**Содержание:**

*Воронежский Государственный Университет*

##### экономический факультет

Кафедра экономики труда и основ управления

**Курсовой проект**

**по теме: "Контроль и оценка труда служащих:**

**проблемы и пути решения"**

**ВОРОНЕЖ – 2011**

**ВЫПОЛНИЛ:** студент II курса магистратуры

Ловчиков Д.С.

**РУКОВОДИТЕЛЬ:** Полякова О.Н.

Введение 3

Теоретические основы систем контроля и оценки 5

Сущность и место контроля в процессе управления 5

Необходимость контроля 5

Особенности контроля 7

Место контроля в функциях управления 9

Процесс контроля 10

Анализ функций контроля 12

Проблемы контроля 13

Методы контроля 13

По объему 13

По периодичности 14

По принципу исключения 15

По уровню управления 15

Бюджетирование 16

По времени проведения контроля 16

Самонастраивающиеся системы 17

Оценка труда служащих 18

Анализ практических данных 21

Система контроля интервьюеров 21

Система контроля сотрудников отдела маркетинга 21

Контроль и оценка служащих ТФ ОМС 21

Документооборот ТФ ОМС Воронежской области 22

Новые подходы к контролю и оценке служащих 25

Система сетевого контроля и оценки эффективности труда 25

Система контроля и оценки труда агентов 27

Заключение 29

Используемая литература 30

# Введение

Для нормальной работы современного предприятия огромное значение имеет деятельность функциональных подразделений, эффективность которых в первую очередь зависит от уровня производительности труда служащих данных структур.

На повышение эффективности труда как работников организации вообще, так и особенно функциональных сотрудников, не в последнюю очередь влияет применяемая система наказаний и поощрений. Но для практического применения данной системы и ее последующего адекватного восприятия всеми сотрудниками организации необходимо наладить систему объективной оценки деятельности работников.

Таким образом, можно утверждать, что системы контроля и оценки являются инструментом, непосредственно влияющим на эффективность деятельности сотрудников организации.

Сложность практического построения данных систем состоит в следующем:

на сегодняшний день отсутствуют унифицированные системы контроля и оценки результативности труда служащих;

адаптирование стандартных систем контроля и оценки к конкретным условиям труда требует огромных затрат времени со стороны управляющего звена предприятия;

при становлении системы контроля возникают сложности с определением масштабов, а последующее расширение или сужение сферы контроля зачастую становится невозможным;

при увеличении масштабов контроля резко возрастают издержки, что делает систему контроля неэффективной.

В соответствии с поставленной выше проблемой целью настоящей работы является анализ действующих в организациях систем контроля и оценки деятельности работников, а также определение принципов функционирования оптимальной системы. Причем, основным условием любой разрабатываемой на основе предложенных принципов системы является комплексное решение проблем контроля и оценки, система должна быть максимально гибкой, а затраты времени на ее эксплуатацию руководящим составом – минимальными.

Перед исследованием был поставлен ряд задач:

1) описать существующие теоретические системы планирования, контроля и оценки;

2) описать действующие на воронежских предприятиях системы планирования и контроля в срезе их функционального влияния на оценку деятельности работников;

3) определить соответствие методов контроля системам планирования и учета;

4) описать систему оценки, выделить основные этапы и определить их взаимосвязь;

5) проанализировать объективность оценочных методов;

6) выделить "узкие места" в системе контроля и оценки;

7) определить связь оценки, результата и поощрения (наказания);

8) разработать принципы оптимизации системы контроля и оценки.

Для проведения исследования, решающего поставленные задачи, в качестве объекта были выбраны следующие организации г. Воронеж: ОАО "Промтекстиль", ОАО "Холод", ТФ ОМС РФ, "Центр социологический исследований при Ассоциации "Мегаполис".

Учитывая то, что наиболее явно указанные выше проблемы проявляются именно в среде функциональных подразделений, предметом исследования выступают служащие данных предприятий – все уровни управления, специалисты и технические исполнители.

В качестве методов исследования использовались наблюдение за деятельностью работников, интервью со служащими и анализ существующей документации и литературы по контролю и оценке деятельности служащих. Особое место отводится анализу докментооборота как одному из проявлений результата деятельности сотрудников функциональных подразделений.

# Теоретические основы систем контроля и оценки

## Сущность и место контроля в процессе управления

### Необходимость контроля

Какой бы ни была организация, какая бы организационная культура в ней не присутствовала, какого бы уровня развития коллектив не был, важно знать, что "без контроля начинается хаос и объединить деятельность каких-либо групп становится невозможным" [7, с. 390]. Доказательством этого может служить пример, приведенный в книге А. Мескона и Ф. Хедоури "Основы менеджмента" [7, с. 392].

"…Талантливый лидер и во многих отношениях замечательный руководитель, Гопкинс[[1]](#footnote-1) создал огромную децентрализованную компанию, основой которой служили военные заказы, и управлял ею, пользуясь только авторитетом своей личности. Ему не удалось создать, однако, какой-либо формальной информационно-управляющей системы контроля, хотя без такой системы трудно представить себе гигантскую фирму, действующую в динамичной и высокотехнологичной отрасли промышленности. Фактически получение Гопкинсом сведений о реальных результатах деятельности по всему обширному спектру работ его фирмы зависело только от его феноменальной энергии и личной преданности ему руководителей отделений. Такая система успешно работала в "Дженерал Дайнемикс", пока Дж. Гопкинс не умер…

…Из-за отсутствия эффективной системы контроля, Френк Пейс, заменивший Джея Гопкинса на посту президента, даже и не знал, что же фактически происходит в отделениях. Когда информация все же доходила до него, сделать что-либо обычно было уже поздно. Высшие руководство "Дженерал Дайнемикс" зачастую обнаруживало, что оно находится в идиотском положении и должно одобрить расходы, которые уже сделаны."

Этот пример, как и жизненный опыт, показывает, что необходимость контроля подтверждается целым рядом доводов:

- для определения поощрения адекватного оценке трудовой деятельности или полученным результатам. Так как поощрение является основным мотивирующим фактором, то, следовательно, по закону мотивации, для повышения его значимости среди персонала организации форма и объем поощрения должны соответствовать проделанной работе и/или полученным результатам. Выбор основы для оценки, качество процесса работы или качество полученного результата, основан на определении степени влияния на конечный результат внешних, неподдающихся корректировке факторов. Так, если на конечный результат в большей степени оказывают влияния внешние, несвязанные с организацией и независящие от личных способностей работников, факторы, то для адекватной оценки должен быть рассмотрен непосредственно сам процесс трудовой деятельности работников, а не его конечный результат. Но данный подход связан с наличием определенных трудностей, о которых речь пойдет дальше.

- как средство, побуждающее работников к самому процессу работы и выполнению определенных нормативов. Без него многие сотрудники просто отсиживали бы время без какого бы то ни было результата или вообще не являлись бы на работу.

- для учета сделанных ошибок с целью определения тех действий, которыми эти ошибки были вызваны. Это требуется, в первую очередь, для того, чтобы показать малоопытным сотрудникам их ошибки, неверные шаги и вытекающий отсюда результат, а также преследует цель повысить их опыт и исключить подобные ошибки в дальнейшем. Таким образом, контроль вступает и в роли средства, обеспечивающего обратную связь.

- для руководителя, так как дает ему некоторый дополнительный объем информации и тем самым оказывает помощь в управлении. Информация, которую получает руководитель в результате контроля, может быть и не связана с областью непосредственной деятельности руководителя, а служить источником, отражающим общие тенденции в коллективе и помогающим проводить индивидуальную работу с подчиненными. Так, при постановке задач в одной из консультационных фирм, ее руководитель ставил задачи сотрудникам, а, в силу своей некомпетентности в некоторых вопросах, право контроля работ было переложено на заместителя. В результате этого, у руководителя не было достоверной информации о реальных сроках проведения работ и степени компетентности каждого из сотрудников, что приводило к неэффективному использованию рабочей силы (сотрудникам довались задания, с которыми они не могли справиться или справлялись плохо). Если же полученная в ходе контроля информация имеет отношение к непосредственной деятельности руководителя, то он имеет в своих руках дополнительное средство, облегчающее принятие управленческих решений. Во-первых, он может учитывать ошибки своих подчиненных и планировать работу коллектива таким образом, чтобы заранее оградить себя и организацию от повторения этих ошибок.

Кроме того, необходимость контроля вызвана также организационными причинами:

недостатки планирования (в идеальном случае схемы планов должны быть закрытыми, т.е. не иметь неизвестных шагов, суть в том, чтобы прогнозировались не возможные внешние события, а возможные шаги организации и сотрудников, а уж под них подгонялись будущие события);

недостатки организации и организационной культуры;

недостатки руководства (руководителю не всегда удается найти общий язык с сотрудниками по вопросам определения задачи и путей ее решения из-за того, что в его руках имеется ограниченный круг информации или он просто некомпетентен в этой области);

недостатки мотивации;

изменение внешних условий (недостатки планирования).

Сущность контроля рождается из осознания того, что получение строго определенного результата при решение какого-либо вопроса носит вероятностный характер, так как на процесс достижения этого результата влияет множество различных факторов, учесть которые в большинстве случаев не представляется возможным. Поэтому для уменьшения неопределенности итогового результата еще на стадии подготовки и исполнения решения пытаются просчитать все возможные варианты развития событий, а за счет сопоставления полученных и запланированных промежуточных значений пытаются уйти от нежелательного итогового результата. Кроме этого проводится сопоставление итоговых фактических и плановых результатов по причинам, описанным выше.

"Необходимость контроля обусловлена тем, что дела могут идти и часто идут не так, как хотелось бы. Цель контроля заключается в том, чтобы выявить на возможно более раннем этапе неблагоприятное развитие событий, с тем чтобы управляющий мог сконцентрировать план, провести реорганизацию, дать новые указания, усилить свое воздействие на мотивы трудового поведения и преодолеть любую из возникших проблем." [3, с. 102]

Хорошего управляющего характеризует не количество начатых программ и проектов, а число завершенных под его руководством, а для этого требуется средство, которое бы дало такую информацию. Этим средством и является контроль.

Он призван обеспечить правильную оценку реальной ситуации и тем самым создавать предпосылки для внесения корректив в запланированные показатели развития как отдельных подразделений, так и всей фирмы.

"В процессе планирования управляющий должен подумать о том, как он будет проверять выполнение плана. Главное, над чем следует задуматься, это:

что контролировать (затраты, сроки, качество, количество);

кто будет осуществлять контроль;

периодичность контроля;

носитель контрольных результатов;

методы контроля." [3, с. 104]

Чтобы контроль был эффективным требуется выполнить ряд процедур:

- показать цели работы и поставить задачи;

- заинтересовать (мотивировать) коллектив для достижения целей, определить систему поощрений;

- сообщить подчиненным о конечном результате, который они должны получить и сроки;

- обеспечить коммуникации.

Таким образом, в широком понимании контроль можно охарактеризовать как одну из функций управления, заключающуюся в сопоставлении плановых и фактических показателей и дающую возможность при отклонении от нормативов корректировать действия организации для достижения поставленных целей.

### Особенности контроля

1. Контроль может осуществляться для себя и для кого-либо.

Контроль не может оставаться исключительно прерогативой менеджера, назначенного "контролером", и его помощником. "Каждый руководитель независимо от своего ранга, должен осуществлять контроль как неотъемлемую часть своих должностных обязанностей, даже если никто ему специально этого не поручал." [7, с. 393]

2. Контроль должен проводиться на основе знания динамики.

Контроль организации исполнения управленческих решений – это система наблюдения, проверки, оценки и коррекции положения дел на основе разработанных критериев (показателей). Руководителю важно знать динамику ситуационных изменений, что бы вовремя включиться в управление рабочим процессом сверху при повторяющихся сбоях или предупредить подчиненных о надвигающейся угрозе срыва. В то же время управленческий контроль предполагает совместное устранение случайных негативных ситуаций, которые постоянно возникают в работе.

"Контролируя организацию и исполнение работ, руководитель отслеживает прежде всего повторяемость сбойных ситуаций, интенсивность их проявления, их способность увести в сторону рабочий процесс, их нарастающую угрозу. Он выжидает, когда ему лучше всего вмешаться, чтобы рабочий процесс совсем не вышел из-под контроля. Поэтому руководитель каждый раз определяет для себя определенную критическую точку: или-или. В тоже время он дает шанс специалисту или менеджеру самому справиться с ситуацией, помогая советами. Анализ повторяющихся сбойных ситуаций показывает, какие ошибки допускает работник. Разбор этих ошибок становится главным в оценке этого направления работ. Важно только, чтобы потери времени, ресурсов и прибыли в дальнейшем были компенсированы: тот, кто допускает ошибки, но анализирует их, становится осторожнее и изворотливее." [5, с. 198]

3. Одна из важнейших особенностей контроля, которую следует учитывать в первую очередь, состоит в том, что контроль должен быть всеобъемлющим. Это означает не контроль за каждым движением подчиненным, а всесторонняя осведомленность о текущих делах.

"Для того чтобы быть эффективным, контроль должен быть экономным. Преимущества системы контроля должны перевешивать затраты на ее функционирование. Затраты на систему контроля состоят из затрат времени, расходуемого менеджерами и другими работниками на сбор, передачу и анализ информации, а также из затрат на все виды оборудования, используемого для осуществления контроля." [7, с. 400] Любая система сбора и обработки информации относительно дорога. Стоимость проведения измерений зачастую является наиболее крупным элементом затрат во всем процессе контроля. Часто именно этот фактор определяет, а стоит ли вообще осуществлять контроль. Поэтому, в частности, менеджер должен избегать искушения измерить все и как можно точнее. Если проводить измерения подобным образом, то затраты на систему контроля превзойдут возможные доходы от ее применения.

4. Для целесообразности внедрения системы контроля он должен обладать следующими характеристиками:

стратегическая направленность;

ориентация на результаты;

своевременность;

гибкость;

экономичность и простота.

5. Для повышения эффективности деятельности организации, многие компании стремятся внедрить систему опережающего контроля[[2]](#footnote-2), что подразумевает проведение контрольных мероприятий на промежуточных фазах. Однако это увеличивает объем контроля, негативные последствия которого были отмечены выше. Поэтому в реальной деятельности организации нередко проводят контроль не промежуточных, а итоговых значений. Это становится особенно целесообразно, если цель контроля не корректировка процесса выполнения решения какого-либо вопроса, а оценка объема и качества проделанных работ.

6. Контроль в непроизводственных организациях.

В отличие от предприятий производственной сферы, для непроизводственных организаций[[3]](#footnote-3) характерно то, что результаты деятельности работников фирмы сложно поддаются экономической оценке, а порой даже не могут быть выражены в виде материальных носителей информации (отчеты, прогнозы). То есть для организаций непроизводственной сферы результаты могут быть оценены лишь качественными признаками. Кроме этого практически все процессы, происходящие в организации, являются взаимосвязанными (взаимодополняющими или взаимозаменяемыми), так как деятельность таких организаций, как правило, представляет собой строго ограниченный круг интересов и даже несколько проектов одновременно ведутся в немногих компаниях.

Таким образом, результат деятельности работника находится в тесной зависимости от множества факторов, как внутриорганизационных, так и внешних. С этим связана сложность оценки (контроля) работников по результатам.

### Место контроля в функциях управления

Для того, чтобы определить место контроля в процессе управления требуется разобраться в функциях управления. Для большего удобства будем их рассматривать по уровням управления.

Если следовать классикам менеджмента, то можно утверждать, что основными функциями управления менеджеров высшего звена (Top-manager) являются следующие: планирование, организация, контроль.

Планирование – это процесс подготовки на перспективу решений о том, что должно быть сделано, в какие сроки и какие ресурсы следует привлечь. Говоря о планировании, как правило, подразумевают средне- и долгосрочный периоды, в этом случае результатом планирования являются цели организации на данный отрезок времени.

Многие авторы считают, что следует различать функцию организации с руководством и мотивацией. Но каждый из них составляет свой список управленческих функций, так, например, Г. Файоль в своей книге "Общее и индустриальное управление" выделяет в функции управления планирование, организацию, командование, координирование, контроль. В рамках данной работы делается попытка объединить все взгляды на функции управления и рассмотреть возможность включения в функцию организации, как совокупности действий для достижения цели, всех смежные с ней функций, а именно: координацию, мотивацию и руководство.

Контроль для менеджеров высшего звена заключается в определении отклонений от намеченных целей. При этом, как правило, их не интересуют ни причины, ни виновники создавшихся проблем.

При рассмотрении функций менеджеров низшего звена необходимо отметить, что все их действия направлены, в первую очередь, на достижение тех целей и за счет тех ресурсов, которые были определены уровнем выше. В связи с этим основной обязанностью менеджеров низшего звена (low-manager) становится подготовка и реализация управленческих решений, которая, в свою очередь, состоит из функций:

- подготовка управленческих решений (постановка проблемы, выявление альтернатив, выбор из них лучшей, подготовка необходимой документации);

- организация выполнения решения (постановка задачи работникам, обеспечение необходимыми ресурсами, мотивация, координирование);

- контроль исполнения решения.

На рис. 1 и 2 приведены схемы, объединяющие и структурирующие все вышеизложенные размышления.

Как видно из схем функция контроля имеет место как в высшем эшелоне власти, где она проверяет факт достижения организацией глобальных целей, так и на низших уровнях управления, где контроль является одним из средств оперативного управления. Принципиальная разница в функции контроля на верхнем и на нижнем уровне заключается лишь в объекте контроля – носителе контрольной информации.

Таким образом, следуя классической теории менеджмента, можно утверждать, что контроль – это одна из важнейших функций менеджмента, заключающаяся в сопоставлении плановых и фактических показателей, с помощью которой проводятся корректирующие действия по достижению намеченных результатов.

Рис. 1. Схема управленческих функций менеджеров высшего звена.

Рис. 15. Схема управленческих функций менеджеров низшего звена.

Планирование

Организация:

мотивация

координация

руководство

Контроль

Цель

Результат

Это следует из классических теорий управления. Однако, по мнению автора, следует глубже рассмотреть место контроля среди функций менеджмента. Еще в 1958 году в журнале "Академия менеджмента" вышла статья Г. Кунца "Предварительный отчет о принципах планирования и контроля", где была выдвинута идея контроля, ориентированного на будущее, посредством не корректирования уже имеющихся результатов, а предупреждения будущих отклонений. Более подробно речь об опережающем контроле пойдет дальше, а здесь необходимо отметить, что данный метод контроля невозможен, без внедрения контроля во всех сферах деятельности руководителя, на всех этапах разработки и продвижения программы.

Рис. 2. Схема управленческих функций менеджеров высшего звена.

Подготовка

управленческого

решения

Организация:

обеспечение

мотивация

координация

Контроль

Нормативы

Результат

Из современных теорий следует, что контроль необходим на всех этапах деятельности руководителя: при разработке планов проверяется соответствие требуемых ресурсов с имеющимися, экстраполируются ошибки прошлых аналогичных работ; при организации работ проверяется компетентность сотрудников. Таким образом, контроль из обособленной функции становится вспомогательной подфункцией – этапом управленческой деятельности при выполнении различных функций. Контроль, на мой взгляд, – это процедура сопоставления плановых и фактических показателей.

Если следовать этому принципу, то в конечном звене цепи "*план🡪организация🡪контроль*" контроль служит лишь средством, сводящим воедино информацию, полученную с помощью промежуточного контроля и, таким образом, подводящим итоги и оценивающим конечный результат, то есть носящим информационную функцию.

В том случае, если оценка работников производится не по конечному результату, а по текущей деятельности, то конечный контроль вообще может не выделяться в отдельный этап управленческого процесса, но как уже отмечалось выше, это может привести к возникновению некоторых трудностей.

### Процесс контроля

"Контроль состоит в подтверждении того, что все идет в соответствии с утвержденным планом, существующими директивными документами и действующими принципами. Иными словами, контроль – это процесс проверки и сопоставления фактических результатов с заданиями." [3, с. 101]

Для осуществления процесса контроля необходимо заранее, еще на этапе планирования провести работу, а именно: выбрать носители контрольной информации, ее тип и единицы измерения, стандарты и масштаб допустимых отклонений[[4]](#footnote-4).

Далее, при получении результатов проводится сопоставление факта с планом, и заключительным этапом в процессе контроля следует "обратная связь", предполагающая доведение информации до пользователей.

Рассмотрим подробнее этапы проведения контроля.

В качестве носителей контрольной информации может выступать всякий объект, характеристики которого могут меняться в результате проведения работ, если же материального носителя не существует, то в его качестве рассматриваются объекты, непосредственно не являющиеся продуктом труда, а отражающие некоторую рабочую информацию. В качестве носителей контрольной информации можно выделить либо непосредственно продукт труда (швеллер –для производственного рабочего или бизнес-план – для работника консультационной фирмы), либо документы, фиксирующие результаты труда (акт приемки или заключенный договор).

При выборе контрольного объекта необходимо учитывать, о каком типе информации он может предоставить данные. В интересах контроля, как правило, рассматривают следующую информацию:

- время проведения работ;

- использованные материальные ресурсы;

- методы достижения результата;

- качество и количество.

Грубо говоря, выбор единиц измерения заключается в подборе метода записи контролируемой информации, наиболее полно отвечающему сложившимся традициям и упрощающего обработку данных. Так для подсчета количества обслуженных клиентов можно выбрать двоичную систему измерения, но это неудобно и вообще неуместно, люди привыкли использовать десятичную систему, поэтому осмысление и сопоставление информации в десятичной системе будет происходить гораздо быстрее. Так же для определения отработанного работником за год времени не стоит проводить измерения в терциях[[5]](#footnote-5).

Стандарты представляют собой эталоны, нормативные значения, с которыми в последствии будут сравниваться наши фактические результаты.

При выборе стандартов, а также единиц измерения важно учесть то обстоятельство, что некоторые виды работ не могут быть оценены количественно, а качественная оценка сопряжена с различными трудностями. Особенно огромное значение этому должно придаваться именно в непроизводственном секторе, так как в нем качественная оценка занимает ведущее значение.

Для определения масштабов допустимых отклонений важно исходить из следующего: если масштаб взят слишком маленьким, то организация будет реагировать на очень небольшие отклонения, что весьма разорительно и требует много времени. Такая система контроля имеет место в сильно бюракратизованных организациях, "может парализовать и дезорганизовать работу организации и будет скорее препятствовать, чем помогать достижению целей" [7, с. 400]. Если взят слишком большой масштаб, то возникающие проблемы могут приобрести грозные очертания и сильно влиять на конечные результаты.

Обратная связь играет ключевую роль в обеспечении целесообразности (по классическим – эффективности) контроля. Для того, чтобы система контроля действовала эффективно, необходимо обязательно довести до сведения соответствующих работников организации как установленные стандарты, так и достигнутые результаты. Подобная информация должна быть точной, поступать вовремя и доводиться до сведения ответственных работников в виде, легко позволяющем принять необходимые решения и действия. Решение этого вопроса должно опираться на процесс достижения максимальной эффективности коммуникаций в организации.

### Анализ функций контроля

Анализируя функции контроля, многие авторы исходят из определений, данных в классических теориях управления, например, определения, данного А. Месконом: "Контроль – это процесс достижения организацией своих целей".

В связи с таким подходом в функции контроля включают все средства и методы, дающие возможность организации добиться своих целей. На мой взгляд этого делать нельзя, так как каждая функция хозяйственной деятельности должна оперировать со строго определенными переменными и не вмешиваться в чужую область знаний. Доводом может служить следующее. За каждым подразделением организации закреплены свои функции. Дублирование этих функций означает, что разные люди делают одну и ту же работу, что естественно нерационально в нормальной ситуации. Но для полноценной работы эти подразделения взаимодействуют друг с другом, обмениваются информацией, совместно решают общие вопросы. Автор данной работы считает, что данный принцип необходимо учитывать и при теоретическом рассмотрении какого либо материала – не имеет смысл утверждать, что в функции контроля входит анализ хозяйственной деятельности или подготовка стандартной системы отчетности, это обособленные самостоятельные объекты хозяйственной деятельности.

Но все же остановимся на некоторых взглядах на функции контроля:

Так, И.Н. Герчикова к функциям контроля относит:

- сбор, обработка и анализ информации;

- сравнение фактических показателей хозяйственной деятельности с плановыми;

- выявление отклонений и анализ причин этих отклонений;

- разработка мероприятий, необходимых для достижения намеченных целей.

В связи с этим контроль рассматривается не только как фиксирование отклонений, но и как анализ причин отклонений и выявление возможных тенденций развития.

"Еще одной важной функцией управленческого контроля является разработка стандартной системы отчетности, проверка этой отчетности и ее анализ как по результатам хозяйственной деятельности фирмы в целом, так и каждого отдельного подразделения. Поэтому осуществление функции контроля опирается в первую очередь на организацию системы учета и отчетности, включающей финансовые и производственное показатели деятельности и проведения их анализа."[1, с. 200-202]

Автор данной работы считает, что функция контроля, единственная функция, – информационная, в нее не должны входить мероприятия по достижению целей. Это должно быть предусмотрено планом достижения цели.

"Качество управленческих решений зависит от того, насколько они устойчивы к "сбойным" ситуациям, в какой мере они оказались деформированы ошибками исполнителей, как стали проявляться те дефекты, которые были спонтанно заложены в управленческое решение при его принятии, когда было трудно предвидеть все его последствия."[5, с. 198]

Основываясь на этих принципах, автор попытался построить собственную систему контроля, которая, к тому же, была бы привязана к процессу оценки деятельности работников.

### Проблемы контроля

К проблемам функционирования системы контроля следует отнести следующие:

на сегодняшний день отсутствуют унифицированные системы контроля и оценки результативности труда служащих;

адаптирование стандартных систем контроля и оценки к конкретным условиям труда требует огромных затрат времени со стороны управляющего звена предприятия;

при становлении системы контроля возникают сложности с определением масштабов, а последующее расширение или сужение сферы контроля зачастую становится невозможным;

при увеличении масштабов контроля резко возрастают издержки, что делает систему контроля неэффективной.

Следовательно, необходимо определить принципы оптимальной системы, которая была бы максимально гибкой, а затраты времени на ее эксплуатацию руководящим составом были бы минимальными.

Попытка создания такой системы предпринята автором, а ее основы изложены в главе 3.

## Методы контроля

### По объему

Контроль может быть детальным и факторным. Детальный контроль возникает там, где сотрудники работают "на глазах" руководителя. Детальны контроль может превратиться в мелочную опеку, которая будет раздражать сотрудников и, кроме этого, отнимать много времени как у самого руководителя, так и его подчиненных.

Данный контроль приводит к тому, что многие работники постепенно утрачивают свою самостоятельность, сомневаясь в своих способностях. Они становятся неуверенными в себе, а поэтому начинают обращаться к руководителю по самым различным мелким вопросам, боясь брать на себя ответственность. Через некоторое время руководителю самому придется делать то, что ранее делали его работники.

Для того чтобы иметь представление о том, что делается, не нужно контролировать изо дня в день всех и вся. Вполне достаточно держать под контролем основные факты, от которых зависят результаты в узловых видах деятельности. Искусство руководства как раз и заключается в том, чтобы умело разработать факторную сеть контроля. Для этого необходимо, во-первых, определить перечень возможных слабых звеньев во взаимодействии работников между собой и, во-вторых, продумать систему наблюдения за ходом работ каждого.

Процесс контроля осуществляется разными руководителями по-разному. Одни пытаются контролировать все и вся, а некоторые не контролируют вообще ничего. При выборе объема контроля требуется исходить из степени развития коллектива, а именно, чем ниже уровень знаний и опыта работников, тем объемней должен быть контроль, и наоборот, чем выше их профессионализм, тем больше обязанностей должен делегировать руководитель, в том числе он должен отказываться от некоторого объема контроля, в замен на самоконтроль. Объем контроля напрямую связан с носителем контрольной информации, чем выше уровень контроля, тем меньше его объем, а, следовательно, и носители будут укрупненные: квартальные или годовые отчеты.

Если уровень контроля не соответствует уровню развития коллектива, то это отрицательно сказывается на производительности всей организации: во-первых, при более тщательном объеме, нежели требует ситуация, тратится драгоценное время руководителя, которое он мог бы использовать для чего-нибудь другого, с другой стороны, если не показать малоопытным работникам на текущие ошибки, то в следующий раз они могут повториться, следовательно, контроль должен быть текущим; во-вторых, постоянный контроль раздражает сотрудников, снижает мотивирующие факторы.

### По периодичности

Мескон выделяет три основных вида контроля:

предварительный;

текущий;

заключительный.

Как один из методов контроля Мескон выделяет, так называемый, *предварительный контроль*. По его книги следует, что некоторые наиболее важные виды контроля могут быть замаскированы среди других функций управления, например, планирование или создание организационных структур, так как они осуществляют предварительный контроль над деятельностью организации. Этот вид контроля называют предварительным потому, что осуществляется до фактического начала работ.

Основными средствами осуществления предварительного контроля является реализация определенных правил, процедур и линий поведения. Поскольку правила и линии поведения вырабатываются для обеспечения выполнения планов, то их строгое соблюдение – это способ убедиться, что работа развивается в заданном направлении. К объектам предварительного контроля Мескон относит ресурсы организации: человеческий потенциал, материальные и финансовые средства.

Важнейшим средством контроля как предварительного так и всех остальных видов "является бюджет, который осуществляет также функцию планирования." [7, с. 394] Бюджет дает уверенность в том, что когда организации потребуются средства, то эти средства у нее будут. Бюджеты также устанавливают предельные уровни затрат и не позволяют тем самым какому-либо отделу или организации в целом исчерпать свои средства до конца.

*Текущий контроль* осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Чаще всего его объектом являются подчиненные сотрудники, а сам он традиционно является прерогативой их непосредственного начальника. Регулярная проверка работы подчиненных, обсуждение возникающих проблем и предложения по усовершенствованию работы позволит исключить отклонения от намеченных планов и инструкций. Текущий контроль не проводится буквально одновременно с выполнением самой работы. Скорее он базируется на изменении фактических результатов, полученных после проведения работы. Для того, чтобы осуществлять текущий контроль таким образом, аппарату управления требуется обратная связь.

Обратная связь, в том смысле, в котором этот термин используется здесь, это данные о полученных результатах. Простейшим примером обратной связи является сообщение начальника подчиненным о том, что их работа неудовлетворительна, если он видит, что они делают ошибки[[6]](#footnote-6). Это необходимо в молодой компании с низкой компетентностью у персонала, но даже если неопытен и руководитель, то все равно это большой плюс, так как все будут совершать только одну ошибку – ошибку руководителя, а значит не будет множества не отслеженных ошибок и не будут достигаться своеобразный синергетический эффект. Системы обратной связи позволяют руководству выявить множество непредвиденных проблем и скорректировать свою линию поведения так, чтобы избежать отклонения организации от наиболее эффективного пути к поставленным перед нею задачам[[7]](#footnote-7).

При текущем контроле используется обратная связь в ходе проведения самих работ для того, чтобы достичь требуемых целей и решить возникающие проблемы прежде, чем это потребует слишком больших затрат. В рамках *заключительного контроля* обратная связь используется после того, как работа выполнена. Хотя заключительный контроль осуществляется слишком поздно, чтобы отреагировать на проблемы в момент их возникновения, тем не менее он имеет две важные функции. Одна из них состоит в том, что заключительный контроль дает руководству информацию, необходимую для планирования в случае, если аналогичные работы предполагается проводить в будущем. Сравнивая фактически полученные и плановые результаты, руководство имеет возможность лучше оценить, насколько реалистичны были составлены им планы. Эта процедура позволяет также получить информацию о возникших проблемах и сформулировать новые планы так, чтобы избежать этих проблем в будущем. Вторая функция заключается в том, чтобы способствовать мотивации. Если руководство организации связывает мотивационные вознаграждения с достижением определенного уровня результативности, то, очевидно, что фактически достигнутую результативность можно измерять точно и объективно.

### По принципу исключения

Метод управления по принципу исключения состоит в том, что система контроля должна срабатывать только при наличии заметных отклонений от стандартов. "Развивая этот принцип, отметим, что те действия, которые изначально имеют совершенно тривиальный характер, не следует даже измерять." [7, с. 400] Основная проблема состоит в том, чтобы определить по-настоящему важные отклонения. Не следует забывать: "то, что тривиально в одной ситуации, может иметь совершенно другой смысл в ином контексте". Так, например, для "Дженерал Моторс" ничего не значит, если объем недельных продаж окажется на 1 млн. долл. ниже запроектированной суммы. Но если компании не удастся проконтролировать качество 50-центовой детали,, она вынуждена будет впоследствии отозвать на доработку сотни тысяч уже проданных автомашин.

### По уровню управления

"Фирмы широко используют две формы контроля: финансовый (стратегический или общий) и административный (тактический или оперативный).

Финансовый контроль осуществляется путем получения от каждого хозяйственного подразделения финансовой отчетности по важнейшим экономическим показателям деятельности по стандартным формам. При этом в центре внимания находятся такие показатели, как уровень прибыли, издержки производства и их отношение к чистым продажам, эффективность капиталовложений, обеспеченность собственными средствами, показатели финансового состояния (платежеспособность, ликвидность, зависимость и пр.). Анализ этих показателей осуществляется как отдельно по каждому центру ответственности, так и по фирме в целом.

Оперативный контроль призван систематически следить за обеспечением выполнения намеченной текущим планированием производственной программы, поэтому его, как правило объединяют с планированием в единую функцию оперативного управления. В тоже время общий управленческий контроль направлен на решение стратегических задач и достижения намеченных целей путем наиболее эффективного использования имеющихся ресурсов. Поэтому общий управленческий контроль требует централизации, а оперативный – децентрализации." [1, с. 200-202]

### Бюджетирование

Механизм контроля в фирме "Бритиш Телеком"[[8]](#footnote-8) основан в первую очередь на бюджете. Процесс формирования бюджета начинается с разработки пятилетнего плана. Этот план – очень детальный. Значительное внимание в нем уделяется состоянию рынков и конкуренции. Он составляется в форме балансового отчета с указанием возможных прибылей и убытков. Затем на основании пятилетнего плана менеджеры отделений разрабатывают детализированные бюджеты своих отделений. Особое внимание они уделяют доходам и расходам, обеспечивающим выполнение пятилетнего плана.

"Контроль за организацией исполнения может быть постоянным, т.е. прямое и непосредственное наблюдение за работой; регулярным, т.е. систематизирующим работу сотрудников; промежуточным, т.е. проверка работы с помощью стандартных показателей; периодическим, т.е. проверка отчетных документов и приведение их в порядок.

### По времени проведения контроля

Но в практике управления контроль управленческих решений может быть направлен не только на предупреждение возможных ошибок, но и на поиск виновных. Если преобладает первая ориентация, то контроль развивается как упреждающий и действительно становится управленческим. Если же преобладает вторая ориентация, то контроль отягощается разборками и вымирает как таковой, потому что работники выполняют задания из-за страха наказания.

Судить об эффективности того или иного вида контроля – упреждающего или по результатам – можно лишь применительно к конкретной организации. Так для упреждающего контроля требуются затраты времени на составление запасных планов, а также постоянный анализ информации в узких местах производственных процессов. Для контроля по результатам требуются меньшие затраты времени, но пропадает оперативность контроля и часто отсутствует возможность исправления допущенных ошибок. Следовательно, мы опять возвращаемся к мысли о соединении этих видов контроля в один, с помощью которого появилась бы возможность отслеживать информацию в любой момент времени с минимальными потерями организационных ресурсов. Подробнее о такой системе контроля будет рассказано ниже.

В настоящее время некоторые крупные американские вводят компьютерные системы контроля, которые подсчитывают, сколько времени тратит служащий на услуги клиенту, на обед, на телефонные разговоры, на отправление документации и т.п. Такой компьютерный контроль заставляет служащих фирмы работать производительнее, но в то же время порождает стрессовую напряженность у работника от мысли, что за ним постоянно следят.

### Самонастраивающиеся системы

Как утверждает Ю.Д. Красовский, ссылаясь на книгу Стека Д. "Большая игра в бизнес", "по-настоящему эффективными могут быть только саморегулирующиеся персонизованные структурные образования, которые контролируют свою собственную деятельность продуктами совместного труда. Это доказывает опыт наиболее конкурентных американских фирм". В свою очередь автор данной работы хотел бы привести пример противоречащий этому утверждению и уже упоминавшейся в пределах данной работы.

"…Талантливый лидер и во многих отношениях замечательный руководитель, Гопкинс[[9]](#footnote-9) создал огромную децентрализованную компанию, основой которой служили военные заказы, и управлял ею, пользуясь только авторитетом своей личности. Ему не удалось создать, однако, какой-либо формальной информационно-управляющей системы контроля, хотя без такой системы трудно представить себе гигантскую фирму, действующую в динамичной и высокотехнологичной отрасли промышленности. Фактически получение Гопкинсом сведений о реальных результатах деятельности по всему обширному спектру работ его фирмы зависело только от его феноменальной энергии и личной преданности ему руководителей отделений. Такая система успешно работала в "Дженерал Дайнемикс", пока Дж. Гопкинс не умер…

…Из-за отсутствия эффективной системы контроля, Френк Пейс, заменивший Джея Гопкинса на посту президента, даже и не знал, что же фактически происходит в отделениях. Когда информация все же доходила до него, сделать что-либо обычно было уже поздно. Высшие руководство "Дженерал Дайнемикс" зачастую обнаруживало, что оно находится в идиотском положении и должно одобрить расходы, которые уже сделаны."

Так же можно привести в пример книгу Ли Якокки "Карьера менеджера", в которой он описывает как при изменении некоторых параметров (например, при смене руководства) начинают рушиться связи, построенные на принципах саморегуляции и доверия и до этого казавшиеся нерушимыми. И как только происходи разрыв хотя бы в одной из цепочек управления, можно говорить о близкой гибели компании. "Я обнаружил, что в корпорации имеется 35 вице-президентов, и каждый из них бежит по собственной беговой дорожке. Здесь не существовало никакой системы комитетов, не было ничего, что цементировало бы организационную структуру, не было практики совещаний, на которых люди могли бы обменяться мнениями. Я, например, не мог поверить, что менеджер, возглавляющий конструкторский отдел, не поддерживает постоянной связи с руководителем производственного отдела." [6, с. 179]

Эти примеры показывают, что эффективность функционирования таких "самонастраивающихся" (децентрализованных) систем напрямую зависит от личностных качеств управленца, кроме этого немалое значение играет и национальный менталитет работников. Так, в Японии всего за несколько лет создали уникальную систему саморазвития и самоконтроля, причем основой послужила наша советская система управления, в то время как у нас она эксплуатировалась несколько десятилетий, но так и не обеспечила устойчивый рост производства.

Далее Красовский приводит алгоритм создания такой "*самонастраивающейся*" системы контроля.

Прежде всего необходимо сделать понятными и доступными для всех финансовые показатели. Именно они становятся главными объектами контроля. Руководитель фирмы принимает решение поделить ответственность между исполнителями за финансовые показатели (это его первый шаг). Это необходимо для того, чтобы работники связывали цифры с теми, кто персонально за них отвечает.

Второй шаг руководителя – организация регулярных (еженедельных) собраний ответственных лиц, докладывающих о том, каковы финансовые показатели за неделю, как они стыкуются друг с другом. Объектом контроля на этом этапе становится уже не возникновение проблем, а то, как ответственные исполнители собираются решать их сами, при этом помогая друг другу. Ведь неудачи одного подразделения так или иначе отразятся и на других, поскольку все связано на финансовых показателях.

Третий шаг руководителя в организации такого "гнездового" контроля[[10]](#footnote-10) заключается в определении его критериев – основных нормативных показателей, по которым должно оцениваться каждое подразделение. Здесь же отрабатывается и премиальный уровень оплаты по показателям прибыли.

Четвертый шаг руководителя – разработка стимулирующей процедуры… Лучше если премиальные будут выплачиваться поквартально, а с каждым кварталом премиальные ставки будут возрастать[[11]](#footnote-11). У работников появится заинтересованность, а их работа приобретет осмысленную упорядоченность: в течение квартала ответственные исполнители собираются "на общий контроль" двенадцать раз. Недельный цикл дает им возможность хорошо подготовиться к "контрольной встряске". В то же время такой цикл освобождает руководителя фирмы от постоянной самостоятельной слежки за всеми финансовыми показателями сразу. Он получает неделю на анализ общих тенденций и корректировку стратегических задач. Ежедневные "оперативки", ориентированные на то, чтобы руководитель был постоянно в курсе всех событий, являются в связи с этим малоэффективными, так как такой контроль не дает возможность увязывать мелкие задачи с задачами стратегическими. "Именно еженедельные циклы позволяют ему оптимально чувствовать тенденции рабочего процесса…"[[12]](#footnote-12) [5, с. 198]

Пятым шагом происходит "увязка" всех управленческих циклов, которые теперь подчинены недельным и квартальным "контрольным встряскам".

"Эта система универсальна, так как раскрывает творческие и исполнительские возможности всех работников. Ее внедрение показывает, как может происходить мобилизация всех человеческих ресурсов фирмы на решение ее ближайших и отдаленных задач."[5, с. 199]

Однако, автор данной работы считает, что это уже есть контроль по результатам со своими плюсами и минусами.

## Оценка труда служащих

Как уже было сказано выше, труд служащих в большинстве случаев не может быть измерен количественно, также имеются сложности с качественными измерениями результата работ. Поэтому для определения эффективности труда служащих используются методы, несвойственные для нормирования труда производственных рабочих. К числу таких методов можно отнести анкетирование, собеседование, самоанализ и некоторые другие.

Производительность работника непосредственно зависит от вложенной им энергии, поэтому можно утверждать, что при прочих равных условиях оценка работника, затратившего больше усилий, должна быть выше, оценки другого – затратившего меньшее количество энергии.

Измерение умственных нагрузок, их уровня и структуры не может быть в настоящее время осуществлено психофизиологическими методами, поскольку отсутствуют объективные способы количественной оценки умственной деятельности как биологического процесса. Решение этой задачи возможно иными методами.

Любой трудовой процесс – это совокупность отдельных работ, из которых каждая отвечает определенной производственной задаче. Умственная нагрузка любого работника адекватна уровню сложности производственных задач, которые он при этом решает. Процесс решения работником производственной задачи можно представить в виде следующей упрощенной модели: получение информации 🡪 анализ 🡪 принятие решений 🡪 реализация решений. [4, с. 10]

Таким образом, задача оценки умственной нагрузки может быть сведена к определению характеристик двух факторов: получаемой информацией и результативностью решений. Для этого необходимо найти пути количественной и качественной оценки этих факторов.

Оценить объем и качество поступаемой информации в принципе возможно, и такая практическая попытка будет предпринята в следующей главе, а оценка результативности представляет довольно трудную задачу.

Практически все методы оценки результативности труда служащих сводятся к сверке намеченного и выполненного планов работ. Такой подход в управлении организацией называется управление по результатам (МБО[[13]](#footnote-13)).

Данный подход активно использовался в ТФ ОМС в период становления организации. Существовали как годовые и квартальные планы, так и месячные и недельные. Однако, на сегодняшний день для оценки эффективности труда работников фонда используются только стандартная квартальная бухгалтерская отчетность. Это же прослеживается и в других организациях – как только фирма достигает сносного финансового положения, так тут же руководители забывают об одной из функций управления – контроле.

Более сложной является проблема оценки не сотрудников, а руководителей. Как утверждает Ю.Д. Красовский, эффективность руководства важно оценивать по совокупному конечному результату: не то, какой вклад внес руководитель в его достижение, а то, что получилось на самом деле[[14]](#footnote-14). Если хочешь узнать, как работает руководитель, то выясни, чего добиваются его работники: по тому, каких результатов они достигают, становится ясно, как он руководит.

Данный подход представляет развитие концепции управления по результатам, которая была сформирована в консультационной практике финских ученых (см. Санталайнен Т., Воутолайнен Э., Поренне П., Ниссиен Й.Х. "Управление по результатам"). Согласно их концепции нужно определить ключевые результаты для каждого руководителя подразделения, назначить сроки и добиваться их соблюдения, максимально используя все ресурсы.

Красовский, опираясь на вышеизложенную концепцию, приводит свою методику конечной оценки. В отличии от финских ученных он предлагает проводить "развернутую оценку конечного результата каждый раз, когда он "имеет место быть", причем особенное внимание, по его мнению, необходимо уделять именно составлению такой "развернутой оценки".

Методология составления "развернутой оценки" состоит из следующих этапов. Во-первых, оценивается конечный результат с точки зрения того, что он дает каждой из стратегий, обозначенных целью организации и утвержденных высшим звеном управления. Во-вторых, анализируется временной диапазон действия полученного результата. "Конечный результат только тогда может быть эффективен, когда ценой небольших усилий достигается либо долгосрочный эффект, либо отсроченный, когда создаются заделы для будущей успешной деятельности фирмы."[[15]](#footnote-15) [5, с. 201]

Третьим параметром взвешивается влияние результата на различные интересы: внешние – поставщики, подрядчики, клиенты, партнеры; внутренние – руководители подразделений и служб, специалисты, прочие работники.

Четвертый параметр отражает затраты времени на достижение конечного результата.

"Для оценки деловых качеств управляющих:

определить нормативы;

оценка по фактическим результатам, а не по процессу;

сопоставить результаты.

Для управляющих высшего и среднего звена важен результат, а не усилия, им не важен факт стечения обстоятельств." [3, с. 132.]

# Анализ практических данных

В данной главе делается попытка описать и проанализировать "узкие места" в процессе контроля и оценки деятельности служащих.

## Система контроля интервьюеров

"Центром социологических исследований при Ассоциации "Мегаполис" проводится ряд социологических и маркетинговых исследований. Основным источником информации в проводимых исследованиях выступает заполненная интервьюером анкета.

Порядок работы заключается в следующем. Интервьюеру выдается пачка анкет, которые он обязан заполнить в соответствии с характеристиками выборки. Контроль и оценка результатов осуществляется в соответствии с количеством и качеством заполнения анкет. Качество проверяется путем подсчета количества заполненных вопросов – в случае заполнения менее 80% анкета забраковывается и, следовательно, не оплачивается.

Проблема данного подхода заключается в том, что руководители службы посчитали, что уровень оплаты труда интервьюеров является достаточным и мотивирует сотрудника на более качественную работу.

На самом деле 80% анкет заполнялось интервьюерами дома.

## Система контроля сотрудников отдела маркетинга

На воронежских предприятиях ОАО "Холод" и ОАО "Промтекстиль" для контроля и оценки деятельности служащих отдела маркетинга используются следующие подходы.

Основным объектом контроля является прибыль предприятия. В случае увеличения прибыли работники получают фиксированную премию в случае снижения – также получают премию, но несколько ниже. Кроме этого осуществляется периодический (не систематический) контроль за выполнением определенных важных заданий непосредственного руководителя.

До появления такой системы действовали несколько иные (но похожие) принципы – сотрудники получали зарплату в % от объемов сбыта данных предприятий.

Ни существовавшая, ни настоящая системы не могли заставить работников заниматься своими непосредственными обязанностями – способствовать сбыту продукции. Все служащие, в том числе и начальник, занимались собственно сбытом.

## Контроль и оценка служащих ТФ ОМС

В ТФ ОМС РФ основным показателем эффективности деятельности организации является сумма поступивших и распределенных средств по ОМС. В связи с этим все подразделения предприятия не были заинтересованы в повышении собственной производительности труда, так как она не была прямо связанна с количеством собранных и распределенных средств.

В результате этого сложилась такая ситуация, что, в то время как сумма поступлений стремительно падала, количество сотрудников фонда на протяжении пяти лет непрерывно росло, так как существующие работники не видели зависимость между их собственным трудом и получаемой выгодой и снижали эффективность деятельности.

Ниже делается попытка провести анализ документооборота ТФ ОМС как проявление результата деятельности функциональных работников и определить возможность использовать показатели документооборота в системах контроля и оценки.

### Документооборот ТФ ОМС Воронежской области

В организации происходит огромный оборот различных форм документов от рекомендательных писем местного уровня до Федеральных законов. Так, например, в отделе ценообразования наибольший удельный вес в документообороте занимают документы местного уровня – формы статотчетности ЛПУ и СМО и тарифные соглашения.

Для простоты исследования автор разделил все документы по признаку – входящий-исходящий, который показывает место создания документа (табл. 1).

Таблица 1.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Признак | | Место создания документа |
| входящий | исходящий |  |
| + |  | Создается вне ТФ и направляется для практического обязательного использования (законы, нормативные акты) |
| + | + | Разрабатывается вне ТФ, но требующий дополнительной доработки силами ТФ ОМС (рекомендации, многосторонние соглашения, проекты) |
|  | + | Создаются в ТФ и направляются субъектам ОМС области |

Для того, чтобы дать характеристику объему работ, ведущимся в ТФ с документацией требуется определить, какие же величины будут использоваться в качестве единиц измерения.

При оценке количества информации значительную трудность представляет именно выбор единиц ее измерения. Количество информации в управлении измеряется чаще всего в битах или байтах[[16]](#footnote-16) [14, с. 11]. Бит представляет собой минимум информации, носящий логический характер в воде двух альтернатив – истина или лож, да или нет. Байт же выражает более объемную информацию, описывает один знако-сивмол. Так же при определении объема информации используют такую единицу, как дескриптор, который служит для описания основного смыслового содержания текста или его части с помощью лексической единицы (слова или словосочетания) или определенного набора знако-сиволов.

Но применение таких кибернетических единиц измерения связано с наличием определенных трудностей. Сам по себе процесс измерения может быть автоматизирован, но практическое использование полученных данных не всегда может быть оправдано, потому что они (данные) не могут быть использованы в стандартных системах анализа производства.

Учитывая то, что основная цель данной работы – очертить круг наиболее распространенных и значимых проблем для непроизводственных организаций и их влияние на логический конец трудового процесса, а именно, контроль и оценка результата, то в данном случае следует заострить внимание на том, что использование кибернетических систем измерения информации – это та крайность, которая позволяет, как уже было сказано, успешно и точно оценить объем, но не отражает качество информации, а следовательно не может использоваться как самостоятельная система контроля и оценки эффективности труда.

Еще одной единицей измерения информации может быть часть дискретной информации, имеющая смысловую законченность с точки зрения трудового процесса и позволяющая проводить над собой основные процедуры работы с информацией (сбор, накопление, обработка). Такая единица может быть названа сообщением или событием.

Использование подобных единиц измерения связано с наличием таких трудностей, как классификация по каким-либо признакам всех поступающих сообщений или происходящих событий. Чем более общий характер носит работа, тем больше классификаций сообщений будет использоваться, а так как периодичность работы с сообщениями не всегда наблюдается, то и использование данной единицы как основной в процессе контроля и оценки становится невозможным.

Для простоты обработки данных, а также из-за дефицита информации автор попытался произвести классификацию объема и качества документов с целью последующего анализа сложности документарных работ по подразделениям организации и оценки эффективности. Основные характеристики документооборота по ТФ ОМС приведены в таблице 2.

Таблица 2.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Форма документа | Объем документа,  печ. стр. | Признак | | Примечания |
| входящий | исходящий |
| 1. Законы РФ, Постановления правительства и местной администрации | 3-10 | + | - |  |
| 2. Временные порядки и порядки отношений в системе ОМС Минфина и Минздрава | 2-5 | + | - |  |
| 3. Нормативные документы Минздрава | 0,5-6 | + | - | С 67 по 97 год |
| 4. Методические рекомендации Территориального фонда ОМС | текст: 2-3  формы: 7-10 | - | + | Ежегодное  обновление |
| 5. Тарифные соглашения |  | + | + |  |
| 6. Прейскурант на медуслуги | табл: 5-10 | + | + | Ежеквартальное обновление |
| 7. Формы статотчетности | табл: 3-17 | + | - |  |
| 8. Письма различного уровня | 0,5-3 | + | + |  |

На основе этой таблицы появляется возможность получить качественные оценки текущей работы сотрудников.

Все входящие и/или исходящие документы обязательно проходят канцелярию, заместителя директора и исполнительного директора. Остальной путь документа может меняться в зависимости от его формы, цели и предназначения, но в любом случае он фиксируется, а значит, есть возможность оценить объем работ по отделам. На рис. 3 и 4 показаны две документограммы по исходящему и входящему-исходящему документу.

Рис. 4. Проект Закона “Об ОМС граждан в РФ” (входящее-исходящее).

Отделы

Рекомендации и

утверждение

Директор

Определение задач для отделов

Регистрация и рассылка

Канцелярия

Заместитель

Обобщение

замечаний

Директор

Подпись

Рис. 3. Нормативное письмо главврачам ЛПУ (исходящее).

Одел ЦО

Разработка

Отдел ПДФ

Анализ

Заместитель

Утверждение

Директор

Подпись

Канцелярия

Регистрация и рассылка

На сегодняшний день в ТФ ОМС, как и во многих других организациях, возникают проблемы, связанные с оптимизацией документообора – во-первых, некоторые документы, в силу неопределенности цели, проходят множество отделов, прежде чем доберутся до компетентного работника. Во-вторых, многие документы находятся в работе (а точнее – дожидаются своей очереди) довольно длительное время, что связано, прежде всего, с отсутствием приоритетов и регламента работы. Данная работа не велась, так как отсутствовала система, позволяющая оценивать документы с точки зрения важности, срочности, уровня трудозатрат и квалификации работников.

В целях повышения эффективности труда и учета личного вклада каждого работника автором было сделано предложение: в дополнении к существующей системе учета поручить канцелярии учет индивидуальной работы над документами в виде стандартизованных сопроводительных карточек, которые бы заполнялись непосредственно после обработки документа на местах (в отделах). После работы с документами и поступления их в канцелярию составлялись бы документограммы с указанием видов работ (не ознакомился, ознакомился, изучил, исправил, утвердил) и имен сотрудников[[17]](#footnote-17). Таким образом, происходил бы учет проделанной работы каждым сотрудникам, а так же была бы выработана концепция потоков документов.

Данная мера может быть осуществлена как временная, т.е. после составления классификаций всех документов и изучения особенностей по каждой классификации, все показатели работы с документом (важность, срочность, уровень трудозатрат и квалификация работника) будут устанавливаться за счет экстраполяции качеств документов, входящих в ту же классификацию.

# Новые подходы к контролю и оценке служащих

## Система сетевого контроля и оценки эффективности труда

В работе уже упоминались проблемы, связанные осуществлением контроля. Все их можно выделить в две группы:

- при увеличении масштабов контроля резко возрастают издержки, что и делает систему контроля неэффективной;

- использование стандартных основ для контроля, например, планирования, приводит к отсутствию текущего контроля, так как планирование или бюджетирование, как правило, происходит на более высоком уровне, не учитывает промежуточной работы, стандартная отчетность может не содержать необходимые данные и не дает качественную информацию.

Автор данной работы задался целью создать такую систему контроля, которая бы при эксплуатации не отнимала у руководителя много времени и в любой момент времени могла бы предоставить информацию о достигнутых результатах в деятельности сотрудников.

Принципом построения данной системы должно быть планирование, но планирование на качественно новом уровне. По мнению автора, для того, чтобы система была понятна и проста в использовании, она должна быть достаточно формализована, но формальным должен быть не подход в создании системы, а лишь функция контроля, который должен будет носить лишь информационную функцию и выдавать результаты при сравнении фактических и плановых показателей в виде "истина" или "ложь". Но для этого необходимо наличие четких планов.

Построение данной системы состоит из четырех основных этапов.

*Этап первый.* Руководитель ставит перед работником конкретную задачу, определяет основные условия и ограничения (сроки, методы, объемы, качество, ресурсы). В соответствии с поставленной задачей работник разрабатывает план ее решения с учетом всех ограничений и требований, после чего план в случае необходимости корректируется и утверждается руководителем. Утвержденный план принимается за основу действий, его полное выполнение должно принести подчиненному 100% установленного вознаграждения.

*Этап второй.* Работник самостоятельно определяет все возможные результаты и ограничения для каждого пункта плана, в случае необходимости разбивая их на подпункты и определяя условия уже на более низком уровне. Таким образом, для каждого пункта плана составляется перечень условий и возможных последствий.

После этого для каждого промежуточного результата из списка всех возможных результатов по данному пункту работник определяет последствия и разрабатывает корректирующие действия, которые в конечном итоге должны привести к достижению намеченных результатов или вывести на оптимальный план работ.

*Этап третий.* Работник утверждает генеральный план работ (оптимальный план, возможные пути развития событий и все корректирующие действия) у руководителя, который, кроме утверждения, проставляет оценки для каждого возможного промежуточного результата в виде коэффициента, уменьшающего или увеличивающего итоговую оценку.

Этап четвертый. В итоге всей подготовительной деятельности работник имеет список всех возможных (как желательных так и не очень) действий со всеми возможными результатами, на основе которого составляется для более наглядного использования схема[[18]](#footnote-18).

В данной схеме изображается каждый этап достижения конечного результата с привязкой ко времени и степени предпочтительности. Внутри каждого, схематично изображенного шага, проставляются значения: номер, наименование или результат этапа / срок выполнения / степень предпочтительности.

После составления такого плана сотрудник приступает к работе, схематично отмечая маршрут движения (после прохождения одного из этапов, работник определяет, какой следующий шаг выбрать в соответствии с полученными результатами). При отклонении от схемы в случае непредвиденной ситуации (если подходящий шаг не найден) работник обращается к руководителю и совместно определяют дальнейший путь. Таким образом, чем большее число вариантов движения будет в схеме, тем меньше обращений будет к руководителю.

При построении данной системы необходимо отталкиваться от того, что сама по себе функция планирования должна учитывать все возможные сбои и отклонения в запланированных работах и чем ниже уровень управления, тем более детализированными должны быть планы. План должен описывать все возможные пути достижения цели.

Сложность данной системы заключается в том, что для такого контроля требуется тщательное исследование операций и дифференциация их на составляющие, а так же составление схемы действий для каждой возможной ситуации с пошаговым разбиением. Но такой подход дает свои преимущества, например, то, что при нарушении хода операции может быть незамедлительно осуществлен переход на запасной вариант работы, что может вообще не повлиять на конечный результат.

Данная схема должна разрабатываться самим работником и утверждаться его непосредственным начальником или контролирующим лицом. Причем, чем выше компетентность сотрудников, тем с меньшей детализацией может быть составлен план.

При внедрении данной схемы необходимо учитывать личностные особенности работника, так для человека с "треугольной" психогеометрической ориентацией необходимо жестко ограничивать методы достижения результата и определять качество, для работника с "круглой" психогеометрической ориентацией, прежде всего, должен быть определен объем достигаемого результата, для "зигзага" – сроки.

Контроль, в случае применения данной системы, будет осуществляться путем сопоставления схемы фактических операций с оптимальными плановыми этапами. Причем не зависимо от периода работ, руководитель может посмотреть, на каком этапе решения поставленной задачи находится подчиненный и какие расхождения с оптимальным планом.

В этом случае итоговая оценка может быть подсчитана как средневзвешенная по всем этапам операции. Причем в случае отклонения от планового маршрута должно учитываться то обстоятельство, какой фактор повлиял на это изменение, и правильно или нет был осуществлен переход к следующему элементу схемы.

Огромным преимуществом данного метода контроля является то, что итоговая оценка учитывает все особенности работы, носит объективный характер и исключает случаи неопределенности.

На мой взгляд, система контроля должна включать следующие этапы:

уяснение работником задания, нормативов и желаемых результатов;

разработка оптимального плана работ и утверждение его руководством;

определение всех возможных отклонений от оптимального плана за счет как внешних, так и внутренних факторов;

определение возможных действий для возврата к оптимальному плану или непосредственного достижения цели;

утверждение запасных вариантов действий у руководства и определение коэффициентов результативности по каждому из них.

Таким образом, в результате создания системы должен получиться единый план работ (см. приложение), учитывающий все возможные события, а каждый шаг содержать информацию:

название;

время начала и окончания;

ресурсы;

возможные результаты и их оценка (коэффициенты результативности, принимая за единицу желаемый результат).

Достоинство данного алгоритма, на мой взгляд, заключается в том, что основное бремя – планирование ложится на плечи сотрудников, которые по мере роста своей компетенции должны справляться с ним все быстрее и быстрее. Это позволяет максимально формализовать систему контроля и переложить на плечи руководства (высокооплачиваемых служащих) лишь формальную функцию – сравнение плана с фактом. Еще один плюс – система позволяет незамедлительно получить интегральную оценку всей проделанной работе путем подсчета средневзвешенного коэффициента результативности, причем с возможностью отбросить влияние внешних независящих от работника факторов. Таким образом, возможно экономить ресурсы на эксплуатации системы за счет сокращения трудозатрат на разработку планов и нормативов высшего управленческого состава и уменьшения обращений сотрудников к руководству в случаях отклонения хода работ от оптимума.

## Система контроля и оценки труда агентов

Как уже говорилось выше, объективный контроль – это тотальный контроль. Но как показывает практика, тотальный контроль в большинстве случаев не эффективен в силу больших издержек на его проведение. Наиболее плохо поддаются контролю те области деятельности, которые не могут охватываться текущим контролем или напрямую оцениваться по результатам. Такая ситуация характерна в деятельности рекламных агентов (в случае, когда оценка идет от количества контактов, а не от количества выполненных контрактов), сборщиков подписей, интервьюеров, некоторых специальностей производственных рабочих.

В связи с этим требуется создание такого механизма, который смог бы мотивировать работника не допускать брака[[19]](#footnote-19) в своей работе. Так как в настоящее время наибольшее влияние на деятельность сотрудников имеет уровень оплаты труда, то система должна жестко увязываться с конечным вознаграждением.

Автор предлагает следующую схему привязки брака к итоговому вознаграждению (на примере рекламных агентов):

1. Определить эффективные масштаб контроля (количество контролируемых агентов).

2. Определить процент контроля по каждому агенту.

3. Случайным образом выбрать контролируемые элементы.

4. Рассчитать сумму штрафов по формуле:

, где



штраф – общая сумма штрафа, налагаемая на все контролируемые работы;

брак – количество забракованных элементов;

партия – количество элементов, из которых отбираются образцы на контроль;

стоимость – договорная сумма оплаты сотруднику за один элемент партии.

В результате внедрения данной схемы сотрудникам требуется четко объяснить, что их оплата полностью зависит от % допущенного ими брака. Причем данный показатель (в случае действительного нахождения в контролируемой группе бракованных элементов) будет изначально завышен, так как отбор контролируемых элементов осуществляется до появления первого брака с учетом максимального значения выборки. Таким образом, будет получен не средний % брака, как в случае отбора строго определенного числа элементов, а завышенный, в силу того, что выборка будет неполной.

Для сотрудника это означает, что если будет найден бракованный элемент в первый замер, то % брака по всей его партии для него будет составлять 100%, а значит, он не получит оплаты за всю проведенную работу.

Данная схема на взгляд автора должная заставить работника более тщательно заниматься самоконтролем и не допускать появления бракованных элементов, а в случае появления таковых – сообщать руководству, что повысит качество всего объема проведенных работ.

# Заключение

В ходе проведенного исследования был собран и проанализирован большой объем материалов, позволяющий судить о целесообразности внедрения той или иной формы контроля и возможностях его увязки с конечной оценкой деятельности работников.

Также была предпринята попытка разработать новую единую систему контроля и оценки, которая была подробно изложена в третьей главе.

В виду огромного количества скрытых от автора неформальных административных препятствий на пути к нормальному внедрению и функционированию той или иной системы, в работе не удалось явно показать несопоставимость действующих в практике хозяйствования систем планирования, контроля, оценки и поощрения сотрудников предприятий, являвшихся объектом исследования.

Основные выводы проделанной работы заключаются в следующих тезисах.

1. Все системы контроля, действующие на исследуемых предприятиях являются формализованными и действуют по принципу "исключения". Целенаправленный контроль (реально действующая единая система контроля) не применяется ни на одном из рассмотренных предприятий.

2. В системе оценки не присутствуют четко обозначенные критерии и показатели.

3. Система оценки труда служащих базируется на данных аттестационной комиссии и личном отношении руководителя подразделения к работнику.

4. Контроль и оценка не производятся систематически, а лишь в случае "особых" провлем в функционировании организации. Причем, наказание (поощрение) производятся независимо от того, по каким причинам произошла та или иная ситуация – по внутренним или внешним.

5. В большинстве случаев оценка является необъективной, так как не связана с процессом контроля.

В силу вышеизложенного требуется уделять повышенное внимание системам контроля и оценки.

# Используемая литература

1. Герчикова И.Н. Менеджмент. – М.: ЮНИТИ, 1995. – 480 с.
2. Гохман О.Г. Экспертное оценивание. – Воронеж: ВГУ, 1991. – 152 с.
3. Киллен К. Вопросы управления. – М.: Экономика, 1981. – 200 с.
4. Кочкина Н.В. Количественая оценка содержательности труда. – М.: Экономика, 1987. – 158 с.
5. Красовский Ю.Д. Управление поведением в фирме. – М.: Инфа-М, 1997. – 358 с.
6. Ли Яккока – М.: 1995. – 422 с.
7. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента, Москва: Дело, 1994. – 700 с.

УТВЕРЖДАЮ

Начальник отд. маркетинга

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Задание:

Составить смету затрат на проведение маркетинговой кампании в I полугодии 1999 года (вместе с планом маркетинга).

Решение:

**План оптимальный**

|  |  |
| --- | --- |
|  | Ресурсы (ч/дней) |
| **1. Составление плана маркетинга** | **3,2** |
| 1.1. Изучение вторичной информации по эффективности рекламы (зависимость от объема, частоты, качества; аудитория) | 2 |
| 1.1.1. Газеты | 0,6 |
| 1.1.2. Журналы | 0,4 |
| 1.1.3. Телевидение | 0,4 |
| 1.1.4. Радио | 0,4 |
| 1.1.5. Прямые контакты | 0,2 |
| 1.2. Выбор носителей информации | 0,2 |
| 1.3. Определение объемов и типов рекламы по каждому виду носителей | 0,4 |
| 1.4. Определение сроков размещения рекламной продукции по каждому виду носителей | 0,4 |
| 1.5. Корректировка и утверждение плана маркетинга | 0,2 |
| **2. Составление сметы затрат** | **2** |
| 2.1. Изучение вторичной информации по ценам на рекламные услуги | 0,8 |
| 2.1.1. Газеты | 0,2 |
| 2.1.2. Журналы | 0,2 |
| 2.1.3. Телевидение | 0,1 |
| 2.1.4. Радио | 0,1 |
| 2.1.5. Прямые контакты | 0,2 |
| 2.2. Выбор подрядчиков | 0,2 |
| 2.3. Уточнение цен, составление предложений | 0,5 |
| 2.4. Консолидация информации и оформление бланка сметы | 0,3 |
| 2.5. Корректировка и утверждение сметы | 0,2 |

Ресурсы:

5,2 рабочих дней

Оценка результата – 1,0

Подготовил

сотрудник отдела маркетинга \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

29/10/99

Начало работы над заданием: 29/10/99 16.30

Окончательный срок сдачи документов: 5/11/99 10.00

ПРИЛОЖЕНИЕ

**План возможностей и отклонений**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Оценка | Ресурсы |
| 1А. Использование готового плана сторонней организации | от 1,2 до 1,0 | 0,2 ч/дня  до 200 руб |
| 1.1А. Получение сводной вторичной информации от сторонней организации | 1,5-1,1[[20]](#footnote-20) | 0,4 ч/дня |
| 1.1.1А. Газеты | 1,5 |  |
| 1.1.2А. Журналы | 1,5 |  |
| 1.1.3А. Телевидение | 1,5 |  |
| 1.1.4А. Радио | 1,5 |  |
| 1.1.5А. Прямые контакты | 1,5 |  |
| 1.5А. Принятие плана маркетинга за основу сметы без утверждения у руководства | 0,5 |  |
| 2А. Получение конечной суммы экспертным путем | 0,7 | 0,1 ч/дня |
| 2.1А. Получение вторичной информации от сторонней организации | 1,3-1,1 | 0,1 ч/дня  до 100 руб |
| 2.1.1А. Газеты | 1,3 |  |
| 2.1.2А. Журналы | 1,3 |  |
| 2.1.3А. Телевидение | 1,3 |  |
| 2.1.4А. Радио | 1,3 |  |
| 2.1.5А. Прямые контакты | 1,3 |  |
| 2.2А. Без выбора подрядчиков | 0,7 |  |
| 2.3А. С заключением соглашения о льготах | 1,1-1,7 | 0,4 ч/дня |
| 2.4А. Без соответствующего оформления | 0,8 |  |

СЕТЕВОЙ ГРАФИК (форма 1)

2.4А

2.2А

2.4.

2.3.

2.2.

2.1.

1.5.

2.3А.

2.5.

2.1Б.

2.1А.

1.5А

1.4.

1.3.

1.2.

1.1А.

1А.

1,2

1,4

1,6

0,8

0,6

1,0

1.1.

29 30 31 1 2 3 4 5 6

СЕТЕВОЙ ГРАФИК (форма 2)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | Октябрь | | | | | | | | | | | | | | Ноябрь | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | Ресурсы | Переход |
|  |  | 29 | | 30 | | | | | | | | | 31 | | 1 | | 2 | | | | | | 3 | | | | | 4 | | | | | | | | 5 | | | | | | | | | |  |  |
| 1. | Составление плана маркетинга |  |  |  | |  | |  | |  | |  | |  |  | |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  |  |
| 1А. | Использование готового плана |  | **1,2** |  | |  | |  | |  | |  | |  |  | |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | | <200 | 1.5. |
| 1.1. | Изучение вторичной информации |  |  |  | |  | |  | |  | |  | |  |  | |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  |  |
| 1.1А. | Получение сводной информации |  | **1,5** |  | |  | |  | |  | |  | |  |  | |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | 1.2. |
| 1.2. | Выбор носителей информации |  |  |  | |  | |  | |  | |  | |  |  | |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  |  |
| 1.3. | Определение объемов и видов |  |  |  | |  | |  | |  | |  | |  |  | |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  |  |
| 1.4. | Определение сроков |  |  |  | |  | |  | |  | |  | |  |  | |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  |  |
| 1.5. | Утверждение плана маркетинга |  |  |  | |  | |  | |  | |  | |  |  | |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  |  |
| 1.5А. | Без утверждения |  |  |  | |  | |  | |  | |  | |  |  | |  | |  |  |  |  |  |  |  |  | **0,5** |  |  | |  |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | 2. |
| 2. | Составление сметы затрат |  |  |  | |  | |  | |  | |  | |  |  | |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  |  |
| 2А. | Без исследования |  |  |  | |  | |  | |  | |  | |  |  | |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  | **0,7** |  | |  |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | 2.5. |
| 2.1. | Изучение вторичной информации |  |  |  | |  | |  | |  | |  | |  |  | |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  |  |
| 2.1А. | Получение сводной информации |  |  |  | |  | |  | |  | |  | |  |  | |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  | **1,3** |  | |  |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | | <100 руб | 2.2. |
| 2.2. | Выбор подрядчиков |  |  |  | |  | |  | |  | |  | |  |  | |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  |  |
| 2.2А. | Без выбора подрядчиков |  |  |  | |  | |  | |  | |  | |  |  | |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |  | | **0,7** | |  | |  | |  | |  | |  | |  | 2.4. |
| 2.3. | Составление предложений |  |  |  | |  | |  | |  | |  | |  |  | |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  |  |
| 2.3А. | Соглашение о льготах |  |  |  | |  | |  | |  | |  | |  |  | |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |  | |  | | **1,1-1,7** | | | |  | |  | |  | |  |  |
| 2.4. | Оформление |  |  |  | |  | |  | |  | |  | |  |  | |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  |  |
| 2.4А. | Без соответствующего оформления |  |  |  | |  | |  | |  | |  | |  |  | |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |  | |  | |  | |  | | **0,7** | |  | |  | |  | 2.5. |
| 2.5. | Корректировка и утверждение сметы |  |  |  |  | |  | |  | |  | | |  | |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | | |  | |  |  |  | |  | |  | |  | |  |  |  |

СЕТЕВОЙ ГРАФИК (форма 3)

Соглашение о льготах

(0,4 / 1,7-1,1 )

Без исследования цен ( 0,1 / 0,7 )

Без оформления сметы (0 / 0,8 )

Без выбора подрядчиков и уточнения цен

(0 / 0,7 )

Получение сводной информации (0,4 / 1,3-1,1 )

Без утверждения (0 / 0,5)

Утверждение (0,2)

Оформление сметы (0,3)

Уточнение цен, предложения (0,5)

Выбор подрядчиков (0,2)

Изучение вторичной информации (0,8)

Составление сметы затрат ( 2 )

Получение сводной информации (0,4 / 1,5-1,1 )

Корректировка и утверждение (0,2)

Определение сроков размещения (0,4)

Определение объемов и видов рекламы (0,4)

Выбор носителей информации (0,2)

Изучение вторичной информации (2)

Самостоятельное составление плана маркетинга ( 3,2 )

Использование аналогичного плана

( 0,2 / 1,2-1,0 )

30

2

5

3

4

1. Джей Гопкинс – основатель фирмы "Дженерал Дайнемикс" [↑](#footnote-ref-1)
2. Более подробно об этом методе речь пойдет в следующем пункте. [↑](#footnote-ref-2)
3. Особенно характерно для фирм предоставляющих услуги в виде научных изысканий, занимающихся налаживания контактов или продвижением товаров. [↑](#footnote-ref-3)
4. Масштаб допустимых отклонений по Мескону – это предел отклонений полученных результатов от намеченных, не вызывающий тревоги. [↑](#footnote-ref-4)
5. 1 терция = 1/60 секунды [↑](#footnote-ref-5)
6. Во многих организациях нередко она выражена в виде ежедневных "летучек". [↑](#footnote-ref-6)
7. Это предполагает, что руководитель в течение 5 минут "летучки" должен найти выход из создавшейся ситуации и согласовать его с другими сотрудниками или подразделениями. [↑](#footnote-ref-7)
8. Пример из книги Мескона, с. 401 [↑](#footnote-ref-8)
9. Джей Гопкинс – основатель фирмы "Дженерал Дайнемикс" [↑](#footnote-ref-9)
10. "Гнездовой" контроль – еженедельное отслеживание всей необходимой информации [15, с. 212]. [↑](#footnote-ref-10)
11. Автору данной работы не совсем понятно, что здесь имеется в виду, и возникает вопрос: не превысит ли темп роста оплаты труда темп роста производительности. [↑](#footnote-ref-11)
12. Возникает вопрос, каким образом был вычислен этот период – неделя, по всей видимости для каждого типа организации требуется свой период контроля, если говорить о контроле по результатам. [↑](#footnote-ref-12)
13. МВО — Management by objectives. [↑](#footnote-ref-13)
14. Это спорный момент, так как отсутствие результата в некоторых случаях может быть тоже результатом. [↑](#footnote-ref-14)
15. Позволю себе не согласиться с таким суждением автора. Из цитаты следует, с одной стороны, что каким бы ни был результат, если он ориентирован на краткосрочную перспективу, то он неэффективен; с другой стороны, результат также неэффективен, если он достигается за счет немалых усилий. [↑](#footnote-ref-15)
16. Но данные единицы не могут быть использованы в качестве основы для оценки результата работы. [↑](#footnote-ref-16)
17. Примерная структура карточки учета документооборота представлена в приложении 8. [↑](#footnote-ref-17)
18. Принципиальная схема приведена в приложении 9. [↑](#footnote-ref-18)
19. Под браком понимается любая некачественно выполненная работа, а также работа сделанная заведомо неправильно. [↑](#footnote-ref-19)
20. 1,5 – если получена информация по всем видам носителей

    1,1 – если получена информация только по одному виду ( (1+1+1+1+1,5)/5=1,1 ) [↑](#footnote-ref-20)