

---

## МЕТОД «РОДАР» В УПРАВЛЕНИИ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ

---

**В.Е. КИРИЕНКО**

Администрация города Томска, Россия  
vek@admin.tomsk.ru

*Метод РОДАР (рейтинговая оценка деятельности аппаратных работников) формирует оценку деятельности руководителей и специалистов всех уровней административного управления по результатам исполнения заданий, содержащихся в принятых управленческих решениях. РОДАР обладает свойством инвариантности, позволяющим применять его в организациях любых сфер деятельности, масштабов, форм собственности, в том числе в министерствах, органах регионального и муниципального управления, корпорациях, предприятиях, учреждениях.*

### ВВЕДЕНИЕ

Эффективной работа персонала всех категорий любой организации становится тогда, когда есть действенный механизм мотивации и стимулирования. Механизм должен содержать соответствующий инструментарий для определения величины стимула, который основывается на адекватной оценке результатов труда. Задачи, связанные с оценкой результата физического труда, решаются достаточно просто: результат можно измерить. Но, рассуждая об оценке деятельности менеджеров, Питер Ф. Друкер подчеркивает: «Система измерений и оценок – от организации производства и учета до контроля качества, – используемая в отношении физического труда, не применима к труду интеллектуальному» [1].

Метод РОДАР\* представляет собой инструментарий для оценки работы персонала аппарата управления. В основе РОДАР лежат показатели

---

\* © В.Е. Кириенко, 1981 – РОДАР (Рейтинговая Оценка Деятельности Аппаратных Работников) – метод, наименование и акроним метода, методика, модели и алгоритмы, наименование программы для ЭВМ

оценки деятельности по результатам реализации решений, алгоритмы формирования рейтинга исполнителей всех категорий управленческого персонала и варианты стимулирования труда.

Эффект от применения РОДАР состоит:

- в обеспечении своевременности получения информации о ходе реализации решений и оперативности формирования оценки результатов деятельности;
- в прозрачности показателей оценки вклада исполнителя в общий результат;
- в учете труда менеджеров по каждому решению;
- в формировании мотивации руководителя и исполнителя;
- в наличии метода расчета итоговой оценки для системы стимулирования труда;
- в возможности оценок в разрезе одного или множества решений;
- в возможности выбора произвольного периода времени для оценки деятельности;
- в возможности оценки отдельного сотрудника или группы сотрудников;
- в возможности адаптации к особенностям конкретной ситуации (области деятельности организации; специальности и должности исполнителя и пр.).

РОДАР создает практически 100% обратную связь «подчиненный – руководитель» и позволяет:

- минимизировать невыполнение решений по вине исполнителя;
- повысить эффективность решений, принимаемых руководителем;
- повысить адекватность оценки работы исполнителей;
- быть основой для внедрения системы управления по результатам;
- минимизировать штатную численность служб контроля.

## **1. РОДАР В ИЕРАРХИЧЕСКОЙ СТРУКТУРЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

РОДАР осуществляет контроль и оценку деятельности персонала организации на всех уровнях иерархии управления. Это обеспечивается учётом общих для управления факторов, например, *агрегированности заданий* (принятое на верхнем уровне управления решение дезагрегируется по компонентам при своем прохождении вниз по иерархии); *уровня компетенций* и *масштаба ответственности* руководителя или специалиста, и ряда других. Так, первый руководитель организации контроли-

рует и оценивает работу своих заместителей; каждый из заместителей оценивает руководителей подведомственных ему подразделений, каждый из руководителей подразделений – своих непосредственных подчиненных (рис. 1).

РОДАР легко настраивается на любую формальную структуру организации, как иерархическую, так и вводимую с учетом требований целевого управления. Например, если РОДАР используется для контроля и оценки выполнения заданий при реализации определенного целевого проекта организации, то следует учитывать, что структура управления может иметь матричный характер (рис. 2). Здесь заместитель контролирует исполнение и оценивает руководителей структурных подразделений, привлеченных к проекту, руководители структурных подразделений – специалистов, участвующих в выполнении проекта.

## 2. СПЕЦИФИКА РОДАР В ЦИКЛЕ УПРАВЛЕНИЯ

Как известно, управленческий цикл имеет в своем составе следующие

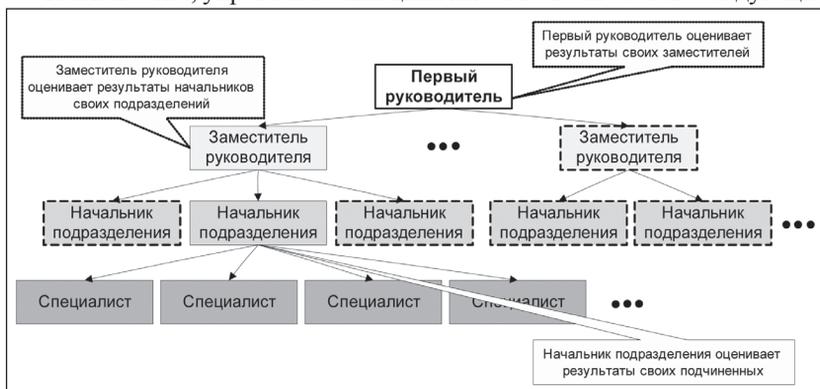


Рис. 1. Иерархическая организация с оценкой персонала по уровням

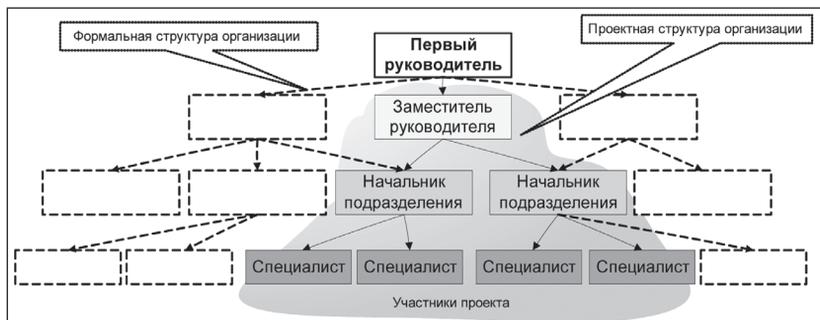


Рис. 2. РОДАР при оценке результатов реализации целевых проектов

функциональные блоки: целеваяявление; выработка и принятие решения; организация исполнения решения; контроль и оценка исполнения решения. РОДАР обеспечивает реализацию функций блока контроля и оценки исполнения решения, мониторинга и информационной обратной связи «исполнитель – руководитель» (рис. 3).

### 3. РОДАР В ОЦЕНКЕ РАБОТЫ ПЕРСОНАЛА

РОДАР состоит из двух функциональных подсистем (рис. 4):

- контроля ( мониторинга ) выполнения заданий;
- оценки деятельности персонала и формирования рейтинга исполнителей по результатам выполнения ими заданий.

*Подсистема контроля и мониторинга выполнения заданий* обеспечивает потребности руководителя в отчетной информации по качественно-



Рис. 3. РОДАР в цикле управления

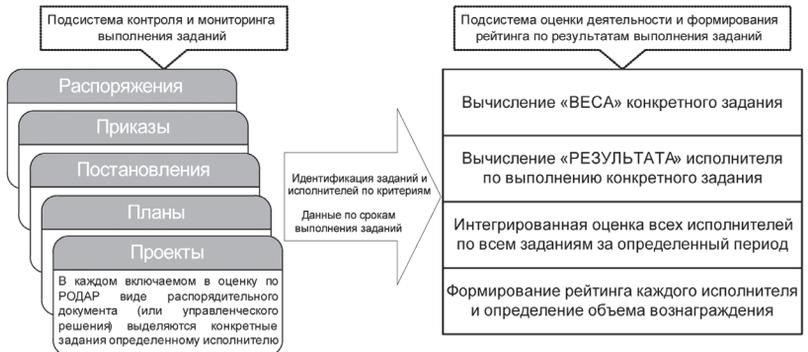


Рис. 4. Подсистемы РОДАР и решаемые ими задачи

му исполнению решений в плановые и фактические сроки. Задачи данной подсистемы состоят в констатации факта выполнения или невыполнения заданий в отведенные сроки с требуемым качеством и в формировании соответствующих данных, которые являются входной информацией для второй подсистемы.

*Подсистема оценки деятельности и формирования рейтинга персонала по результатам выполнения заданий* непосредственно обеспечивает решение задач расчета оценок исполнительской деятельности, формирования рейтинга исполнителей и определения уровня материального стимулирования персонала по результатам. С учетом политики управления персоналом в организации эта подсистема предполагает наличие «активного» и «пассивного» режимов работы, которые актуализируются по требованию высшего руководства.

#### 4. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ МЕТОДИКИ РОДАР

Конечным продуктом деятельности персонала аппарата управления предприятия, организации, учреждения (руководителей различных звеньев и структур, специалистов всех категорий) является результат работы по исполнению решений, постановлений, приказов, планов, поручений, определенных в распорядительных документах. Эти действия персонала обобщим понятием «*исполнительская деятельность*». Введем понятие «*задание*». *Задание – контрольная единица исполнения документированного управленческого решения – одно действие, имеющее одного исполнителя, срок исполнения и, при необходимости, явно указанные ресурсы для реализации действия.* Под *исполнителем* понимается *сотрудник аппарата управления организации, замещающий определенную должность по категориям (руководители, специалисты и обеспечивающие контроль исполнения решения).*

Используя методы системного подхода, можно декомпозировать сложное понятие «*исполнительская деятельность*» по определенным основаниям. При построении содержательной модели исполнительской деятельности применим метод «дерева целей», который определяет технологию получения многоуровневых иерархических структур путем последовательного деления целого на части. Производится выбор формальной модели, на ее основе строится содержательная модель декомпозиции. На базе содержательной модели определяется состав элементов того или иного уровня дерева целей при декомпозиции [2].

При декомпозиции должны выполняться следующие принципы. *Принцип полноты.* Он предполагает, что возникающие при декомпозиции объекта элементы должны адекватно определять основное понятие. *Принцип простоты.* Он требует компактности построенного при деком-

позиции объекта иерархической древовидной структуры. Противоречивость принципов полноты и простоты предполагает компромисс, достигаемый с помощью *понятия существенности*: в модель включаются только те элементы, которые существенно влияют на целевые результаты. Конечность шагов декомпозиции определяется *понятием элементарности*, когда становится очевидным, что объект не поддается дальнейшему разложению на части, или в том случае, если получен результат, достаточный для реализации целей исследования.

Дополнительное требование: количественный состав элементов дерева цели, которые будут служить в дальнейшем показателями при оценке исполнительской деятельности, должен отвечать закономерности, которая носит название «Число Миллера –  $7 \pm 2$ » [3]. В пользу ее применения говорят экспериментальные данные, полученные психологом Дж. Миллером. Они показывают пороги: «нижний» – 5, наиболее благоприятный, и «верхний» – 9, предельный по возможностям восприятия человеком информации (количество объектов, событий, фактов) с точки зрения эффективного ее использования.

В качестве формальных моделей-оснований при декомпозиции последовательно использованы: общая модель деятельности; модель входов организационной системы; модель свойств объекта. В результате получим набор элементов исполнительской деятельности, которые назовем *показателями и параметрами* оценки деятельности. «ИСПОЛНИТЕЛЬ» и «ЗАДАНИЕ» содержат по пять показателей, каждый из которых имеет три параметра.

### **ИСПОЛНИТЕЛЬ**

#### **Показатель 1. *Соблюдение срока выполнения задания***

Этот показатель отражает одно из необходимых условий, предъявляемых к управленческому решению. Каждое задание должно иметь свой срок исполнения. Учитывая, что множество заданий представляют собой взаимосвязанные работы, срок исполнения каждого из них предопределяет собой общее движение организации к цели деятельности и, следовательно, является важнейшей характеристикой исполнительской деятельности.

Параметры:

*а) задание выполнено раньше срока;*

*б) задание выполнено точно в срок;*

*в) задание выполнено позже срока.*

#### **Показатель 2. *Уровень исполнителя задания***

Здесь используем общепринятое деление менеджеров организации на три категории.

Параметры:

*а) высший менеджмент;*

*б) средний менеджмент;*

*в) низший менеджмент.*

**Показатель 3. *Качество исполнения задания***

При принятии решения руководителем в явном виде должны закладываться определенные критерии качества его выполнения. Качество может соответствовать им; иметь несущественное расхождение с их требованиями, но в целом быть достаточным; требовать значительной доработки в связи с несоответствием его предъявленным критериям.

Параметры:

*а) соответствует требованиям;*

*б) имеет несущественные недостатки;*

*в) требует значительной доработки.*

**Показатель 4. *Напряженность труда исполнителя в период выполнения задания***

Очевидно, что количество поручений должно быть реально выполнимым. То есть оценка исполнительской деятельности обязательно должна учитывать интенсивность, объем одновременно выполняемой человеком работы.

Параметры:

*а) на стадии исполнения находится значительный объем заданий;*

*б) загруженность заданиями в пределах нормы;*

*в) в рабочем графике только «текущие дела».*

**Показатель 5. *Стабильность выполнения заданий***

Этот показатель характеризует исполнительскую дисциплину человека в выполнении последовательности заданий, на протяжении достаточно продолжительного периода времени.

Параметры:

*а) все задания выполняются в срок;*

*б) нерегулярное выполнение заданий в срок;*

*в) систематическое невыполнение заданий в отведенные сроки.*

Отметим, что есть показатели, назовем их условно, статические (соблюдение сроков выполнения данного конкретного задания) и прослеживающие динамику (стабильность выполнения множества заданий по срокам на протяжении какого-либо периода времени), то есть охватывающие ретроспективу деятельности исполнителя.

***ЗАДАНИЕ***

**Показатель 1. *Уровень инновационности задания***

Этот показатель характеризует творческую составляющую деятельности работника аппарата управления. Отметим, что констатация самого факта инновационности деятельности и определение степени её инновационности в каждой организационной системе будут свои.

Параметры:

- а) инновационное;*
- б) имеющее неполные аналоги;*
- в) стандартное, периодически повторяющееся, регламентное.*

Показатель 2. **Источник инициирования задания**

Раскрывает традиционное отношение к распределению внимания и усилий по: реализации решений государственных органов и вышестоящих органов управления; разрешению проблемных ситуаций на уровне партнеров и потребителей; решению задач, непосредственно определяющих внутренние потребности организации.

Параметры:

- а) вышестоящие органы управления;*
- б) партнеры, потребители;*
- в) внутренние потребности организации.*

Показатель 3. **Степень влияния исполнения задания на деятельность организации**

Одной из важнейших характеристик задания, устанавливающей ориентиры в работе каждого сотрудника, является степень влияния результатов исполнения задания с точки зрения достижения целей деятельности организации в целом, описываемая определенным множеством показателей. Какое-то подмножество является основным (например, для предприятия – объем выпускаемой продукции, качество, объем реализации и т.д.). Часть показателей могут определяться как учитываемые извне (например, показатель влияния предприятия на экологию). Есть показатели, которые незначительно влияют на глобальные цели, но без их обеспечения вовсе не обойтись (например, соблюдение санитарно-гигиенических норм). Определим их как не влияющие на основные и учитываемые показатели деятельности организации.

Параметры:

- а) основные показатели деятельности организации;*
- б) учитываемые показатели деятельности организации;*
- в) не влияет на основные и учитываемые показатели деятельности организации.*

Показатель 4. **Ресурсоемкость реализации задания**

Ресурсоемкость реализации задания можно представить следующим образом. Во-первых, в аппарате управления основной используемый ресурс – информация. Поиск, обработка большого количества разнородной информации определяют напряженность труда, его интенсивность. Во-вторых, от менеджера требуется обеспечение процесса взаимодействия своих подчиненных с персоналом других подразделений аппарата управления при реализации задания. В-третьих, есть зависимость от матери-

ального, финансового, кадрового и других видов ресурсного обеспечения выполнения работ.

Отсюда задание, критическое по всем видам ресурсов, можно охарактеризовать как «требующее значительных затрат ресурсов». Часто решающей для конкретного задания является потребность только во временном ресурсе, оно может быть определено как «требующее в основном временного ресурса». Если задание соответствует нормативному потреблению ресурсов, его можно определить как имеющее в наличии на реализацию задания все необходимые ресурсы.

Параметры:

- а) требует значительных затрат ресурсов;*
- б) требует в основном дополнительного временного ресурса;*
- в) соответствует нормативному потреблению ресурсов*

Показатель 5. **Уровень агрегированности задания**

Под «агрегированностью» здесь понимается обобщенность задания, которая присуща ему на определенном уровне управленческой иерархии. При прохождении управленческого решения сверху вниз по ступеням иерархии оно дезагрегируется (разделяется) на части. Агрегированность может выражаться через известные и ранее примененные категории персонала аппарата управления.

Параметры:

- а) на уровне высшего менеджмента;*
- б) на уровне среднего менеджмента;*
- в) на уровне низшего менеджмента.*

Каждый показатель оценивается в *балльной шкале*. Балльные шкалы оценки по показателям и параметрам генерируются экспертами в процессе настройки РОДАР на конкретную организацию и используются в дальнейшем при оценивании каждого задания и каждого исполнителя. Экспертами выступают все представители менеджмента организации. Получаемая шкала должна соответствовать миссии, сложившимся традициям данной организации, стилю управления, опыту её руководителей и специалистов.

Применяя экспертную процедуру, переходим к интерпретации показателей и параметров в порядковых шкалах, создавая «*шкалу оценки задания*» и «*шкалу оценки исполнителя*».

Подчеркивая, что природа объектов экспертного анализа принадлежит порядковой шкале, допустим, что баллы (или ранги) являются «огрубленными» числами и дальнейшие операции над ними будем производить так, как если бы баллы были числами. Это позволит выполнять над ними некоторые арифметические операции для определения «*веса*» любого задания по отношению к другим и вычисления «*результата*» любого исполнителя по степени выполнения задания.

Но для того, чтобы мы могли достаточно корректно работать в рамках такого допущения, определим необходимые условия и ограничения, формирующие степени предпочтений.

На этапе экспертного оценивания:

- объектами оценки являются показатели и параметры, которые получены в результате декомпозиции вышестоящего объекта и расположены на одном уровне, и их «веса» – «вклады» в вышестоящую систему (объект декомпозиции) по какому-либо признаку (свойству);
- производится измерение каждого параметра по определенному свойству (признаку).
- оценка «веса» признака должна находиться в интервале  $[0,1]$ ;
- сумма оценок, полученных всеми элементами данного уровня, должна быть равна единице;
- оценки предназначены только для использования в данной организации;
- экспертами выступают только сотрудники данной организации;
- эксперты в любой момент времени могут внести корректировку в результаты предыдущего оценивания, не имея ограничения на количество итераций корректировки;
- При расчетах по методу РОДАР:
- оценка деятельности подчиненных осуществляется только непосредственным руководителем;
- сравнению между собой подвергаются оценки деятельности только той группы исполнителей, которая находится на одном уровне иерархии и подчиняется конкретному и непосредственному руководителю;
- всегда присутствует возможность инициировать внесение корректировок в оценочные таблицы путем проведения нового экспертного опроса.

#### **4.1. АЛГОРИТМ РАСЧЕТА ИТОГОВОЙ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Оценку реализации управленческого решения необходимо производить в зависимости от альтернативных состояний реализации решения: *«решение выполнено»* или *«решение не выполнено»*. Набор показателей (контролируемых параметров) по каждому из двух состояний реализации решения должен соответствовать этому состоянию и содержать либо показатели результата работы исполнителя, либо показатели, характеризующие степень негативного влияния неисполнения решения на организацию. Так как решение в общем случае рассматривается как совокупность

заданий, то констатации состояния «выполнено» или «не выполнено» будет подвергаться задание.

Экспертные оценки исполнительской деятельности заносятся в ячейки двух таблиц, которые используются при определении оценки выполненного задания и невыполненного задания. Оценки формируются следующим образом:

- при выполнении конкретного задания расчет оценки исполнительской деятельности производится по показателям «Исполнитель» (табл.1).
- при невыполнении задания расчет оценки исполнительской деятельности производится по показателям «Задание» (табл.2).

Рассмотрим алгоритм формирования оценок исполнительской деятельности в зависимости от реализации решения (выполнения задания), а также совокупности заданий, порученных сотруднику аппарата управления организации за определенный период времени.

Введем следующие обозначения:  $W_1$  – оценка исполнительской деятельности работника по одному заданию при условии его выполнения;  $W_2$  – оценка исполнительской деятельности работника по одному заданию при условии его невыполнения. Расчет производится следующим образом.

**1. Определяется оценка исполнительской деятельности сотрудника при условии выполнения им конкретного задания:**

$$W_1 = \sum_{i=1}^5 x_i x_j, \quad j = 1 \vee 2 \vee 3, \quad (1)$$

где  $x_i$  – балльная оценка значимости  $i$ -го показателя;  $x_{ij}$  – оценка  $j$ -го параметра  $i$ -го показателя по табл. 1.

Таблица 1

**Таблица определения оценки выполненного задания (по «ИСПОЛНИТЕЛЮ»)**

№	Показатель исполнителя	Значение показателя	Значение параметра		
			а	б	в
1	Точность срока выполнения конкретного задания	$x_1$	$x_{11}$	$x_{12}$	$x_{13}$
2	Уровень исполнителя конкретного задания	$x_2$	$x_{21}$	$x_{22}$	$x_{23}$
3	Качество исполнения конкретного задания	$x_3$	$x_{31}$	$x_{32}$	$x_{33}$
4	Напряженность труда исполнителя	$x_4$	$x_{41}$	$x_{42}$	$x_{43}$
5	Стабильность выполнения заданий	$x_5$	$x_{51}$	$x_{52}$	$x_{53}$

Таблица 2

Таблица определения оценки невыполненного задания (по «ЗАДАНИЮ»)

№	Показатель задания	Значение показателя	Значение параметра		
			а	б	в
1	Уровень инновационности	$y_1$	$y_{11}$	$y_{12}$	$y_{13}$
2	Источник инициирования	$y_2$	$y_{21}$	$y_{22}$	$y_{23}$
3	Область влияния результатов	$y_3$	$y_{31}$	$y_{32}$	$y_{33}$
4	Ресурсоемкость реализации	$y_4$	$y_{41}$	$y_{42}$	$y_{43}$
5	Уровень агрегированности	$y_5$	$y_{51}$	$y_{52}$	$y_{53}$

**2. Определяется оценка исполнительской деятельности сотрудника при условии невыполнения им конкретного задания:**

$$W_2 = \sum_{i=1}^5 y_i y_j, j = 1 \vee 2 \vee 3, \quad (2)$$

где  $y_i$  – балльная оценка значимости  $i$ -го показателя;  $y_j$  – оценка  $j$ -го параметра  $i$ -го показателя по табл.2.

Поясним смысловое содержание приведенных расчетов. Балльные значения оценок (отдельно по «Исполнителю» и «Заданию») каждого показателя представляют собой весовые коэффициенты относительной важности показателей. Первый руководитель организации определяет их значения на основе своей политики (с учётом мнений экспертов). Затем по формулам (1), (2) мы суммируем произведение весовых коэффициентов каждого показателя (столбец таблицы «Значение показателя») и одного выбранного из принадлежащих ему параметров (столбцы  $a$ ,  $b$ ,  $v$  раздела «Значение параметра» таблиц) по выбранной совокупности элементов: «Исполнитель» или «Задание». По какой совокупности идет расчет в каждом конкретном случае, зависит от констатации альтернативных состояний: «задание выполнено» или «задание не выполнено». В результате по формуле (1) получаем «вес» качеств исполнителя или по формуле (2) «вес» задания. В первом случае весовое значение идет в пользу работнику. Во втором – зачитывается ему в «минус». Но это при выполнении или невыполнении одного задания.

**3. Формирование оценки исполнительской деятельности по множеству заданий.** Пусть работнику было поручено выполнение  $N$  заданий. Им было выполнено  $N_1$  заданий и не выполнено  $M = N - N_1$  заданий. Вычисляем общую оценку исполнительской деятельности работника ( $W_p$ ):

$$W_p = \sum_{n=1}^{N_1} W_{1n} - \sum_{m=1}^M W_{2m}, \quad (3)$$

где  $n$  – порядковый номер выполненного задания,  $m$  – невыполненного.

Содержательный смысл оценки исполнительской деятельности работника ( $W_p$ ) состоит в нахождении разницы суммы весов качеств исполнителя, полученных при выполнении каждого конкретного задания (из  $N_1$  – заданий), и суммы весов невыполненных  $M$  заданий.

Назовем полученную по формуле (3) общую оценку исполнительской деятельности работника  $W_p$  *итоговой* оценкой. Естественно, что множество заданий выполняется не одновременно, а за какой-то период времени. Следовательно, оценка исполнительской деятельности формируется за определенный фиксированный период деятельности работника и, соответственно, организации. Например, месяц, квартал, полугодие, год и другие временные периоды, если это необходимо.

## 4.2. АЛГОРИТМЫ ОПРЕДЕЛЕНИЯ РЕЙТИНГА ИСПОЛНИТЕЛЕЙ

Мы получили итоговую оценку результатов исполнительской деятельности каждого работника аппарата управления. Определить уровень исполнительской деятельности работника по этой оценке можно только в сравнении с оценками его коллег за тот же период времени. Назовем этот уровень *рейтингом*, который является понятием, *характеризующим соотносительные значимость, место, вес, позицию определенного объекта по сравнению с другими объектами того же класса (типа)*. В нашем случае – позицию конкретного сотрудника во всём коллективе по результатам выполнения принятых решений.

Предлагается три алгоритма расчета рейтинга:

**Вариант 1.** *Нормирование значений итоговой оценки исполнительской деятельности.*

Оценки исполнительской деятельности являются производными от экспертных оценок. Следовательно, они имеют такой же нечёткий смысл, как и исходные экспертные данные, что должно учитываться при их использовании.

Первый вариант основан на нормировке (стандартизации) данных. Для этого из каждой итоговой оценки вычитается выборочное среднее всех оценок и полученные разности делятся на их среднеквадратическое отклонение:

$$R_{pi} = \frac{W_{pi} - \overline{W_p}}{S_i}, \quad (4)$$

где  $R_{pi}$  – рейтинг (нормированная оценка);  $W_{pi}$  – исходная оценка (итоговая оценка исполнительской деятельности  $i$ -го работника);

$$\overline{W_p} = \frac{1}{K} \sum_{i=1}^k W_{p_i} \quad (5)$$

выборочное среднее (средняя оценка исполнительской деятельности работников);

$$S_i = \sqrt{\frac{1}{K-1} \sum_{i=1}^k (W_{p_i} - \overline{W_p})^2} \quad (6)$$

среднеквадратическое отклонение.

При этом стандартизированные значения оценок имеют выборочное среднее, равное нулю, а выборочную дисперсию – равную единице. То есть все оценки приведены к единому стандарту, что облегчает их сравнение

**Вариант 2.** Расчет относительного коэффициента исполнительской деятельности. Относительный коэффициент исполнительской деятельности (ОКИД) напоминает широко используемый коэффициент исполнительской дисциплины работника, когда в числителе стоит количество выполненных заданий ( $N_i$ ), а в знаменателе – сумма выполненных и невыполненных, то есть количество всех заданий. Отличительной особенностью ОКИД является то, что он учитывает вес заданий и вес результатов исполнителя при реализации заданий. То есть чем больше значимость невыполненных заданий, тем ниже коэффициент. В отличие от нормированной оценки коэффициент имеет только положительные значения, которые располагаются в интервале  $[0, 1]$ . Расчет ОКИД производится по формуле

$$\hat{K} \hat{E} \hat{A}_{p_i} = \frac{\sum_{n=1}^{N_i} W_{1,p,n}}{\sum_{n=1}^{N_i} W_{1,p,n} + \sum_{m=1}^M W_{2,p,m}}, \quad \delta_i = \overline{1, k}, \quad (7)$$

где в числителе рассчитывается общая оценка выполненных заданий, а в знаменателе – сумма оценок выполненных и невыполненных заданий.

Возможная область применения ОКИД – расчет премиальных выплат каждому работнику из общего фонда премирования.

**Вариант 3.** Ранжирование значений итоговой оценки исполнительской деятельности.

Данный вариант основан на ранжировании исполнителей в зависимости от значения итоговых оценок их исполнительской деятельности. Расположим множество итоговых оценок исполнительской деятельности в ряд в следующей последовательности:  $\{W_{p_1} \geq W_{p_2} \geq \dots \geq W_{p_i} \geq W_{p_k}\}$ . Присваиваем ранг каждому члену последовательности посредством натурального ряда чисел, получая значение рейтинга каждого из исполнителей

$\{1, 2, \dots, i, \dots, K\}$ . В случае, когда несколько сотрудников имеют одинаковую итоговую оценку исполнительской деятельности, они имеют одинаковый рейтинг, который определяется как среднее соответствующих значений натурального ряда.

Продолжая сравнение вариантов между собой, констатируем, что в отличие от двух предыдущих вариантов ранги менее чувствительны к конкретным значениям оценок. Именно в этом состоят как достоинства, так и недостатки такого способа распределения вознаграждения. Но все три варианта имеют и общие свойства. Например, элементарный анализ приводит к выводу, что работники получают одинаковый рейтинг при выполнении и нескольких очень весомых (значит, как правило, сложных) заданий, и побольше незначительных, простых заданий. Конечно, можно по-разному взглянуть на эту ситуацию. С одной стороны, действительно, заслужить высокий рейтинг имеет возможность работник, получивший или запланировавший себе большое количество заданий. С другой стороны, если метод оценки деятельности позволяет активизировать творческие усилия работника в том направлении, когда он сам генерирует новые задания, пусть даже не очень значимые по влиянию на основные показатели деятельности организации, но в целях повышения своего рейтинга, то такое можно только приветствовать. Любая конструктивная работа идет организации на пользу. При этом нужно учитывать, что в конечном счете определяет потребность в выполнении тех или иных заданий руководитель, а не подчиненный. Ведь без его решения задание не подлежит исполнению.

Следовательно, само применение метода оценки исполнительской деятельности создает значительную мотивационную составляющую. Здесь вступает в действие один из сильнейших мотивов – состязательность, генетически присущая человеку. Этот мотив является основой организации соревнования в коллективе. Что касается выбора варианта формирования рейтинга работников по оценке исполнительской деятельности и привязки его значений к системам стимулирования, то практика показала, что руководители организаций останавливают свой выбор, как правило, на третьем.

## **5. ПРИМЕНЕНИЕ РОДАР**

### **5.1. АДАПТИВНОСТЬ МЕТОДА РОДАР**

Набор показателей и параметров «открыт» и может быть дополнен, изменен, скорректирован в процессе проведения экспертного опроса представителей руководства и персонала той организации, где внедряется система РОДАР. Балльные шкалы «ЗАДАНИЯ» и «ИСПОЛНИТЕЛЯ»,

кластеризация должностей сотрудников при формировании групп оцениваемых по уровням иерархии управления также могут подвергаться изменениям в процессе их применения в организации и обучения сотрудников процедурам работы с ними.

Научно-производственное предприятие «Атлант» оценка деятельности за период с 01.01.2009 по 31.01.2009							
Группа I							
Должность	Ф. И. О.	Всего заданий за период	Из них:		Коэфф. исполнит. дисциплин.	Абсолютная оценка	Рейтинг
			Выполнено	Не выполнено			
Главный инженер	Самойлов В.И.	12	12	0	1,00	3,815	1
Зам. директора	Криницын Б.И.	8	7	1	0,87	1,532	2
Зам. директора	Зайцев Г.Я.	7	7	0	1,00	1,524	3
Группа II							
Начальник отдела	Синицын Н.Г.	14	14	0	1,00	3,322	1
Начальник отдела	Краев С.И.	9	9	0	1,00	1,777	2
Начальник отдела	Сорокин С.Ю.	9	8	1	0,88	1,422	3
Начальник отдела	Серых А.Э.	5	5	0	1,00	1,176	4
Начальник отдела	Белов Е.Н.	3	0	3	0,00	- 0,289	5
Группа III							
Зав. группой	Корнеев Н.В.	11	11	0	1,00	2,657	1
Зав. лабораторией	Сазонов С.З.	8	7	1	0,87	1,744	2
Гл. специалист	Софронов И.В.	6	6	0	1,00	1,736	3
Зав. лабораторией	Кошкин Д.К.	7	7	0	1,00	1,696	4
Гл. специалист	Клепиков И.Т.	7	7	0	1,00	1,322	5
Гл. специалист	Литвинов Г.Р.	7	7	0	1,00	1,314	6
Зав. группой	Качин О.Л.	4	3	1	0,75	0,232	7
<i>Примечание:</i> вычисление оценок выполнено по карточкам:					Приказы Распоряжения Личные творческие планы		

Рис. 5. Пример таблицы рейтинга сотрудников

В результате каждый сотрудник организации может иметь полное представление о том, по каким показателям (в качественном и количественном выражении) оценивается его работа, и планировать свои действия, исходя из общей цели деятельности организации. Его рейтинг может формироваться по выполнению отдельного проекта, по видам документов, произвольному набору и всем картотекам за любой период времени по алгоритмам расчета, представленным выше. Пример таблицы рейтинга, рассчитанного по третьему алгоритму для конкретной организации, представлен на рис.5. Название организации и фамилии сотрудников изменены по этическим соображениям.

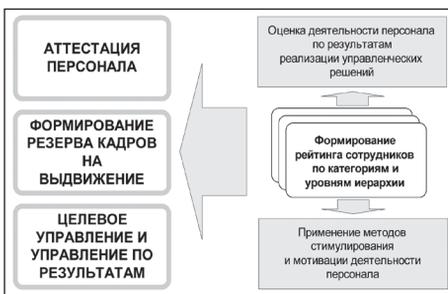


Рис. 6. Сферы использования результатов РОДАР

## 5.2. ПРИКЛАДНЫЕ ОБЛАСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РОДАР

Использование оценок по методу РОДАР может быть распространено на достаточно широкий круг решения задач управления персоналом – от еженедельного, ежемесячного, ежеквартального премирования по результатам до формирования резерва кадров на основе включения выделенной по годам работы оценки в качестве составляющей при аттестации сотрудников. Данные таблиц рейтинга применяются и в других приложениях (рис.6).

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Метод РОДАР предназначен для организаций, имеющих структуру иерархического типа. Внедрение метода РОДАР и различных версий его реализации в качестве информационной системы в полном объеме и по компонентам осуществлено в более чем трех десятках организаций в период с 1981 по 2010 год.

В том числе:

- в Министерстве жилищно-гражданского строительства РСФСР;
- в некоторых органах регионального управления и местного самоуправления России и Казахстана;
- в ряде учреждений научно-образовательного комплекса;
- на нескольких больших и средних предприятиях государственной и частной собственности.

Опыт использования РОДАР в организациях показывает, что он предъявляет повышенные требования к организации своей работы не только к подчиненным, но и к самим руководителям как в плане принятия решений, так и в плане обеспечения их реализации.

Применение РОДАР повышает производительность труда менеджеров, эффективность использования рабочего времени, адекватность оценки деятельности подчиненных, что непосредственным образом влияет на повышение эффективности деятельности аппарата управления и организации в целом.

Привлечение представителей персонала управления всех уровней к формированию балльной шкалы оценки посредством экспертного анализа призвано гуманизировать процесс оценки деятельности сотрудников, что позволяет минимизировать негативные аспекты, связанные с контролем и оценкой человека. Это сочетается с мыслью Расселла Л. Акоффа, высказанной им при критическом анализе неудач нововведений: *«Люди обладают собственной волей и реагируют резко отрицательно, когда с ними не советуется по поводу планируемых действий, которые они выполняют»* [4].

Функциональная модель РОДАР предполагает его органичное включение в состав систем *электронного документооборота* организации.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Друкер П.Ф. Эффективный управляющий. М.: СП «Бук Интернешнл», 1994. 267 с.
2. Перегудов Ф.И., Тарасенко Ф.П. Основы системного анализа. 3-е изд. Томск: Изд-во НТЛ, 2001. 396 с.
3. Miller George A. The Magical Number Seven, Plus or Minus Two // The Psychological Review. 1956. Vol. 63. P. 81–97.
4. Акофф Расселл Л. Менеджмент в XXI веке. Преобразование корпорации. Томск: Изд-во Том. ун-та, 2006. С. 351.