

Тема: Планирование деятельности ИКС

1. Задачи планирования

2. Организационная структура

3. Планирование деятельности информационно-консультационного центра

У функции планирования есть четыре основных цели:

- помочь организации достичь успеха в реализации задач
- обеспечить концентрацию сил и средств на выполнение поставленных с участием сотрудников задач
- помочь руководителям предвидеть и подготовиться к возможным изменениям.

Задачи должны быть определены до того, как принимаются решения по организационной структуре, кадровой политике и контролирования.

Планирование включает выбор цели, прокладку курса и продвижение этим курсом в направлении цели.

Планы подразделяются по времени их действия на **краткосрочные и долгосрочные**, а по назначению - на **стратегические или административные**.

Долгосрочными считаются планы на 3-5 и более лет.

В краткосрочных планах, как правило, четко определяются ресурсы (кадры, финансовые средства), необходимые для оказания услуг. Краткосрочные и долгосрочные планы взаимосвязаны через ресурсы и, кроме того, краткосрочные планы должны быть частью долгосрочных. В практике используются и планы однократного применения. К ним можно отнести бюджеты, программы и проекты.

Стратегическое планирование представляет собой набор действия и решения, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь

организации достичь своих целей. Его задача - обеспечить нововведения и изменения в организации в достаточной степени. Оно включает в себя четыре основных составляющих управленческой деятельности - распределение ресурсов, адаптация к внешней среде, внутренняя координация и организационное стратегическое предвидение.

Распределение ресурсов представляет собой правильное использование организационных ресурсов, таких как фонды, дефицитные управленческие таланты и технологический опыт. Адаптация к внешней среде охватывает все действия стратегического характера, которые улучшают отношения организации с ее окружением, исходя из необходимости учета не только благоприятных внешних условий, но и опасностей. Внутренняя координация включает в себя анализ сильных и слабых сторон организации с целью достижения эффективной интеграции деятельности. Осознание организационных стратегий предусматривает систематическое развитие мышление руководителей путем формирования коллектива, который может учиться на прошлых стратегических решениях и прогнозировать будущее.

При планировании важно правильно определить цели, то есть **конечные точки планирования**. Отсутствие ясно выраженной и тщательно продуманной цели часто является причиной неудач. Не может быть главной целью только получение прибыли. Деятельность организации должна оправдывать свое существование, принося пользу обществу. Одной из важных и постоянных задач руководителя является объединение различных целей, присущих разным позициям в организации в единое комплексное усилие. Усилия руководства должны быть объединены с усилиями персонала с учетом желаний и требований клиентов. Концепция управления по целям является одним из распространенных средств обеспечения того, чтобы все сотрудники поняли, в каком направлении они работают.

Работа руководителей и сотрудников должна оцениваться по их достижениям. Каждый должен знать, в чем состоят его цели. Руководители и их подчиненные должны иметь право голоса при определении своих собственных целей. Руководитель, устанавливающий цели для подчиненных и даже не информирующий их, не сможет добиться успеха.

Организационная структура информационно-консультационной службы.

Информационно-консультационная служба в большинстве стран представлена тремя уровнями: национальными или головными, региональными и местными или районными центрами. В некоторых странах двухуровневая система: национальные и местные центры. На национальном уровне центры или сами проводят научные исследования, или заказывают проведение конкретных исследований в соответствующих научных институтах и лабораториях. Главной задачей головных центров является содействие внедрению прогрессивных разработок. Важным направлением их деятельности является поиск в фондах библиотек, в печатных научных и рекламных изданиях, в Интернете информацию о законченных эффективных научно-исследовательских работах, представляющих интерес для практики, данные о новых технологиях машинах, средствах защиты растений и др.. На национальном уровне поддерживается связь с научно-исследовательскими организациями, фермерскими союзами, фирмами - производителями сельскохозяйственной техники, правительственными организациями, издательствами, контрольными лабораториями и т.д. Эти центры накапливают, обобщают и сводят воедино результаты исследований и другую информацию. Они функционируют как часть единой системы сельскохозяйственных знаний и являются связующим звеном между исследовательским сектором, внедренческими командами,

образовательными структурами, политическими и деловыми кругами. Национальные центры разрабатывают программы и методики краткосрочного обучения специалистов, повышения квалификации сельхозпроизводителей по разным направлениям сельскохозяйственной деятельности, само обучающие системы и др.. Как правило, в национальных центрах работают специалисты высокой квалификации, имеющие опыт научной и практической сельскохозяйственной деятельности. Они оказывают информационную помощь сотрудникам региональных центров, работникам образовательных учреждений, участвуют в подготовке информационных бюллетеней, справочников, рекомендаций, брошюр, докладов. Специалисты национальных центров проводят экспертизу проектов, концепций развития, планов исследований и др. Они посредством семинаров и совещаний обучают специалистов региональных консультационных центров, организуют повышение их квалификации. Специалисты национальных центров представлены в правительственных органах, советах научно-исследовательских институтов или исследовательских станций, где они уполномочены действовать как официальные консультанты по проблемам, выдвигаемым практиками, и оказывать влияние на включение этих проблем в тематику исследовательских учреждений для их решения. Национальные информационно-консультационные центры часто размещаются в зданиях министерства сельского хозяйства, на территориях опытных станций, являясь юридически самостоятельными независимыми организациями. Важной частью деятельности национальных центров является контроль и методическое руководство региональными центрами, подготовка предложений для правительства, парламента по вопросам, связанным с развитием сельскохозяйственного производства.

Региональные информационно-консультационные центры являются промежуточным связующим звеном между национальным центром и

региональными. Они готовят рекомендации с учетом региональных особенностей и могут оказывать консультации по некоторым специфическим вопросам.

Местные (районные) консультационные центры являются связующим звеном между сельскими производителями с одной стороны и научно-исследовательскими, образовательными учреждениями, производителями сельскохозяйственной техники, оборудования, удобрений, средств защиты растений и др. В Дании общенациональный уровень представлен консультативным центром датского сельского хозяйства, который передает местным центрам информацию о новых научных разработках в Дании и за рубежом, а также результаты собственных исследований. Консультационная служба решает целый спектр различных задач. Прежде всего, она является связующим звеном между фермером-практиком и сельскохозяйственными научно-исследовательскими учреждениями. Служба дает активным фермерам современную информацию об экономике и методах производства сельскохозяйственной продукции. Специалисты местных консультационных центров дают фермерам советы в части планирования и организации производства; проводят обработку и анализ технических и экономических данных, способствуя эффективному ведению хозяйства; проводят анализы почвы, кормов; выясняют необходимость повышения квалификации по частным вопросам и организуют недельные курсы; помогают вести бухгалтерский учет и дают советы по вопросам финансирования. Ведение бухгалтерского учета важно для консультационной службы, так как оно дает информационную основу для определения в каких направлениях консультирования нуждается товаропроизводитель. Консультирование по управлению хозяйством является одним из приоритетных направлений деятельности консультационной службы. На местном и национальном уровне Датской сельскохозяйственной консультационной службы занято около 3400

человек, из которых более 900 - консультанты, а остальные - техники и помощники. Из всех консультантов более 40% заняты консультированием в области экономики и бухгалтерского учета, 23%- в растениеводстве, около 14% - в скотоводстве. Количество консультантов по тем или иным направлениям определяется в каждом регионе непосредственно фермерскими организациями. С годами количество консультантов увеличивается, так как фермерам все сложнее ориентироваться в потоке научной информации и труднее повышать эффективность производства. На местном уровне консультационной службы созданы отраслевые комитеты, в состав которых входят представители консультационного центра, товаропроизводителей, союза фермеров (комитет по растениеводству, по скотоводству, по свиноводству и др.), которые направляют и контролируют деятельность консультационного центра. Организационная структура создаваемой в России в рамках проекта АРИС сельскохозяйственной консультационной службы имеет трехступенчатый уровень: федеральный, региональный и районный.

На федеральном уровне создан Головной информационно-консультационный центр, на который возложен ряд функций по управлению и функционированию всей системы информационно-консультационного обслуживания в агропромышленном комплексе страны. Региональный уровень представляют областные, краевые, республиканские информационно-консультационные центры. Структура региональных центров носит многообразный характер и зависит от потребности товаропроизводителей в информационно-консультационных услугах, понимания руководством региона роли и задач службы, наличия в регионе научно-исследовательских организаций, сельскохозяйственных образовательных учреждений, состояния развития телекоммуникационной системы. Третья ступень - это районные центры, которые непосредственно работают с товаропроизводителями и другими клиентами.

Планирование деятельности информационно-консультационного центра. Вся сфера информационно-консультационной деятельности, призванная вызвать преобразования в той или иной области сельскохозяйственного производства, требует систематического продуманного планирования. В целом это предполагает перечисление того, что должно быть сделано в порядке приоритетности, и составление плана деятельности для каждого из перечисленных этапов.

При этом необходимо определить сдерживающие моменты (препятствия) и потенциальные ресурсы (возможности), имеющиеся по каждому пункту плана. Затем целесообразно наглядно изобразить, что и когда должно быть сделано. Для более широкомасштабного проекта или программы может быть составлен поэтапный план исходя из логической последовательности. Его содержание может быть следующим:

- Наименование проблемы требующей решения; " Цели и задачи проекта;
- Ожидаемые результаты от реализации проекта;
- Расчет необходимых ресурсов и предполагаемых затрат по реализации проекта; " Расчетный экономический эффект;
- Ответственные исполнители в целом по проекту и по отдельным направлениям и разделам;

В плане необходимо отразить взаимодействие с реализованными ранее и реализуемыми в настоящее время проектами с целью возможного использования имеющихся разработок, рекомендаций. В этой схеме вопросы, связанные с реализацией проекта или программы, представлены как единое логически целое. При определении сроков и порядка реализации плана надо с одной стороны учитывать наличие, расстановку и занятость кадров, а с другой - желание клиентов, предусмотреть при необходимости участие исполнителей из других организаций, фирм. Если в плане предусмотрено участие нескольких исполнителей, то за каждым из них должен быть закреплен конкретный раздел работы. Исполнители

должны быть подобраны таким образом, чтобы внутри коллектива не было противоречий как межличностных, так и производственного характера. Определение сроков реализации плана и отдельных его этапов предусматривает контроль своевременности исполнения каждым исполнителем, участвующим в проекте. Оценка проводится по отдельным параметрам, предусмотренным планом. В случае невыполнения отдельных позиций в установленные сроки, анализируются причины и вносятся необходимые корректировки, а при объективной необходимости проводится замена исполнителей. Это проводится или по установленным периодам реализации плана, или поквартально (помесечно). Разработанные планы будут реальными, если будут обеспечены необходимые условия для их выполнения и учтены все возможные негативные факторы. Результаты анализа выполнения плана и оценку результатов целесообразно использовать при определении размеров материального стимулирования сотрудников. Организация информационно - консультационной деятельности. Изучение мирового опыта работы консультационных служб показывает, что несмотря на многообразие форм, их полезность и эффективность не вызывает никаких сомнений. Высоквалифицированные специалисты могут наладить эффективную работу в любой организации. Но их работа будет - более результативной, если каждый из них понимает свою роль и задачу. Консультационный центр, как любая организация представляет собой группирование видов деятельности для достижения поставленных задач. Информационно-консультационная служба в состоянии решить многие организационно - экономические и технологические проблемы, связанные с повышением эффективности сельскохозяйственного производства. На начальном этапе в работе районного консультационного центра чрезвычайно важно определить наиболее существенные проблемы сельскохозяйственного производства. Необходимо собрать статистические данные по количеству и размерам хозяйств в районе, площадях под сельскохозяйственными

культурами, поголовью скота и др.. Необходимо также получить данные по производственным и финансовым показателям в разрезе отраслей и отдельных хозяйств. На местном уровне иногда достаточно сложно получить такую информацию, особенно по фермерским хозяйствам. Общую картину состояния производства могут дать визиты консультантов в хозяйства, неформальные контакты с сельскохозяйственными производителями. Такая работа на первом этапе деятельности центра является частью процесса по оценке ситуации и должна оканчиваться экономической оценкой ситуации .

Таким образом, выявляются наиболее важные проблемы, с которыми сталкиваются местные сельхозпроизводители и которые могут быть решены информационно консультационной службой.

Устанавливаются приоритеты исходя из масштабов, сложности решения проблемы и потребностями в ресурсах. В процессе этой работы надо получить ответы на следующие вопросы:

- Какая проблема существует?
- Какое значение она имеет?
- Какими путями ее можно решить?
- Какие ресурсы имеются для ее решения?
- Какие результаты будут получены от решения этой проблемы?

Эта работа является важной предпосылкой для планирования любой программы информационно-консультационной службы.

Специализация работы. В любом консультационном центре есть много направлений работы, обусловленных различной специализацией товаропроизводителей, их образованием и опытом работы, экономическими, юридическими и другими аспектами деятельности. Результативно могут работать консультанты, имеющие глубокие знания, достаточный профессиональный опыт. **Возникает необходимость с одной стороны иметь консультантов широкого профиля, а, с другой стороны - узкоспециализированных.** Специализация работы обуславливается

необходимостью повышения качества и производительности труда. Однако слишком узкая специализация консультанта не позволяет видеть общую картину, поэтому руководителям нужно определить, насколько обосновано иметь в штате узко профильного консультанта. В западных странах чаще используют консультантов с широким диапазоном, когда они выполняют более широкий набор операций и закрывают полный сегмент работы. *Сотрудники наделяются большими полномочиями в принятии решений и им предоставляются возможности выполнять более интересную и трудную работу.* Разносторонние должностные обязанности характеризуются расширением навыков, повышением степени взаимодействия с другими людьми, давая сотрудникам большую ответственность за результаты работы и усиление обратной связи с клиентами. *Часто специалист узкого профиля используется более широко совместно с другими специалистами для подготовки проектов, планов и др. При эпизодической потребности, узких специалистов целесообразнее приглашать из научно исследовательских организаций.*

Формирование групп Создание групп по направлениям и видам деятельности позволяет более эффективно организовать деятельность информационно-консультационного центра. Существует несколько подходов в формировании групп (подразделений) по ряду признаков:

- **По функциональному признаку.** Это чаще всего используется для центров местного уровня. Работа на местном уровне часто группируется в зависимости от основных направлений деятельности службы на местах. Данный подход является основным и наиболее распространен в небольших организациях.

- **По территориальному признаку.** Местные консультанты часто организованы в зональные центры и закреплены за группой сельхозпроизводителей или других клиентов. Работая постоянно с группой клиентов, консультанты знают их проблемы, завоевывают доверие и авторитет.

Такой подход при формировании групп целесообразен еще и по экономическим причинам, таким, как сокращение транспортных затрат, более рациональное использование времени руководителя.

- **По виду оказываемых услуг.** Чаще всего используется во вспомогательных (обслуживающих) подразделениях. Централизация функций финансирования и ведения бухгалтерского учета позволяет рационально использовать специалистов и оборудование. В структуре консультационных центров часто возникает необходимость создания групп или подразделений, выполняющих такие функции, как бухгалтерский учет и управление финансами, управления кадрами и повышения их квалификации, предоставления информационных услуг, оценка и обработка статистических и экономических данных.

- **В зависимости от программ.** Этот подход приемлем для организации работы региональных специалистов и руководителей среднего звена. В рамках программы на срок ее реализации создаются группы (подразделения), взаимодействующие с соответствующими отделами научно-исследовательских заведений.

- **В зависимости от клиентуры.** Группы могут формироваться исходя из различных категорий клиентов, которыми взаимодействует консультационная служба. Так, например, при обслуживании перерабатывающих, агросервисных предприятий могут быть созданы специальные группы консультантов.

- **Смешанный подход.** У каждого из вышеизложенных подходов формирования групп есть свои определенные преимущества. И вполне целесообразно использовать различные комбинации подходов с целью создания более дееспособной организационной структуры, способной решать поставленные задачи.

Отлаженная работа персонала является важнейшим условием правильности принимаемых решений. В своей работе сотрудники

консультационного центра должны придерживаться некоторых общих правил.

Работа специалиста заключается в том, чтобы советовать руководителю, что ему необходимо делать, а не спрашивать его, что вы должны делать. Ему нужны ответы, а не вопросы. Работа специалиста состоит в том, чтобы на основе изучения, анализа проблемы найти наилучшее решение. Законченная работа представляет собой изучение проблемы и выработка решения специалистом в таком виде, чтобы руководителю осталось только согласиться или не согласиться с предложенным вариантом действий. В большинстве случаев законченная работа означает подготовленный для подписания руководством документ, который не нуждается в комментариях. Если действительно достигнут нужный результат, то руководитель это сразу увидит. В случае, если он захочет получить какие-либо пояснения, он обратится к специалисту сам.

Законченная работа не исключает варианта сырого проекта, но это не должно использоваться, как оправдание возложить на руководителя бремя формулирования действия. Заканчивая работу, перед представлением ее руководителю, специалист должен задать себе вопрос: "Если бы Вы были руководителем, готовы ли подписать подготовленный Вами документ, поставив под удар свою профессиональную репутацию?" В случае отрицательного ответа необходимо поработать с документом дополнительно, потому что это, видимо, не законченная работа. Большое значение имеет координация в работе консультантов и специализированных отделов. Именно посредством различных форм координации обеспечивается взаимосвязь компонентов различных программ и направлений консультационной деятельности, и создаются лучшие условия для достижения поставленных задач.

На начальной стадии работы консультационного центра, когда консультантов в штате немного, и все они работают в одном

подразделении, особой необходимости в координации нет. Большая часть координации в консультационной службе осуществляется неформально.