

Функциональные зоны ответственности, как инструмент для определения приоритетов в обучении и развитии персонала



Цель презентации:

Предложить системный подход
к определению приоритетов в обучении и развитии
персонала

СТРУКТУРА ПРЕЗЕНТАЦИИ

РЕСУРСЫ ДЛЯ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ

МАКСИМАЛЬНЫЙ ОБЪЕМ КОНТРОЛИРУЕМЫХ ЗАДАЧ

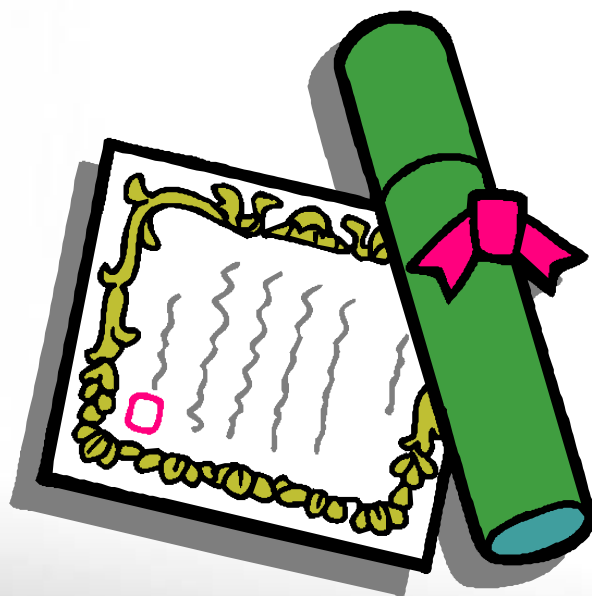
ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ЗОНЫ ОТВЕТСТВЕННОСТИ (СОСТАВ, ПРЕДНАЗНАЧЕНИЕ)

ПРАВИЛА ПОСТАНОВКИ ЦЕЛИ

РЕСУРСЫ ДЛЯ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ

Задачи	Категория		
	1 не имею права делегировать	2 мог(ла) бы, но компетентность подчиненных недостаточна	3 обязан(а) делегиро вать
1.? 2.? 3.?	х	х	х

**НА ОСНОВАНИИ ЗАДАЧ КАТЕГОРИИ 2
ОПРЕДЕЛЯЮТСЯ ПРИОРИТЕТЫ ОБУЧЕНИЯ
И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА**



МАКСИМАЛЬНЫЙ ОБЪЕМ КОНТРОЛИРУЕМЫХ ЗАДАЧ

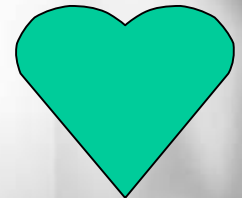
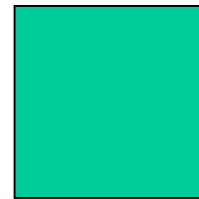
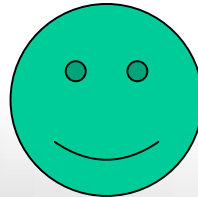
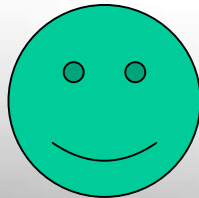
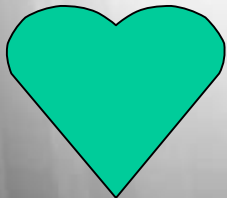
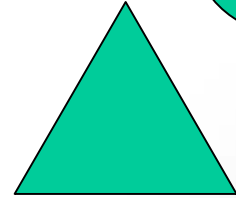
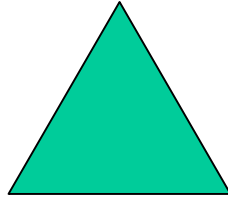
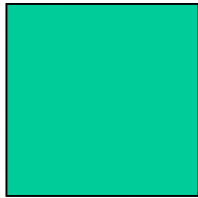
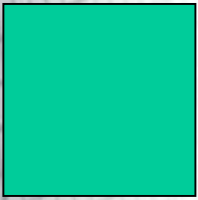
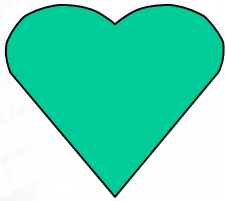
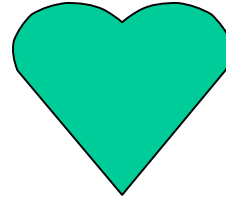
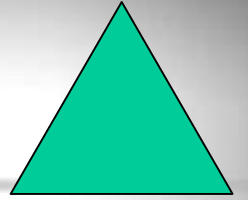
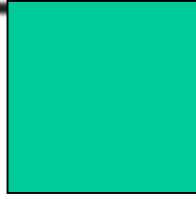
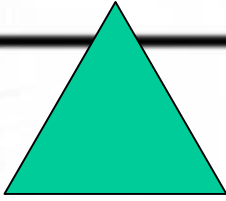
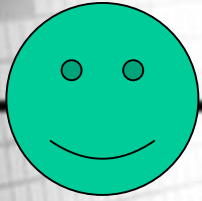
Человек не способен контролировать выполнение
более чем **10** задач ...

или **10** групп задач

Функциональные зоны ответственности - это области деятельности, в которых функционируют подразделения и отдельные сотрудники в интересах организации в целом

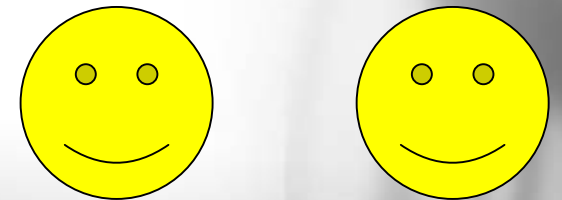
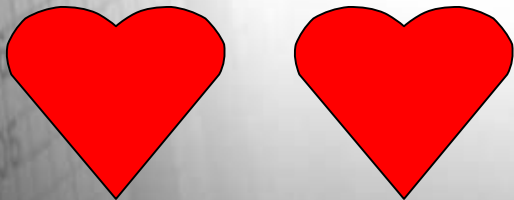
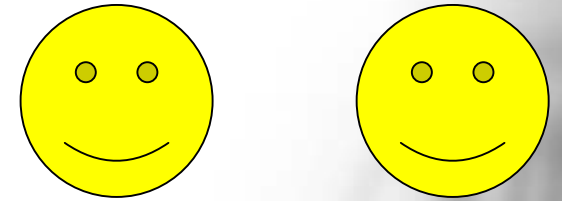
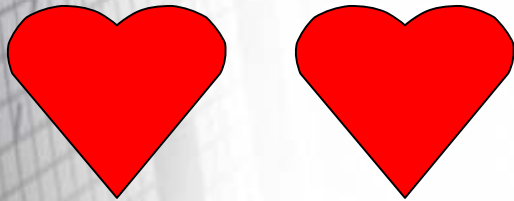
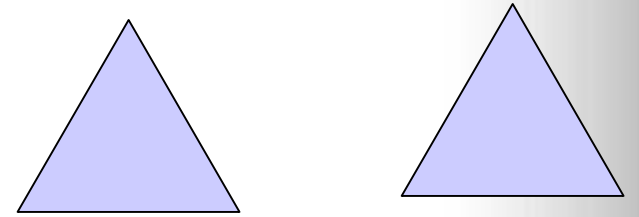
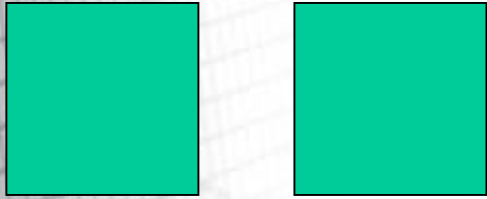
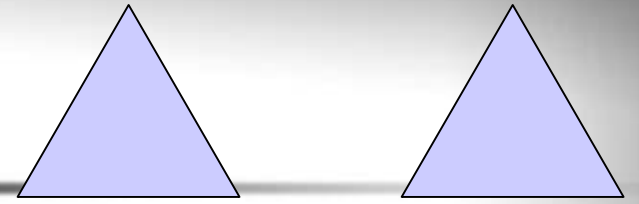
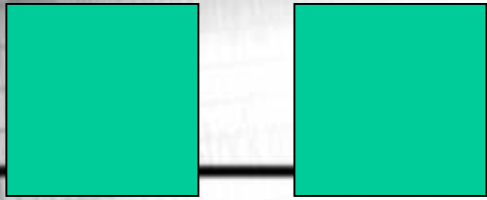
Майкл Мескон “Основы менеджмента”

Функциональные зоны ответственности - это крупные логические блоки функциональных задач, которые необходимо выполнять для достижения целей



ОТ ХАОСА К КОНТРОЛЮ СИТУАЦИИ





ПЕРИОДИЧЕСКАЯ СИСТЕМА ЭЛЕМЕНТОВ Д.И.МЕНДЕЛЕЕВА

Период	Группы элементов:	Группы элементов:								■ - s-элементы ■ - d-эл. ■ - p-элементы ■ - f-эл.				
		I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII					
1	1	H 1,008 ВОДОРОД							He 4,003 ГЕЛИЙ	Атомный номер Семейство элементов 				
2	2	Li 6,941 ЛИТИЙ	Be 9,012 БЕРИЛЛИЙ	B 10,811 БОР	C 12,011 УГЛЕРОД	N 14,007 АЗОТ	O 15,999 КИСЛОРОД	F 18,998 ФТОР	Ne 20,179 НЕОН					
3	3	Na 22,990 НАТРИЙ	Mg 24,305 МАГНИЙ	Al 26,982 АЛЮМИНИЙ	Si 28,086 КРЕМНИЙ	P 30,974 ФОСФОР	S 32,064 СЕРА	Cl 35,453 ХЛОР	Ar 39,948 АРГОН					
4	4	K 39,098 КАЛИЙ	Ca 40,078 КАЛЬЦИЙ	Sc 44,956 СКАНДИЙ	Ti 47,88 ТИТАН	V 50,942 ВАНАДИЙ	Cr 51,996 ХРОМ	Mn 54,938 МАРГАНЕЦ	Fe 55,847 ЖЕЛЕЗО	Co 58,933 КОБАЛЬТ	Ni 58,69 НИКЕЛЬ			
	5	Cu 63,546 МЕДЬ	Zn 65,39 ЦИНК	Ga 69,723 ГАЛЛИЙ	Ge 72,59 ГЕРМАНИЙ	As 74,922 АРСЕН	Se 78,96 СЕЛЕН	Br 79,904 БРОМ	Kr 83,80 КРИПТОН	Атомный номер элементов, входящих в подгруппы, помещены в скобки				
5	6	Rb 85,468 РУБИДИЙ	Sr 87,62 СТРОНЦИЙ	Y 88,906 ИТРИЙ	Zr 91,224 ЦЕРКОНИЙ	Nb 92,906 НИОБИЙ	Mo 95,94 МОЛИБДЕН	Tc 98,906 ТЕХНЕЦИЙ	Ru 101,07 РУТЕНИЙ	Rh 102,906 РОДИЙ	Pd 106,42 ПАЛЛАДИЙ			
	7	Ag 107,868 СЕРЕБРО	Cd 112,41 КАДМИЙ	In 114,82 ИНДИЙ	Sn 118,71 ОЛОВО	Sb 121,75 СУРЬМА	Te 127,60 ТЕЛЛУР	I 126,905 ИОД	Xe 131,29 КСЕНОН	Атомный номер элементов, образующих подгруппы, помещены в скобки				
6	8	Cs 132,905 ЦЕЗЬИЙ	Ba 137,33 БАРИЙ	La 138,906 ЛАНТАН	Hf 178,49 ГАФНИЙ	Ta 180,948 ТАНТАЛ	W 183,85 ВОЛЬФРАМ	Re 186,207 РЕЙНИЙ	Os 190,2 ОСМИЙ	Ir 192,22 ИРИДИЙ	Pt 195,08 ПЛАТИНА			
	9	Au 196,967 ЗОЛОТО	Hg 200,59 РУТУТЬ	Tl 204,383 ТАЛЛИЙ	Pb 207,2 СВИНЕЦ	Bi 208,98 ВИСМУТ	Po 209 ПОЛОНИЙ	At 210 АСТАТ	Rn 222 РАДОН	В квадратных скобках приведены относительные атомные массы элементов подгруппы лантаноидов и актиноидов				
7	10	Fr 223 ФРАНЦИЙ	Ra 226,25 РАДИЙ	Ac 227 АКТИНИЙ	Rf 261 РЕЗЕРФОРДИЙ	Db 262 ДУБИЙ	Sg 263 СГОРГИЙ	Bh 264 БОГЕР	Hn 265 ГАНГ	Mt 268 МЕТТЕРНИЙ	110 272			
Оксиды	R ₂ O		RO	R ₂ O ₃	RO ₂	R ₂ O ₅	RO ₃	R ₂ O ₇	RO ₄					
Гидриды					RH ₄	RH ₃	H ₂ R	HR	Положены в скобки элементы, принадлежащие к другим группам, не входящие в подгруппы					
ЛАНТАНОИДЫ (№58 - №71) и АКТИНОИДЫ (№90 - №103)														
58	Ce 140,12 ЦЕРИЙ	59 Pr 140,908 ПРАЙМДИЙ	60 Nd 144,24 НЕОДИМ	61 Pm 145 ПРОМЕТИЙ	62 Sm 150,36 САМАРИЙ	63 Eu 151,96 ЕВРОПИЙ	64 Gd 157,25 ГАДОЛИНИЙ	65 Tb 158,925 ТЕРБИЙ	66 Dy 162,50 ДИСПРОЗИЙ	67 Ho 164,93 ГОЛМИЙ	68 Er 167,26 ЕРБИЙ	69 Tm 168,934 ТУЛЬМИЙ	70 Yb 173,04 ИТТЕРБИЙ	71 Lu 174,967 ЛУТЦИЙ
90	Th 232,038 ТОРИЙ	91 Pa 231 ПРОТАКТИНИЙ	92 U 238,029 УРАН	93 Np 237 НЕПУТЧИЙ	94 Pu 244 ПУЛТОНИЙ	95 Am 243 АМЕРИЦИЙ	96 Cm 247 КУРИЙ	97 Bk 247 БЕРКЛИЙ	98 Cf 251 КАЛИФОРНИЙ	99 Es 252 ЭЙЗЕНСТАДТОВ	100 Fm 257 ФЕРМИЙ	101 Md 258 МОНДЛИЙ	102 (No) 259 НОБЕЛЛИЙ	103 (Lr) 260 ЛОРЕНСЦИЙ

Относительные атомные массы приведены по Международной таблице 1983 года.

ВЗГЛЯД РУКОВОДИТЕЛЯ И ПОДЧИНЕННЫХ НА ВЫПОЛНЯЕМЫЕ ЗАДАЧИ



ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ЗОНЫ ОТВЕТСТВЕННОСТИ (пример)

1. Стратегическое развитие
2. Продажи
3. Экономика
4. Персонал
5. Логистика
6. Маркетинг / реклама
7. Коммуникации / PR
8. Обеспечение

Продажи

Цель: Обеспечить объем продаж в размере _____ .

- проекты:

- функциональные задачи:

- планирование и анализ продаж
- розничная продажа
- оптовая продажа
- получение товарных кредитов
- предоставление услуг
- товародвижение
- стимулирование продаж
- технология продаж
- сервисное обслуживание
- ценообразование

Экономика

Цель: Обеспечить рентабельность - 15%.

- проекты:

- функциональные задачи:

- бюджет компании
- анализ финансового состояния
- бухучет / налоги
- контроль платежей
- финансовые потоки
- взаиморасчеты
- нормативы расходов / запасов
- кредиты
- товарные кредиты
- инвестиции
- анализ бизнес-проектов

Организация / персонал

Цель: Обеспечить текучесть кадров менее 3%.

- проекты:

- переход на контрактную систему
- разработка системы аттестации

- функциональные задачи:

- оргструктура
- должностные инструкции
- подбор
- обучение персонала
- **проведение аттестации**
- мотивация
- фирменный стиль
- социальное обеспечение
- кадровый учет

КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ (КРІ)

КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ – это показатели, влияющие на количественное или качественное изменение результатов по отношению к поставленным целям

KPI

Измеряемые параметры должны быть увязаны со стратегией и / или текущими основными приоритетами бизнеса

Измеряемые параметры должны регулярно измеряться, анализироваться, обновляться

Компенсация и вознаграждение должны быть прозрачно увязаны с эффективностью на основе измеряемых параметров.

ПРОВЕДЕНИЕ АТТЕСТАЦИИ

КРІ:

- формирование кадрового резерва в составе 20 человек
- соответствие утвержденной процедуре



Цель - это конечный желаемый результат
(планируемый результат)

ТРЕБОВАНИЯ К ФОРМУЛИРОВКЕ ЦЕЛЕЙ

Рекомендуемые

- наличие глагола совершенного вида (ответ на вопрос “что сделать?”)
- позитивная формулировка

Обязательные

- обозначение уровня ответственности
- соблюдение правила “5 К”

Принцип SMART

Specific – конкретные

Measurable – измеримые

Achievable - достижимые

Relevant - приносящие результат

Time-bound - ограниченные по времени

ТРЕБОВАНИЯ К ПОСТАНОВКЕ ЦЕЛИ (ПРАВИЛО 5К)

- **К** - Конкретность
- **К** - Количественная (качественная)
измеримость
- **К** - Компромисс (реальность и вызов)
- **К** - Качество
(связь с целями и задачами компании)
- **К** - Конечность

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ ЗОН ОТВЕТСТВЕННОСТИ

дает возможность

- **корпоративного** планирования
- контроля за **процессом** достижения целей
- **рациональной** оценки деятельности каждого из сотрудников

ДОРОГИ, КОТОРЫЕ МЫ ВЫБИРАЕМ...

