предварительных планов по каждому подразделению в отдельности. Для этого можно использовать таблицу-матрицу, совмещающую сбор информации и начальное планирование на уровне подразделений.

Рассмотрим, что должно входить в матрицу, дающую возможность последующей оперативной обработки, повышающей согласованность взаимодействия подразделений и унифицирующей сбор информации. Разработкой такой таблицы-матрицы лучше всего заниматься специалистам, в чьи функции входит постоянная работа по сбору и обработке информации: маркетологам, аналитикам и специалистам по ИТ. Если в организации есть подразделение, занимающееся вопросами развития, то им и «карты в руки». Приведем лишь основные параметры, которые должны учитываться при создании такой матрицы.

### Детализация на уровне подразделений

Не каждый руководитель подразделения способен самостоятельно собрать необходимые сведения и создать план развития своего подразделения, иногда это связано с большой рабочей нагрузкой или с личностными характеристиками. Используя единую матрицу, руководитель подразделения сможет оперативно решить, кто из подчиненных специалистов может дать необходимые сведения или заняться поиском требуемой информации. Заполнение матрицы производится на основе полученной информации с учетом тех за-

задач, которые стоят перед подразделением сегодня и тех задач, которые встанут перед подразделением в будущем, если план развития включает существенные изменения. Поэтому руководитель подразделения также может использовать основную матрицу, внося в неё коррективы, учитывающие специфику деятельности. Матрица для работников подразделения может быть сокращена или расширена, но сохранение основной структуры позволит руководителю провести первичную обработку данных подчиненных и заполнить матрицу сводными данными для передачи руководству организации. Дополненная и утвержденная руководством организации сводная матрица по подразделению даст руководителю возможность создать тактический план развития подразделения на ближайшее время (1-3 года), в котором будут учитываться необходимые изменения (структурные, ресурсные и технологические). Довести такой план для подчиненных руководитель сможет в доступной форме (текстовый материал, размещенный в локальной сети или в бумажном виде на информационной доске). Это даст возможность всем работникам оценить перспективы развития и получить подтверждение актуальности их труда, вложенного в планирование (при заполнении матрицы подразделения).

### Ресурсоемкость планов

Что необходимо учитывать при планировании деятельности руководителю подразделения, не впадая в патетику или пессимизм? В первую очередь, он должен учитывать способ-

ности и возможности подчиненных, которые будут востребованы при реализации плановых задач. Если перед подразделением планируется расширение сферы деятельности, овладение новыми методами и освоение новых технологий, обязательно потребуется представить, кто из подчиненных способен справиться с новыми задачами, кого следует подучить (переподготовка, повышение квалификации) за время, остающееся до начала реализации плана и какие новые специалисты понадобятся.

Во вторую очередь руководителю понадобится определить, какие материальные и финансовые ресурсы понадобятся для реализации поставленных планом целей. Для этого обязательно потребуются предварительные расчеты, основанные на доступных данных, которые придется искать самостоятельно или привлекать к поискам специалистов из других подразделений.

В последнюю очередь руководитель должен оценить сроки, необходимые для реализации новых задач и расставить приоритеты. Запланированные сроки могут значительно отличаться от тех, что окончательно определятся впоследствии, поэтому следует в план включать интервалы времени с небольшим запасом. При воплощении плана в жизнь легче сокращать сроки, чем растягивать. Это снизит риски невыполнения плана в указанные сроки, уменьшит возникновение нестыковок с планами других подразделений и общим планом организации. Корректировки по ходу реализа-

ции плана подразделения также удобнее будет вносить в матрицу, которая была разработана и утверждена с некоторым запасом по времени.

### Форма исполнения планов

Форма исполнения плана отдельного подразделения также, как и общего плана организации, сильно зависит от матриц связанных общими процессами подразделений и всей организации, которые учитывают основные направления развития деятельности. Детализировать план до уровня инструкции (рекомендации) и распределить плановые задания для подчиненных на основе матрицы гораздо легче, чем придумывать для каждого работника отдельный документ, ломая голову над необходимостью увязки этих документов с общим планом подразделения.

Основные направления развития подразделения (производственный цех)	Требуемые ресурсы и средства		Сроки реализации	Исполнитель
	Имеющееся в наличии	Дополнительные		
Повышение количества производства продукции (в 2-3 раза)	Увеличение складских запасов Увеличение количества запасных частей и расходных материалов	Кредит в банке на закупку запасов, оборудования и оплату труда работников	Ежегодно	Бухгалтерия Отдел МТС Производственный цех (предварительные расчеты, заявки)
	Расширение парка оборудования или переход на 2-3 сменную работу		1-2 года	Бухгалтерия Отдел МТС Производственный цех (заявки, обоснование по много сменной работе)
	Увеличение численности персонала, переподготовка		1-2 года	Отдел кадров Производственный цех (направление на повышение квалификации)
	Подготовка графика работ и штатной структуры		Ежегодно	Производственный цех (начальник цеха, заместитель)
Повышение качества продукции	Внедрение новых методов контроля производства и оборудования	Фонд развития Кредит в банке	1-2 года	Производственный цех ОТК Информационно-технический отдел
	Внедрение новых методов контроля качества и оборудования		1-2 года	Производственный цех ОТК Информационно-технический отдел
	Переподготовка специалистов		1 год	Отдел кадров
	Изменение нормативно-технической документации		ежегодно	Производственный цех ОТК Информационно-технический отдел

План для подразделения с учетом деятельности каждого работника несет и большую морально-этическую нагрузку, служит сплочению коллектива, повышению активности работников, осознанию ими своей значимости в деятельности организации.

## **Учет особенностей деятельности по факторам**

При стратегическом и тактическом планировании необходимо учитывать три основные группы факторов, способных повлиять на деятельность организации:

### **Внешние факторы**

К внешним факторам можно отнести:

- изменение законодательства страны и региона;
- изменение внешнеполитической обстановки, влияющей на внешнеэкономические операции;
- изменение внутривнутриполитической обстановки, влияющей на внутренний рынок товаров и услуг;
- изменения на рынке товаров и услуг, связанные с расширением деятельности конкурентов или изменением покупательского спроса.

### **Внутренние факторы**

К внутренним факторам можно отнести:

- уровень организации производственных процессов;
- уровень развития административных методов управле-

ния;

- уровень контроля качества продукции или услуг;
- уровень развития информационно-технического обеспечения деятельности.

Социально-психологические особенности деятельности персонала

Большое влияние на деятельность всей организации имеют:

- психологический климат в коллективе, зависящий от уровня культуры и образования работников;
- социально-психологический настрой коллектива, зависящий от установок руководства организации;
- социальное обеспечение работников;
- бытовая устроенность работников и их семей.

Учет вышеперечисленных факторов при стратегическом и тактическом планировании повысит вероятность практической реализации планов, снизит возможные риски и позволит организации занять достойное место на рынке.

## **Реализация планов**

Итак, данные собраны, планы разработаны, согласованы и утверждены. Но самый хороший план окажется лишь замыслом, если он не будет воплощен в жизнь. Об этом часто забывают руководители, считающие, что достаточно отдать приказ и всё заработает само собой. Без правильно органи-

зованной процедуры исполнения плана, без правильного выбора ответственных исполнителей и без организации постоянного и надежного контроля за исполнением каждого этапа, план так и останется бумажным документом, пылящимся на полке.

### Принятие решения по реализации плана

Решение о начале работы по реализации плана отдается после того, как создана команда единомышленников, сознающих весь замысел и принявших определенную ответственность и роль, которую каждый будет играть весь период, требуемый для достижения поставленных целей. В противном случае, когда реализацией плана начнут заниматься люди, считающие план лишь формальностью или оппозиционно настроенные, могут возникнуть (или будут создаваться) задержки и препятствия, грозящие разрушить план, перевести его в разряд несбыточных фантазий. Чем больше в организации степень бюрократизации, тем труднее воплотить план, направленный на оптимизацию деятельности, особенно связанной с реорганизацией административной структуры или внедрением новых методов работы, повышающих ответственность. Руководству организации необходимо опираться в реализации плана на самую динамичную часть коллектива, готовую разумно рисковать, принимать на себя ответственность и активно действовать в общих интересах.

Возможны два варианта исполнения плана:

– административный, когда исполнитель определяется за-

нимаемой должностью и отвечает за отдельный этап плана. При этом реализация плана может быть затруднена отсутствием координации между отдельными исполнителями этапов;

– проектный, когда исполнитель отвечает за определенную планом цель, которая может содержать несколько этапов. Исполнитель при этом должен координировать весь процесс достижения цели между различными подразделениями, что повышает эффективность и значительно сокращает сроки.

Возможны комбинации вариантов при реализации плана с учетом специфики деятельности организации и возможностей руководства по выбору подходящих исполнителей. Следует только оставлять роль главного координатора за руководителем организации, передача таких полномочий на средний уровень снижает актуальность самого плана и повышает риски невыполнения.

### Определение исполнителей

Исходя из вышеприведенных соображений, выбор исполнителей должен проводиться руководством с учетом следующих требований к исполнителям:

- хорошая профессиональная подготовка;
- способность к взаимодействию и высокая адаптивность к изменениям;
- хорошие навыки управления подчиненными;
- высокий уровень ответственности;

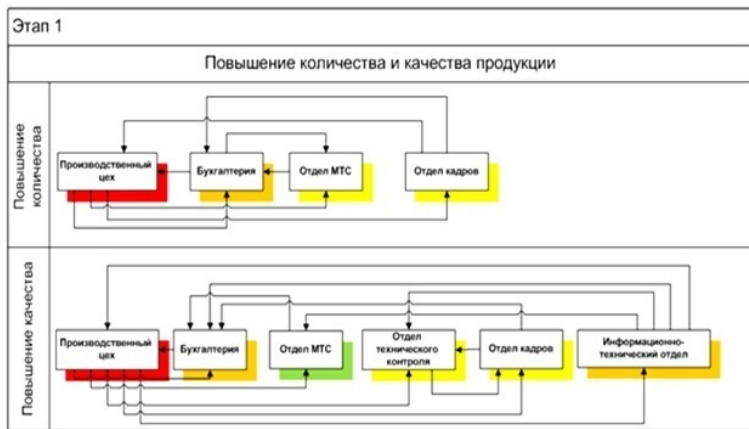
– корпоративная лояльность в сочетании с аналитическими способностями.

Возможно, что перед началом реализации плана, руководству организации потребуется пересмотреть штатную структуру и сделать кадровые перестановки, назначив на ключевые должности наиболее способных работников.

## **Градация ответственности**

Распределение ответственности согласно плану ведет и к изменению полномочий исполнителей, которые могут понадобиться для своевременного и полноценного воплощения задач, определенных планом. Матрицы, которые использовались при сборе информации и организации обратной связи в процессе планирования позволяют оперативно распределять ответственность по всем уровням с четкой привязкой к структуре организации. Чем выше зависимость одних отдельных исполнителей или подразделений от других при выполнении общих задач, тем выше уровень ответственности. Выявить такие зависимости несложно на основе матриц блок-схем или диаграмм связей. Для этого можно использовать табличный процессор MS Excel или продукт MS Visio (потребуется перенос данных из табличных матриц и их небольшая реорганизация). На приведенной блок-схеме цветом выделены уровни ответственности (красный – высокий, оранжевый, желтый и зеленый – по убыванию значимо-

сти).



## Контроль исполнения

Любой план, принятый к реализации, требует постоянно-го контроля со стороны руководства. Соблюдение сроков исполнения этапов, полнота реализации задач, достижение поставленных целей – это требует времени и определенных затрат, ведь руководитель не всегда имеет возможность самостоятельно контролировать исполнение планов подразделений, составляющих общий план. Но и передавать контролирующие функции в чужие руки небезопасно и непрактично, ведь ответственность за деятельность организации или её

подразделений лежит именно на руководителях. Что может служить подспорьем в таком ответственном деле, как контроль исполнения планов?

Средства контроля

К средствам контроля исполнения плана можно отнести (по возрастанию сложности и стоимости используемого программного обеспечения):

- систему обмена сообщениями MS Outlook, где с версии 2007 года можно использовать запланированную отсылку сообщений (отчетов) в рамках локальной сети;

- систему ведения проектов MS Project, где отчетность по проектным работам ведется в автоматическом режиме;

- систему электронного документооборота (СЭД), где в исполнители в заданное время отправляют отчеты по выполненным работам, служебные (докладные) записки по отдельным этапам.

Руководитель может использовать различные формы отчетности, которые наиболее удобны для обработки и визуального восприятия. Наиболее удобной формой для обработки являются табличные формы – матрицы, которые можно использовать в качестве унифицированной единицы для всей организации. В такой матрице задаются основные этапы исполнения плана для подразделений с разбивкой на пункты и задачи, с указанием конкретных сроков и конкретных исполнителей. Периодичность сбора отчетов в виде заполненных матричных форм зависит от заданных требований

контролера, минимальный срок предоставления отчетности должен соответствовать периоду выполнения одного пункта (задачи). Исполнитель заполняет матрицу отметками об исполнении своих задач или вводит информацию о причинах, задержавших исполнение. Руководитель подразделения проверяет заполнение матрицы своими подчиненными и передает отчет руководителю организации (назначенному контролеру по всему плану), который проводит проверку согласованного исполнения плана и проводит корректировку (перераспределение ресурсов и средств для своевременного исполнения дальнейших этапов плана, или доведения неисполненных задач до требуемого результата).

График исполнения плана с поэтапной и позадачной разбивкой обязательно должен быть общедоступен для работников организации, что позволит повысить активность участников его реализации и оптимальной корректировки плана с учетом рационализаторских предложений (а это обязательно будет, если персонал принял общие цели плана).

В случае возникновения форс-мажорных обстоятельств, предусмотрительный руководитель, включивший в план «аварийный» раздел сможет ввести в дело предусмотренные резервы и значительно уменьшить риски, ставящие под угрозу исполнение плана. «Береженого бог бережет», говорили наши предки, в современных условиях резкой изменчивости окружающего мира это правило придется как нельзя кстати.

Возможности корректировки плана

О возможности вносить корректировки в процессе реализации плана говорилось выше, для этого используется повторный сбор информации с помощью предложенных матриц, достаточно добавить ещё одну графу – «Результат выполнения», в которой непосредственные исполнители или руководители подразделений будут вносить сведения о выполненных заданиях или причинах, вызвавших их невыполнение. На основании этих сведений можно будет оперативно вносить в план необходимые изменения и принимать обоснованные решения, ведущие к продолжению работ или изменению направления деятельности.

### Анализ реализации плана

Периодическое обновление информации, отражающей процесс реализации плана, даст возможность анализа недостатков и достижений, позволит оптимально распределять ресурсы и средства. Анализ уже выполненных этапов плана поможет создать базу рациональных методов в производственной и управленческой сферах деятельности, которая может быть использована при планировании дальнейшей деятельности организации. В ходе создания такой базы данных, доступной для всех работников, также возможно использование имеющейся информационно-технической структуры организации. Создание библиотеки стандартных процедур и нестандартных решений, учитывающих специфику деятельности конкретной организации дорогого стоит. Новый работник получит возможность в короткий срок по-

лучить основные сведения по своему профилю и освоить навыки, которые вряд ли мог получить в учебном заведении. Ветераны смогут сохранить свой бесценный опыт, чтобы последующая смена не пыталась заново «изобретать велосипед», растрачивая впустую время и средства.

## **Раздел 5. Персонал организации: критерии оценки и мониторинг деятельности**

Деятельность современной организации основана на труде конкретных работников, без которых невозможно выполнение определенных задач и достижение поставленных целей. Существуют служебные документы, определяющие структуру организации и регламентирующие взаимодействие, как между подразделениями, так и между отдельными работниками. Но в таких документах обычно не расписываются подробные методы и критерии оценки деятельности отдельного работника или подразделения. Это, по умолчанию, входит в обязанности руководителей конкретных подразделений и всей организации в целом. Часто ли встречаются в жизни руководители любого ранга, имеющие знания и опыт, достаточные для объективной оценки деятельности подчиненных? Чаще всего, руководитель старается отмежеваться от подобных задач, сетуя на занятость или перекладывая эту задачу на подразделение, работающее с кадрами организации. Эффективность такого метода вызывает большие сомнения и требует пересмотра, особенно в современных условиях, когда текучесть кадров во многих областях деятельности растет, а качество подготовки специалистов учебными

заведениями постоянно снижается.

Отбросим в сторону «горе-работников», которые в силу некомпетентности или плохой подготовки неспособны справиться с поставленными задачами и исполнять возложенные на них обязанности. Будем говорить о тех работниках, кто имеет профессиональный опыт и знания, достаточные для того, чтобы соответствовать требованиям организации и способных справиться с порученным делом. Такие люди составляют костяк эффективно действующей организации, часто выводят её из кризисных ситуаций, вкладывая душу в работу, исправляя ошибки начальников и коллег, не рассчитывая на вознаграждение за переработку. Так может продолжаться долго, но со временем такие люди устают и начинают искать другое место работы. Почему же многие хорошие работники не задерживаются долго в одной организации, почему переходят туда, где и оплата поменьше и требования жестче? Причины текучести можно искать и находить где угодно, но основа всегда кроется в том месте, где работник не находит достойной оценки себя и своей работы, где его считают "винтиком". Даже при хорошей оплате, работник начинает искать другое место, в надежде найти признание своего профессионализма и личных качеств, которые современный работник ценит гораздо выше, чем это было ещё десяток-другой лет назад.

Доказательством этого утверждения может служить рост участников социальных сетей и профессиональных фору-

мов, стремящихся добиться своего общественного признания любой ценой, начиная от размещения своих соображений, до участия в различных акциях общественного протеста. Рассмотрим, что можно предпринять, чтобы снизить текучесть кадров и удержать хороших специалистов в организации.

## **Документальная основа**

Что получает работник, устраиваясь на работу? Правильно, должностную инструкцию, в которой часто описаны требования и обязанности, но где не оговаривается, каким образом будет оцениваться его работа. Насколько полной бывает должностная инструкция в части описания деятельности, часто зависит от руководителя. На чем он основывается, когда составляет такую инструкцию? Обычно, на внутренние документы организации, регламентирующие деятельность организации и подразделений. Насколько хорошо составлены такие документы зависит от многих факторов, в числе которых уровень квалификации и образованности кадровых и административных работников, что обычно желает лучшего. Руководителю любого ранга не стоит надеяться, что определить круг обязанностей и оценить работу его подчиненных сможет кадровик. Во избежание конфликтов и обид подчинённых на необъективность, необходимо руководствоваться тем, что имеет отработанную форму и содержание.

Основой для должностной инструкции может и должен стать общепризнанный документ, имеющий статус государственного стандарта. К таким относятся Единый тарифно-квалификационный справочник профессий и Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих. В этих документах достаточно подробно описаны сами профессии и должности, дается градация по квалификации, приводятся основные требования и обязанности.

Руководителю подразделения остается только воспользоваться этими источниками для создания должностной инструкции для подчиненных, согласовывая основные положения с особенностями конкретной деятельности в организации. Дифференциация по категориям должности (что часто приводит руководителей в отчаяние из-за неспособности разделить сходные обязанности по уровню исполнения с учетом профессионализма и требований) с помощью указанных документов также вполне реализуема, но требует знания специфики деятельности подразделения.

Определение критериев оценки деятельности подчиненных представляет более сложную задачу и может быть произведено только в комплексном виде, учитывающем, помимо профессиональных требований, выраженных в упомянутых справочниках, также и стаж работника, его психофизические возможности и коммуникационные способности. Для формирования части критериев, учитывающих профес-

сионализм и стаж работника, пригодится сводная таблица по подразделению, в которой должны быть сведены базовые требования по должностям и степени владения навыками (знаниями), требуемыми для исполнения обязанностей по конкретной должности.

Для примера можно рассмотреть таблицу отдела поддержки АБС (автоматизированной банковской системы). Основной задачей такого отдела является изменение и разработка исполняемых модулей АБС по заказам работников подразделений банка, использующих АБС в повседневной деятельности. В таблице приводятся требования для нескольких должностей отдела.

Основные требования по должности	Специалист	Старший специалист	Главный специалист	Руководитель группы
1. Составление алгоритма решения задачи	Простой вид по заданию руководителя	Возможные варианты с учетом требований заказчика	Выбор оптимального варианта и согласование с заказчиком	Утверждение окончательного варианта для исполнения
2. Написание программного кода	Программа в развернутом виде с комментариями	Возможные варианты с учетом технических требований	Выбор оптимального варианта и оптимизация кода	Утверждение программы и передача на тестирование
3. Тестирование программы	Несложная проверка по параметрам (формы ввода-вывода и др.)	Проверка по техническим параметрам (быстродействие, возможности, ошибки исполнения)	Проверка оптимальности интерфейса пользователя и совместимость с другими программными модулями	Передача на внедрение и согласование с заказчиком (оформление акта сдачи-приемки программы)
4. Обработка задания на создание программы	Не предусмотрено	Прием заказа, согласование требований и условий с заказчиком	Формулировка основных условий по уровню и реализации программы	Проверка на полноту учета требований заказчика, согласование задания с заказчиком
5. Постановка задачи для реализации в программном виде	Не предусмотрено	Не предусмотрено	Разработка технического задания для программистов	Проверка и утверждение технического задания. Назначение исполнителя
6. Контроль деятельности подчиненных работников	Не предусмотрено	Контроль и помощь специалистам	Контроль и помощь старшим и специалистам	Контроль и помощь всем подчиненным

Добавив в эту таблицу графу "Оценка" по каждой должности, можно получить первую часть критериев оценки деятельности подчиненных с той степенью достоверности, которая зависит от наиболее полного охвата таблицей деталей

# Деятельности отдела.

Основные требования по должности	Специалист	Оценка Старший специалист	Оценка Главный специалист	Оценка Руководитель группы	Оценка
1. Составление алгоритма решения задачи	Простой вид по заданию руководителя	Возможные варианты с учетом требований заказчика	Выбор оптимального варианта и согласование с заказчиком	Утверждение окончательного варианта для исполнения	
2. Написание программного кода	Программа в развернутом виде с комментариями	Возможные варианты с учетом технических требований	Выбор оптимального варианта и оптимизация кода	Утверждение программы и передача на тестирование	
3. Тестирование программы	Несложная проверка по параметрам (формы ввода-вывода и др.)	Проверка по техническим параметрам (быстродействие, возможности ошибок и исполнения)	Проверка оптимальности интерфейса пользователя и совместимость с другими программными модулями	Передача на внедрение и согласование с заказчиком (оформление акта сдачи-приемки программы)	
4. Обработка задания на создание программы		Прием заказа, согласование требований и условий с заказчиком	Формулировка основных условий по уровню и реализации программы	Проверка на полноту учета требований заказчика, согласование задания с заказчиком	
5. Постановка задачи для реализации в программном виде			Разработка технического задания для программистов	Проверка и утверждение технического задания. Назначение исполнителя	
6. Контроль деятельности подчиненных работников		Контроль и помощь специалистам	Контроль и помощь старшим и специалистам	Контроль и помощь всем подчиненным	
<b>Результат работы за период</b>					

Но увлекаться детализацией (числом критериев) также не стоит, иначе можно свести работу руководителя только к тому, чтобы всё рабочее время посвятить наблюдению за деятельностью подчиненных. Достаточно подобрать десяток основных показателей, напрямую связанных с направлением деятельности подразделения и соответствующих поставленным целям, и периодически заполнять шаблон таблицы. Оценка может выставляться в любой шкале (например, от 1 до 10).

## **Практическая основа**

Если руководитель самостоятельно поднимался по карьерной лестнице с самого начала, то его личный опыт как работника, побывавшего на всех или большинстве ступеней, может послужить основой для разработки и внедрения критериев оценки деятельности подчиненных. Хуже, когда руководителем становится неопытный работник, получивший образование, но не прошедший практику. И тем, и другим следует опираться на обобщенный опыт тех, кто уже занимался подобными вопросами и готов поделиться своим опытом. Информации по вопросам оценки работы персонала в Интернете, средствах массовой информации и продукции издательств литературы имеется предостаточно, каждый руководитель может подобрать для себя наиболее подходящие

источники, как по профессиональной, так и по организационной тематике. Главное – не заблудиться в этом информационном море. Можно привлечь на помощь экспертов-консультантов в области управления персоналом, способных за короткое время и на качественном уровне составить шкалу оценки и разработать методики проведения аттестации работников. А можно попробовать разобраться в этих вопросах самостоятельно, используя несложные методы сбора и обработки информации.

Критерии по практической деятельности всегда играют решающую роль в оценке профессиональных качеств работников и напрямую зависят от умения руководителя выделять основные направления деятельности подразделения или всей организации. При этом руководитель должен уметь использовать градацию деятельности подчиненных, позволяющей наиболее объективно оценить их труд и не вызывать протестов подчиненных и нареканий руководства. Для этого необходимо тщательно разбираться в степени участия каждого подчиненного в деятельности подразделения (организации) и выбирать степень практического уровня, максимально достижимого для конкретного работника (по функциям), который будет являться эталоном в оценке. Тогда составить таблицу с основными функциями работников и соответствующими оценками для руководителя будет несложно.

Для примера рассмотрим сводную таблицу для отдела работников фронт-офиса банка, занятых обслуживанием кли-

ЕНТОВ.



Здесь в качестве профессиональных функций выступают умения и навыки как работы с людьми, так и использования программно-технических средств, которые используются работниками в повседневной деятельности.

Логично предположить, что при оценке более сложной и насыщенной деятельности работников требуется больше критериев, специфика деятельности должна учитываться руководителем и обязательно согласовываться с теми целями, достижение которых является основной задачей подразделения или всей организации.

## **Социально-психологическая основа**

При разработке критериев оценки деятельности подчиненных руководитель обязан учитывать факторы личности каждого работника, оказывающие сильное влияние на его деятельность. В одинаковых условиях работоспособность и производительность работников различного психофизического типа будут отличаться, иногда весьма разительно. И это руководитель должен учитывать ещё при планировании деятельности своих подчиненных, а уж тем более, при оценке результатов. Оптимальным было бы распределение заданий подчиненным, учитывающее их особенности, склонности и способности. В реальности такого добиться сложно, но при оценке результатов работы можно вносить поправки, в количественном плане выраженных в виде корректирующих

коэффициентов. Такие коэффициенты помогут выровнять персональные различия, повысить объективность оценки.

Какие параметры должны оцениваться в первую очередь, зависит от вида деятельности работников подразделения, условий, в которых эта деятельность осуществляется и задач, поставленных перед работниками. Но есть и общие параметры, которые можно рассмотреть на примере следующей таблицы:



Следует напомнить, что в таблице приведены лишь некоторые из множества параметров (критериев), которые позволяют учесть психофизические и социальные факторы, влияющие на деятельность работников организации. Руководитель обязан уметь правильно подбирать те из них, которые способны играть значимую роль в деле оценки подчиненных.

## **Синтез трёх основ**

После того, как руководитель подготовил базу критериев, описывающих деятельность подчиненных, стоит определить, какие из критериев оценки относятся к основной деятельности подразделения, а какие – ко второстепенной, вспомогательной. То есть, провести ранжирование критериев и создать единый шаблон для оценки деятельности подчиненных, где критерии всех трёх вышеприведенных таблиц будут распределены по значимости, и иметь свой «вес», то есть коэффициент, влияющий на суммарный результат. Здесь руководителю необходимо ориентироваться на цели и задачи, поставленные как перед подразделением, так и перед всей организацией. Учет профиля деятельности, дальнейшего развития подразделения и всей организации, влияния событий во внешнем мире требуют использования именно комплексного подхода при оценке персонала. Это позволяет преду-

смотреть возможные изменения в деятельности организации: использовать костяк подразделения при расширении штатов; сохранить опытные кадры при перепрофилировании деятельности или дать работникам шанс трудоустроиться по смежной специальности при сокращении штатов или ликвидации подразделения или всей организации.

В сводную таблицу критериев могут входить как все критерии трех таблиц, так и отдельные критерии, имеющую высокую значимость. Это не означает игнорирование остальных, которые позволят руководителю постоянно отслеживать изменения в коллективе и правильно оценивать своих работников. Сводная таблица позволяет создать комплексную оценку каждого работника и представить руководству информацию по деятельности работников в компактном и легко воспринимаемом виде. Такие сводные ежемесячные таблицы вполне могут быть размещены в открытом доступе для работников подразделения, что позволит им учесть свои недостатки и получить моральное удовлетворение своими достижениями, которые будут прослеживаться со временем. Для руководителя такие таблицы станут хорошим подспорьем при распределении должностей в подразделении и определении уровня заработной платы работников.

## **Стимулирование**

Труд работника организации оценивается и оплачивает-

ся согласно тарифно-квалификационным критериям, которые могут учитывать отдачу работника в профессиональном плане. Социально-психологические параметры труда работников обычно ничем не регламентируются и редко оплачиваются. В организационных документах (устав организации, положение о подразделении) могут упоминаться возможности руководителей о поощрении подчиненных, часто сводимых к выдаче премиальных, приуроченных к определенной дате (конец квартала, конец года). О моральном поощрении в таких документах говорится ещё меньше, и практика обычно сводится к формальной раздаче грамот или благодарностей, приуроченной к профессиональному празднику или юбилею работника или организации. Эффективность бумажки, выдаваемой не за успехи в труде и общественной жизни организации, а в честь определенной даты или за стаж работы, минимальна, хотя и это не везде практикуется.

Хороший руководитель должен использовать все доступные средства стимулирования труда подчиненных, совмещая материальное вознаграждение с поощрениями, затрагивающими социально-общественную составляющую деятельности работника. Для материального стимулирования руководителю достаточно использовать критерии, определенные в первой и второй таблицах, описанных выше.

Что же следует стимулировать?

Трудолюбие и настойчивость, направленные на достижение целей, поставленных перед подразделением.

Действия работников, направленные на повышение производительности (оптимизация процессов).

Рационализаторские предложения, направленные на улучшение деятельности подразделения, организации или отрасли.

Инициативы (предложения), способствующие развитию подразделения, организации.

Если работник не испытывает морального удовлетворения своей деятельностью, если общественный статус его должности или профессии низок, он начинает испытывать дискомфорт и даже высокая оплата не удержит от поисков другого места или смены профессии. Руководитель должен также осознавать, что высокая производительность и эффективность работы подчиненных сильно зависят от морального климата в коллективе. А моральный климат коллектива складывается из хороших отношений, осмысленности труда, и рационально выстроенных производственных процессов, не допускающих существования «ненужных» или «лишних» рабочих мест, которые любят занимать бездельники и «нужные люди». Третья таблица критериев может подсказать руководителю, что необходимо стимулировать с учетом психологических и социальных параметров. Можно отметить, для примера следующее:

– инициативы и участие в мероприятиях, способствующие созданию хорошего морального климата в подразделении, организации;

- действия работников, направленные на повышение своего уровня образования, связанного с профессиональной деятельностью;
- наставничество и помощь коллегам в рабочей деятельности и социально-бытовой сфере;
- деятельность работников, направленную на повышение культурного уровня коллег в свободное время.

В крупных организациях обычно существует фонд материального поощрения работников, учитываемый общим бюджетом. В небольших организациях руководитель при отсутствии такого фонда может выделить определенные средства из фонда заработной платы и средств, планируемых на развитие организации. Это окупится сторицей при рациональном использовании фонда, основанном на объективной оценке труда работников. Формы, в которых может проявляться стимулирование, ограничиваются только воображением руководителя и имеющимися примерами, найти которые с помощью ресурсов Интернета сегодня не представляет большого труда.

## **Рекомендации по мониторингу**

Часто руководитель не имеет физической возможности держать в памяти сведения о способностях, квалификации и достижениях всех подчиненных. С помощью таблиц, позволяющих оценивать работу подчиненных, руководитель мо-

жет проводить периодический мониторинг (за полугодие, за год), для этого достаточно перевести данные таблиц в графическую форму (в той же программе MS Excel), позволяющую заметить изменения и обратить внимание на работников, чью показатели снижаются или наоборот, растут. Даже линейный график по десятку основных критериев позволит выявить тех, кто испытывает дискомфорт в коллективе (и собирается уволиться) или способен занять следующую ступеньку в структурной иерархии организации.



Также руководитель может с помощью данных по ра-

ботникам каждого подразделения, приведенных к среднему значению по каждому критерию, создать интегрированную таблицу, позволяющую объективно сравнивать деятельность подразделений за определенный период. Такая возможность позволит руководителю при планировании деятельности организации рационально распределять ресурсы, с учетом объективной оценки эффективности и производительности всех подразделений. Руководитель организации может также сделать привязку критериев деятельности подразделений к запланированным показателям, что также даст хорошее визуальное представление, позволяющее координировать взаимодействие и своевременно корректировать действия подчиненных.

## **Часть 2. Информационные технологии в деятельности организации**

Использование информационных технологий в современной организации диктуется временем и жесткой конкуренцией на рынке. Что именно выбрать для внедрения и использования, какие преимущества и выгоды дают информационные технологии, как на практике повысить эффективность деятельности организации - вот основные разделы второй части.

# **Раздел 1. Внедрение и поддержка СЭД**

Создание системы электронного документооборота (английская аббревиатура – ЕСМ) было призвано решить все проблемы бумажного документооборота в стремительно развивающемся мире компьютеров и Интернета. Насколько оправдано такое приобретение для организации, на каких условиях?

## **Исторические предпосылки появления СЭД**

В современной организации деятельность всех работников регламентирована и описана. Взаимодействие с внешним миром и внутренняя деятельность подчиняются законодательным нормативам, требованиям всевозможных контрольных органов и собственным правилам, за соблюдением которых тщательно (или не очень) следят несколько контролеров. Работа с клиентами требует соблюдения всех внешних и внутренних требований, особенно в отношении к документации: постоянного обновления шаблонов и форм документов, отправки множества отчетов контролирующим организациям...

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.