

# 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

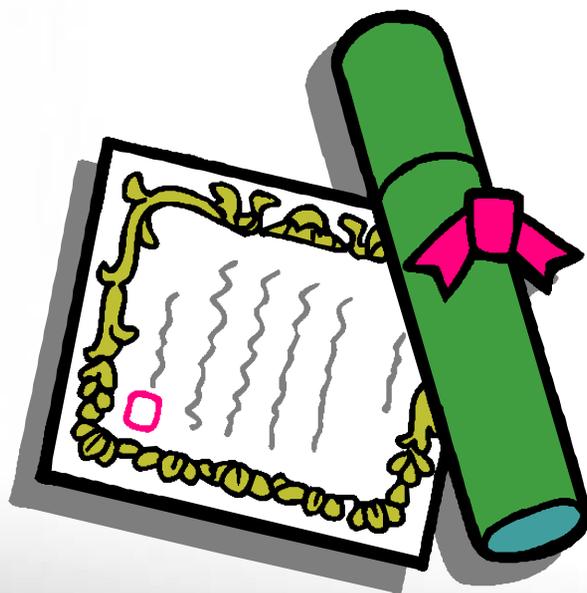
ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ЗОНЫ ОТВЕТСТВЕННОСТИ (СОСТАВ, ПРЕДНАЗНАЧЕНИЕ)

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

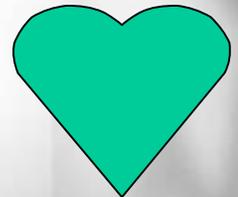
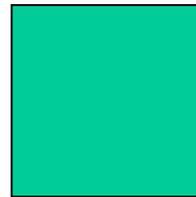
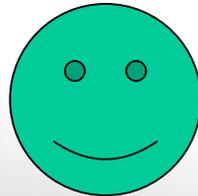
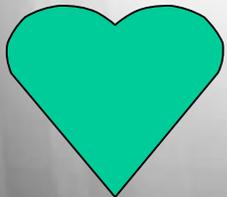
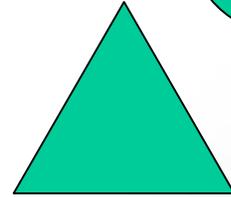
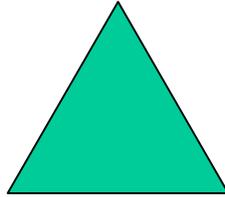
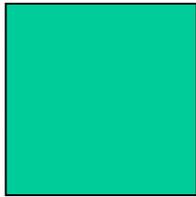
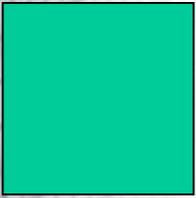
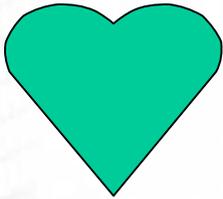
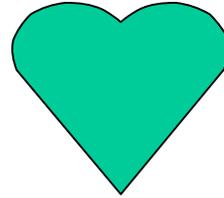
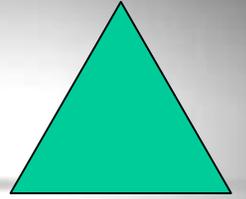
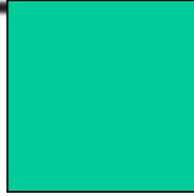
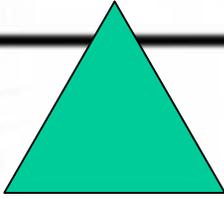
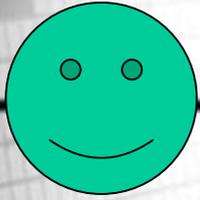
Человек не способен контролировать выполнение  
более чем **10** задач ...

или **10** групп задач

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

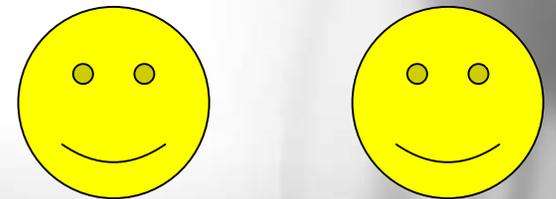
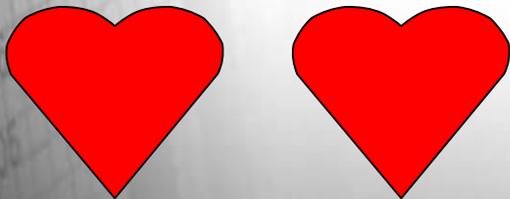
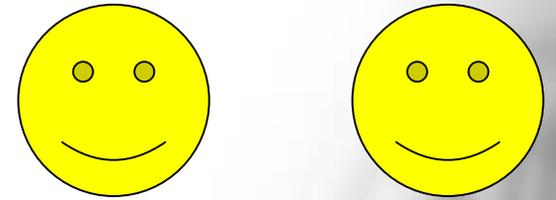
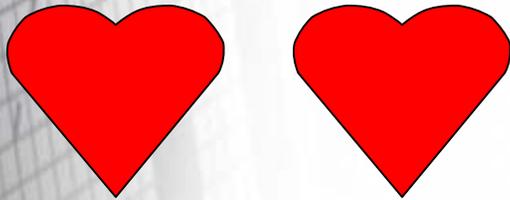
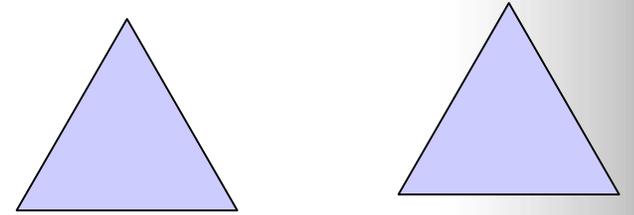
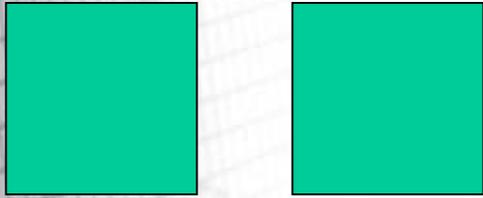
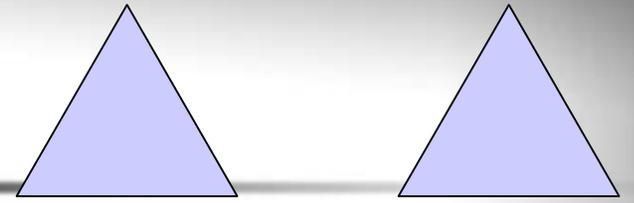
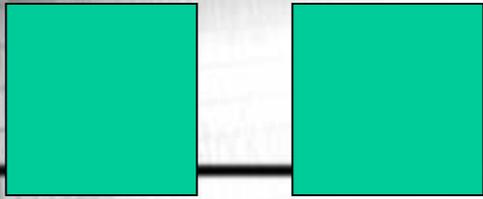
**Майкл Мескон “Основы менеджмента”**

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

