

ГЛАВА 5

ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ

5.1. Процессы управления

Важнейшим фактором, определяющим эффективность управления, является четкое понимание основных, существенных особенностей процессов управления, умение их рационально организовывать и оперировать ими.

С точки зрения целей, особенностей развертывания процессов управления во времени их можно разделить на следующие процессы (рис. 5.1):

- плано-перспективное управление (планирование);
- текущее управление (контроль, разработка и реализация текущих решений по использованию сил и средств);
- совершенствование организации и системы управления.

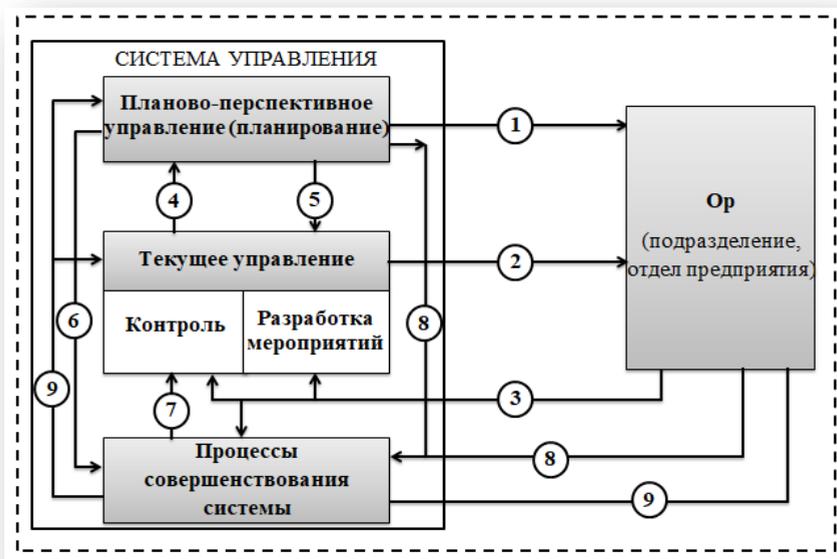


Рис. 5.1. Процессы управления

На данном рисунке введены следующие обозначения:

1 – планы, цели, стимулы, ресурсы; варианты распределения сил и средств; рекомендации по применению элементов Ор, варианты организации управления, взаимодействия, связи, контроля, реализации плана; сроки, оценки предшествующей деятельности, плановое обучение;

2 – текущие воздействия: постановка новых задач; коррекция целей, ресурсов, используемых приемов; результаты контроля, обучение, информация;

3 – результаты контроля хода выполнения поставленных задач; факторы, влияющие на эффективность решения задач; просьбы, предложения, информация;

4 – результаты анализа эффективности текущего управления;

5 – плановые нормативы;

6, 7 – плановые и текущие потребности по совершенствованию;

8 – предложения по совершенствованию;

9 – решения по совершенствованию системы управления и объекта управления.

5.2. Принципы организации системы управления

К основным принципам построения системы управления Ор можно отнести (рис. 5.2):

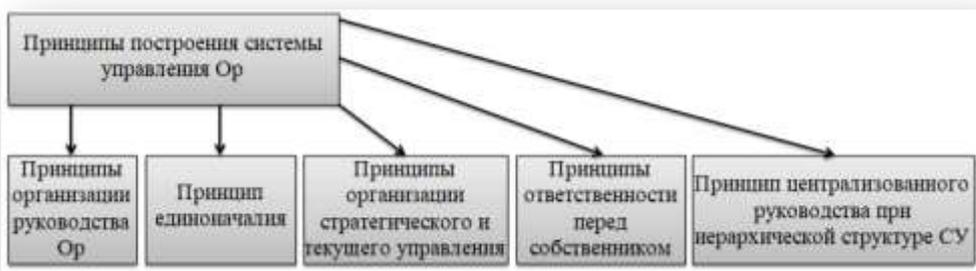


Рис. 5.2. Принципы построения СУ Ор

- принципы организации руководства Ор;
- принцип единоначалия;
- принцип централизованного руководства при иерархической структуре системы управления;
- принципы организации стратегического (планово-перспективного) и текущего управления;
- принципы ответственности перед собственником;

Принципы построения СУ Ор определяются особенностями их организации.

Принцип единоначалия включает в себя единство власти и ответственности; сочетание коллективного обсуждения с правом единоличного принятия решения; обязанность нести личную ответственность. **Принцип единоначалия предусматривает, что руководитель несет персональную ответственность:**

- за результаты деятельности подразделений и Ор в целом;
- состояние и возможности сил и средств Ор;
- материально-техническое обеспечение;
- техническую и специальную подготовку, обучение; моральное состояние личного состава;
- разработку и реализацию предложений по совершенствованию работы Ор и т.д.

Принцип единоначалия является необходимым условием обеспечения:

- целенаправленности, и единства действия всех элементов системы управления Ор;
- рационального распределения усилий по организации эффективного управления;
- целенаправленного использования коллективного опыта.

Однозначная персональная ответственность выступает как важнейший стимул, определяющий заинтересованность руководителя в обеспечении эффективного решения всех задач организации.

В. И. Ленин указывал: «Определенное лицо целиком отвечает за ведение определенной работы».

Ограниченность информационных, временных ресурсов руководителя при разработке им решений по управлению обуславливает необходимость максимально использовать коллективный опыт – информационный, временной ресурс системы управления и руководимого коллектива.

Рациональное сочетание единоначалия и коллективной деятельности позволяет в значительной мере устранить такие недостатки личности, как субъективизм, ограниченность ресурсов времени, информации, знаний.

Коллектив в этом случае выступает как группа экспертов, которая целеустремленно работает по оценке обстановки, возможностей, разрабатывает предложения по повышению эффективности работы, обладая при этом существенно большим информационным, временным ресурсом, ресурсом сил и средств.

Государственная основа принципа единоначалия проявляется:

- в воспитании руководителя в духе преданности Родине;
- в умении подходить к решению любого вопроса с государственных позиций;
- в создании у исполнителей мотивов по творческому, инициативному, целеустремленному отношению к делу.

Принцип централизованного руководства как общий принцип построения системы управления Ор заключается в том, что ее организационная структура является иерархической, обеспечивающей централизованное, координированное руководство всеми отделами, подразделениями.

СУ Ор занимает центральное место в Ор. Ее основные задачи сводятся к следующему:

- оценка задач, стоящих перед Ор;
- анализ внешних факторов, влияющих на выполнение задач Ор;
- оценка возможностей своих сил и средств;
- организация в подразделениях, отделах, Ор эффективного решения поставленных перед ними задач и управление ходом их решения;
- разработка предложений по совершенствованию деятельности Ор;
- руководство вопросами материального, технического обеспечения выполнения решаемых задач;
- руководство вопросами технической и специальной подготовки;
- руководство вопросами безопасности и т. п.

При этом основные задачи СУ заключаются:

1. В обеспечении качественного плано-перспективного управления с учетом предполагаемых изменений внешней обстановки, возможностей сил и средств, содержания решаемых задач.

2. В обеспечении эффективности ТУ за счет:

- достоверного, своевременного «отслеживания» внешней обстановки в масштабе времени, близком к реальному;
- «отслеживания» состояния и возможностей сил и средств Ор;
- «отслеживания» хода выполнения поставленных задач в подразделениях, отделах и системе в целом;
- разработки и реализации решений, обеспечивающих рациональную адаптацию Ор и ее элементов к изменениям решаемых задач, внешней обстановке; состояния и возможностей сил и средств.

3. В обеспечении эффективного развития Ор и ее элементов, обеспечении им возможностей решать качественно новые задачи.

Таким образом, **СУ Ор** имеет следующие **основные особенности**:

- иерархическую структуру;
- наличие общего и функционального управления;
- выделение централизованных систем планово-перспективного и текущего управления;

Иерархический принцип построения СУ Ор обеспечивает высокую целенаправленность управления и возможность рационального распределения функций управления по уровням управления.

Наличие общего управления реализуется в лице руководителя – единоначальника. Руководитель для решения вопросов общего управления может иметь заместителя по всем вопросам.

Функциональное управление отражает специализацию решаемых Ор задач и базируется на специализации функций определенных заместителей и соответствующих отделов, служб. Наличие функционального управления обеспечивает специализацию органов управления, что является важным фактором обеспечения целенаправленности их работы.

Основным органом, обеспечивающим руководителю планово-перспективное управление, является отдел управления, решающий вопросы оценки эффективности поставленных задач, выявления проблем, организации планирования и контроля.

Для обеспечения эффективности текущего управления в Ор может организовываться специализированная система ТУ.

5.3. Методы руководства, способы воздействия

Методы руководства – это способы воздействия руководителя на подчиненных, обеспечивающие выполнение задач, поставленных перед ними. Их можно разделить на две большие группы (рис. 5.3):

- регламентирующие (административные) воздействия;
- стимулирующие воздействия.

Методы регламентирующих воздействий опираются на законы, распоряжения, приказы, определяющие права и обязанности руководителей и подчиненных, их функции, т. е. на четкие регламентирующие положения о подразделениях, отделах, службах, должностных лицах. В этом случае действия руководителя закреплены правовым актом, и несоблюдение правовой нормы ведет к определенной дисциплинарной, юридической, морально-политической ответственности.

Анализ эффективности регламентирующих воздействий показывает, что она определяется:

- рациональностью используемых регламентирующих положений, инструкций, уставов, наставлений, законов;
- знанием руководителем законов, правовых норм, инструкций, положений;
- рациональностью принятых регламентирующих воздействий.

Многие решения руководителя в этом случае обязательно должны принимать ту или иную конкретную юридическую форму: приказ, распоряжение, положение, инструкция. В решении задач текущего управления значительная часть решений руководителя не принимает форму правового акта, но всегда отдельные звенья работы должны быть оформлены юридически или соответствовать имеющимся правовым нормам.

Деятельность руководителя должна соответствовать законам. Регулятором отношений между руководителем и подчиненными, между руководителями выступает Право. В процессе управления осуществляется правоустановительная, правоисполнительная и правоохранительная деятельности, которые формируют волю руководителя, устанавливают внешние границы ее проявления, определяют, что дозволено, а что нет с точки зрения законности. Исходным пунктом для определения прав, полномочий руководителя является положение о подразделении (отделе, Ор), которое он возглавляет.

Все виды регламентирующих воздействий, принимаемых руководителем, можно разделить на:

- предписывающие к совершению определенных действий;
- уполномочивающие (возможность действовать в рамках нормы по своему усмотрению);
- запрещающие;
- рекомендательные;
- установительные (правила поведения, но без обязательности или запрета).

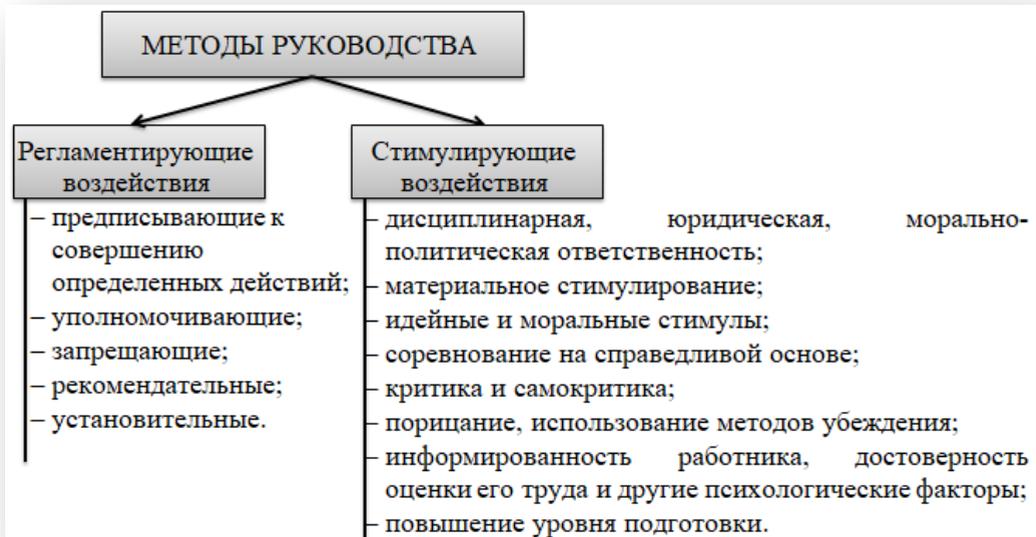


Рис. 5.3. Методы руководства

Процедура формирования регламентирующего воздействия включает в себя:

- формулирование задания;
- выбор вида воздействия;
- определение адресата и сроков выполнения;
- формулирование распоряжения, установление критериев выполнения задания;
- наделение полномочиями и ресурсами;
- установление ответственности;
- мотивацию и инструктаж исполнителей;
- координацию деятельности исполнителей;
- текущее управление ходом работы.

Адресат – точное указание лица, к которому относится данный приказ, распоряжение.

Формулирование распоряжения должно обеспечить его однозначное правильное толкование, уточнение обязанностей и полномочий.

Выделение ресурсов (силы, средства, время) должно обеспечить возможность рационального выполнения задания.

Мера ответственности должна учитывать важность, срочность задания и находиться в определенном соотношении с правами исполнителя. При этом ответственность выступает как один из компонентов мотивации подчиненных.

Мотивация подчиненных – создание у них мотивов для эффективного решения поставленных задач – включает в себя установление ответственности и использование материальных и моральных стимулов.

Здесь важно, чтобы каждое отдаваемое распоряжение было понятно исполнителю как необходимое для организации, учитывало индивидуальные особенности исполнителя. Все это должно обеспечивать условия, когда исполнители с готовностью воспринимают распоряжения и стремятся эффективно их выполнить.

Инструктаж должен включать в себя разъяснение, убеждение, обучение (разовое или периодическое).

Координация деятельности исполнителей – определение, кто, когда, в какой форме разрабатывает те или иные документы; уточнение, кто, кому, в какой форме, когда выдает информацию.

Текущее управление должно включать:

- контроль хода выполнения поставленных задач;
- отдачу частных распоряжений, учитывающих складывающуюся обстановку и ход решения задач;
- подведение итогов.

Подведение итогов весьма важно, так как оно фиксирует момент выполнения задания, повышает дисциплинированность исполнителей и делает более обязательным отчет как о выполненной, так и о невыполненной работе. Выступает для исполнителей действенным мотивом по эффективному выполнению поставленных задач, эффективному использованию всех внутренних ресурсов.

Роль стимулирующих воздействий возрастает по мере усложнения задач, сил и средств Ор частей, внешней обстановки, методов, способов решения поставленных задач, а также увеличения ресурсов отдельных элементов системы.

К основным видам стимулирующих воздействий относятся:

- дисциплинарная, юридическая, морально-политическая и другие виды ответственности;
- материальное стимулирование;
- идейные и моральные стимулы;
- соревнование на справедливой основе;
- критика и самокритика;
- порицание, использование методов убеждения;
- информированность работника, достоверность оценки его труда и другие психологические факторы;
- повышение уровня подготовки.

Материальное стимулирование заключается в материальном поощрении исполнителя пропорционально его вкладу в общее дело, его влиянию на конечный, полезный продукт.

Идейные стимулы определяются мировоззрением, политическими убеждениями личности.

Моральные стимулы проявляются в осознании исполнителем значимости своего труда, в верности долгу и принципам, готовности нести ответственность, стремлении заслужить личный авторитет и доверие, нравственной твердости, умении не идти против совести и строить свои отношения на основе справедливости, искренности и доброжелательности.

Соревнование на справедливой основе обеспечивает состязательный характер деятельности исполнителей, стимулирует их к совершенству своей деятельности и деятельности коллектива, к использованию передового опыта и науки.

Критику и самокритику как стимулы к совершенствованию следует понимать так, что, вскрывая недостатки, они тем самым определяют пути развития системы. Убеждение должно обеспечить благоприятную реакцию исполнителя, преодолеть его внутреннее предубеждение или пассивность, обеспечить правильное понимание задания, его конечных целей. Здесь важны убежденность руководителя и исполнителей, уровень их гражданственности, сознательности, подготовленности, создание атмосферы доверия, благожелательности, умение руководителя моделировать решаемую задачу и следствия, которые могут из нее вытекать. **В качестве аргументов убеждения выступают логические и психологические доводы.**

Взыскания, порицания повышают чувство ответственности. При этом необходимо четко формулировать предмет критики, суть обвинения, предоставив критикуемому возможность изложить обстоятельства и причины, приведшие к критике, после чего разобрать обстоятельства дела и вынести порицание. Главное – не ущемить личность исполнителя, а исправить ошибки и воспитать подчиненного.

Информированность работника и другие психологические воздействия обеспечивают условия его целенаправленной творческой деятельности. При этом важно, чтобы работник:

- знал цели, задачи, проблемы организации, свою значимость в решении общих задач;
- ощущал со стороны руководителя организации уважение, заботу, поддержку;
- видел перспективы своего роста;
- сознавал, что показатели, нормативы оценки труда каждого члена коллектива разработаны с единых позиций и достоверно, полно отражают вклад исполнителя в решение общих задач.

К важным факторам, влияющим на эффективность руководства, относятся (рис.5.4):



Рис. 5.4. Факторы, влияющие на эффективность руководства

1. Мотивы труда (желательно создание условий, которые обеспечивают получение удовольствия и от условий труда, и от его результатов).

2. Учет особенностей личности исполнителя (чувство ответственности, чувство нового, творчество, активность), учет неофициальной структуры коллектива и сложившихся взаимоотношений.

3. Тип руководства:

- авторитарный (единоличный), когда руководитель замыкает все связи на себя;
- демократический (коллегиальный), когда к разработке и принятию решений широко привлекаются члены коллектива;
- либеральный, когда вмешательство руководителя в деятельность коллектива минимально (в основном в условиях, когда деятельность исполнителей носит творческий характер).

4. Особенности отношений руководителя с подчиненными:

- административные (ориентированные на формальные отношения);
- социально-психологические (учитывающие особенности исполнителей).

5. Психологический климат и психологическая совместимость. **Психологический климат в коллективе** – это характер взаимоотношений в коллективе, преобладающие в коллективе настроения, степень удовлетворенности работой. В психологической совместимости необходимо:

- учитывать психофизиологическую совместимость (сходство и направленность психофизиологических реакций; синхронизацию психической деятельности людей);
- социально-психологическую совместимость (следствие сочетания типов поведения людей в зависимости от их интересов, потребностей, ценностных ориентаций).

6. Психологический аспект межличностных конфликтов и их преодоление. Конфликты отражают несовместимость потребностей, мотивов и целей деятельности, отношений и взглядов,

психологического склада. Преодоление конфликтов базируется на методах убеждения и административных воздействий. Действенную роль в разрешении конфликтов играет их коллективное обсуждение.

Повышение уровня подготовки исполнителя способствует правильному пониманию исполнителем его задач и обеспечивает условия более рационального их решения.

5.4. Планирование

Планирование представляет собой процесс принятия решения, которое определяет рациональный вариант действий, вариант использования сил и средств Ор, взаимодействия элементов Ор и различного рода исполнителей по времени и месту в будущем.

Оформляется результат планирования в виде плана, который содержит комплекс конкретных мероприятий, направленных на достижение поставленной цели.

В. В. Куйбышев говорил, что «...сущность плана именно в том и состоит, что он должен показать не только то, чего нужно достичь, в конечном счете, но также показать, как это сделать, каковы рычаги выполнения плана и как должно разворачиваться выполнение во времени и пространстве».

Планирование – это центральное звено управления Ор. При планировании важно использовать современные научные методы принятия решений, которые должны обеспечить эффективное выполнение задач, стоящих перед Ор, наилучшее использование имеющихся ресурсов.

В качестве основных показателей эффективности планирования могут выступать:

- рациональность и реализуемость принятых решений;
- своевременность разработки плана и его реализации.

Целью оптимального планирования является разработка планов, направленных на рациональное использование выделенных сил и средств в смысле максимального или требуемого качества решения поставленных перед Ор задач с учетом складывающейся обстановки. При этом системные методы анализа и синтеза должны наилучшим образом согласовать вариант использования сил и средств со складывающейся и прогнозируемой обстановкой и действующими ограничениями.

Основная общая особенность решений, принимаемых в процессе планирования, заключается в том, что они будут реализовываться в будущем. Отсюда следует, что плановые решения всегда принимаются на основе прогноза изменения потребностей, задач, внешней обстановки, возможностей своих сил и средств.

Планирование особенно эффективно, так как базируется на четкой организационной структуре, жестко регламентированном порядке подчиненности и ответственности, обеспечивая оптимальный режим работы как отдельных подразделений, элементов, так и Ор в целом, создавая организационные предпосылки для принятия и реализации эффективных решений в подразделениях, отделах, службах.

Систему, которая занимается разработкой и реализацией планов, будем называть системой планово-перспективного управления.

Основные общие особенности процесса принятия плановых решений представлены на рис. 5.5.

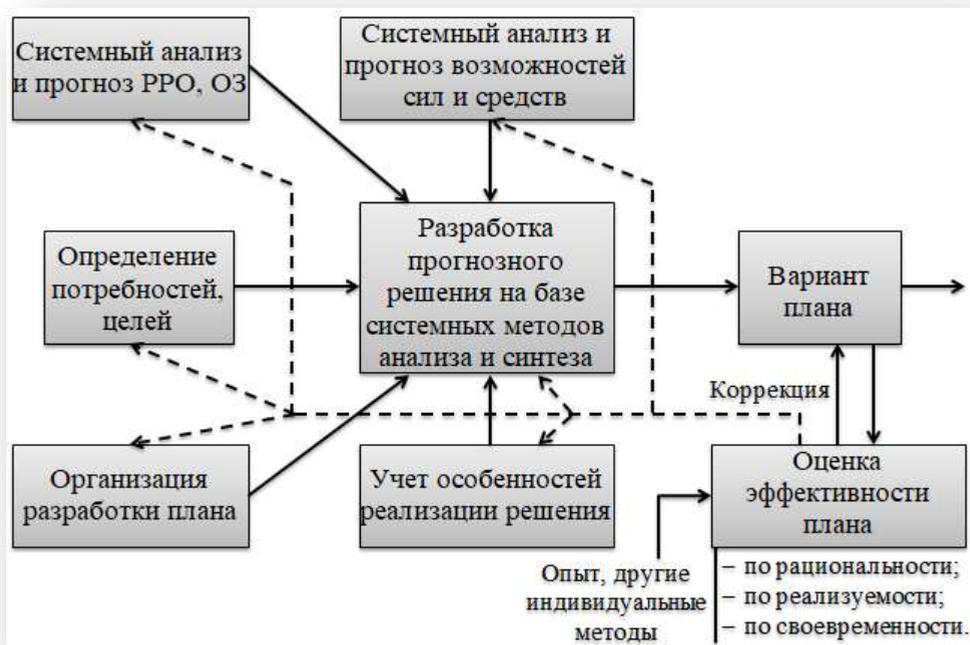


Рис. 5.5. Основные общие особенности процесса принятия плановых решений

Организация планирования будет заключаться:

- в разработке плана работ по планированию;
- в учете возможностей исполнителей отделов, служб по времени, информации, компетентности, инициативе, добросовестности;
- в организации текущего управления процессами планирования.

Полезность, целесообразность планирования будет проявляться в следующем:

1. План повышает эффективность управления, когда время адаптации системы к изменению существенных факторов значительно.

2. План обеспечивает условия реализации рациональных, целенаправленных и организованных действий. При этом хороший план должен прогнозировать и учитывать трудности, которые могут возникнуть в ходе реализации плана и включать меры по их устранению.

3. План помогает осуществить контроль и координацию действий. Последнее особенно важно, когда существует достаточно большое число исполнителей. С точки зрения контроля план должен выделять те узловые моменты времени, действий, которые наиболее важны при решении поставленных задач.

4. План позволяет во многих случаях уточнить внутренние и внешние связи, функции отдельных должностных лиц.

Отметим, что метод планирования на базе системного комплексного подхода к решаемым задачам часто называют программно-целевым методом планирования. Основу программно-целевых методов планирования составляют методы системного анализа и синтеза.

Разрабатывая и реализуя различного рода планы, целесообразно четко представлять те ограничения, которые им объективно присущи:

1. Планирование требует времени и затрат. Если затраты на разработку плана больше затрат на его реализацию, то разработка плана может быть нецелесообразной.

2. Разработка и применение планов без отслеживания текущих изменений могут сделать организацию негибкой, так как при наличии прогнозов возможны ошибки.

3. Люди, ответственные за планирование, в некоторых случаях по «престижным» соображениям не отменяют и не корректируют планы, даже если ошибки выявлены.

4. Отмена планов часто приводит к серьезным изменениям, особенно когда решения уже приняты и выделены силы и средства.

5. План фиксирует идеи, цели, оценки и делает в некоторых случаях затруднительным переход к новым идеям, предложениям.

Виды планирования можно систематизировать по срокам реализации и направлениям планирования.

Планы могут быть комплексными или тематическими.

По срокам реализаций планы, разрабатываемые в Оп, можно разделить на: долгосрочные (перспективные), текущие, разовые.

Долгосрочные и текущие планы часто являются циклическими. Перспективный план является документом, определяющим основные направления деятельности ориентировочно на 2–5 лет. Заметим, что перспективный план не является неизменным и по мере уточнения прогнозов постоянно корректируется и уточняется рис. 5.6.



Рис. 5.6. Перспективный план

Планирование по направлениям отражает необходимость планирования в соответствии с задачами, структурой Ор. Основная особенность планирования по направлениям сводится к необходимости осуществления комплексного планирования.

Комплексный характер планов находит отражение в процессе составления перспективных планов Ор, квартальных, месячных планов по решению задач Ор, плана-графика мероприятий на месяц и др. Эти планы составляются и корректируются всеми ответственными исполнителями.

Кроме общего перспективного плана Ор каждый заместитель руководителя имеет перспективный план работы по своему направлению, где более конкретно излагаются мероприятия, подлежащие выполнению за планируемый период.

Целенаправленными планами являются также планы начальников служб, отделов, подразделений и других элементов Ор.

Кроме планов по направлениям заместителей существуют планы по отдельным направлениям, не входящим в компетенцию заместителей.

Очевидно, что важнейшим элементом обеспечения эффективного перспективного планирования является его согласование по всем составляющим деятельности, по времени и выделенным ресурсам.

Перспективный план является отправным при составлении текущих планов.

Текущие планы можно разделить на годовые, полугодовые, квартальные, месячные, недельные, дневные. Текущее планирование предполагает определение круга задач с большей детализацией решаемых вопросов, ответственных лиц и сроков исполнения. Результат текущего планирования – приказ, распоряжение на выполнение конкретных мероприятий в установленные сроки.

Текущие и перспективные планы должны быть максимально согласованы между собой.

Все планы, составляемые на год, полугодие, квартал, месяц, являются циклическими.

Рациональная процедура разработки циклических планов включает в себя:

- план предшествующего цикла;
- факторы, отличающиеся от наблюдавшихся в предшествующем периоде;
- разработку новых мероприятий с учетом проявления новых факторов.

Разовые планы чаще всего составляются при решении конкретных задач в определенных (всегда разных) ситуациях.

Надо отметить, что руководитель принимает решение по организации выполнения целей Ор, планированию, отдаче предварительных распоряжений на основе анализа поставленных задач, информации о внешних факторах, о состоянии своих сил и средств, выделению главных новых задач, учету предложений своих заместителей, руководителей подразделений, служб. При этом сбор необходимой информации и ее анализ осуществляется с помощью своих заместителей, отделов и служб.

Для обеспечения эффективности разового планирования руководитель должен:

1. Использовать при принятии своего решения всю существенную и прежде всего новую информацию о внешнем окружении, состоянии своих сил и средств, а также предложения по организации, решению задач Ор со стороны заместителей, руководителей подразделений, служб. Например, при разработке планового решения необходимо выделить существенные, новые изменения в обстановке, в возможностях сил и средств таким образом, чтобы в первую очередь сконцентрировать усилия на решении новых вопросов.

2. При принятии решения по организации выполнения задач Ор и разработки плана определить:

- список основных выполняемых работ;
- выделить наиболее трудные, продолжительные, новые работы;
- уточнить роль подразделений, служб, оптимально распределить усилия исполнителей.

3. Для обеспечения своевременности и реализуемости решений добиться:

- чтобы максимальное число работ выполнялось параллельно;
- чтобы наиболее трудоемкие работы начинались еще до принятия окончательных решений (для этого отдаются соответствующие предварительные распоряжения);
- чтобы все работы, связанные с обеспечением деятельности Ор, были завершены к моменту начала решения основных задач Ор.

4. Создать систему связей и потоков информации, обеспечивающих решение задачи планирования.

5. Согласовать планы подразделений, отделов, служб с общим планом.

6. Организовать управление разработкой и реализацией планов (предварительный, текущий и последующий контроль и своевременная коррекция планов).

Индивидуальное планирование важно для руководителей всех степеней, так как, обеспечивая четкий ритм личной деятельности, оно создает условия для плановой работы подчиненным.

Формы индивидуального планирования различны. Целесообразно индивидуальное планирование осуществлять на год, месяц, день (цикл дежурства – для начальников смен). Форма плана на год для различных должностных лиц будет различна. Для Ор целесообразная форма плана имеет вид (табл. 5.1):

Таблица 5.1.
Целесообразная форма плана для Ор

Подлежащие выполнению мероприятия (перечень должностных обязанностей)	Сроки выполнения											
	Я	Ф	М	А	М	И	И	А	С	О	Н	Д
1. Ежеквартальные организационные мероприятия	Отметка о выполнении											
2.												

Такая форма обусловлена значительным количеством мероприятий, связанных с функциональными обязанностями.

5.5. Особенности организации планирования на предприятии

В силу того что Ор является иерархической системой, план на более низком уровне руководства разрабатывается в соответствии с планом вышестоящего уровня управления и отличается большей конкретизацией и детализацией.

Иерархия разработки планов в Ор обуславливает согласование планов по уровням (прежде всего за счет утверждения их в вышестоящей инстанции) и целесообразность параллельного планирования на всех уровнях с целью сокращения общих сроков планирования. Кроме того, планы учитывают многообразие направлений деятельности Ор.

Для решения вопросов организации деятельности Ор основными планами будут:

- планы выполнения задач Ор в целом;
- планы входящих в Ор подразделений, планы действий Ор в особых условиях.

Перспективный план Ор охватывает основные направления деятельности (по направлениям работы заместителей) и включает в себя перспективные вопросы совершенствования организации Ор, ее технического обеспечения и т. д. В перспективных планах подразделений, служб главным содержанием должны быть мероприятия по выполнению перспективного плана работы Ор и решаемых ими задач.

На основе анализа работы за предшествующий период и поступивших указаний и рекомендаций кроме перспективного плана Ор может иметь единый квартальный план работы по выполнению основных и вспомогательных задач. На основе перспективного плана Ор, квартального плана работы, а также имеющихся в отделах, подразделениях примерных (типовых) плановых или тематических разработок по проблемным вопросам (с учетом требований соответствующих руководящих документов и вышестоящих руководителей) целесообразно иметь:

- месячный план-календарь основных мероприятий, согласованный с другими заместителями руководителя;
- месячные планы подразделений отделов, планы материального, технического, информационного обеспечения и т. п.

Рассматривают и утверждают эти планы непосредственные руководители (начальники). Индивидуальные планы целесообразно иметь всем основным исполнителям.

Исходные данные для планирования.

Основными источниками информации для принятия плановых решений являются:

- долгосрочные указания (в виде распоряжений, приказов, указаний, решений совета директоров, перспективных планов вышестоящей Ор и т. п.);
- годовые указания и задания (годовые задачи Ор, рекомендации по выпуску продукции, материально-техническому обеспечению, планы капитального строительства и реконструкции и т. п.);
- текущие указания и распоряжения вышестоящих руководителей;
- результаты анализа деятельности Ор и ее элементов;
- функциональные обязанности должностных лиц;
- выводы и предложения различного рода инспекций, проверок, ревизий;
- результаты контроля деятельности Ор должностными лицами, комиссиями;
- информация и предложения от личного состава Ор.

В целях создания научной основы для разработки соответствующих разделов перспективного и квартального плана целесообразно, чтобы у каждого заместителя руководителя имелось несколько типовых тематических документов (рекомендаций) по направлениям его работы.

Фактически эти рекомендации – модели рациональной деятельности заместителей по определенным вопросам.

Эффективность планирования и направления его совершенствования.

Основные показатели эффективности планирования можно объединить в ряд групп (рис. 5.7):

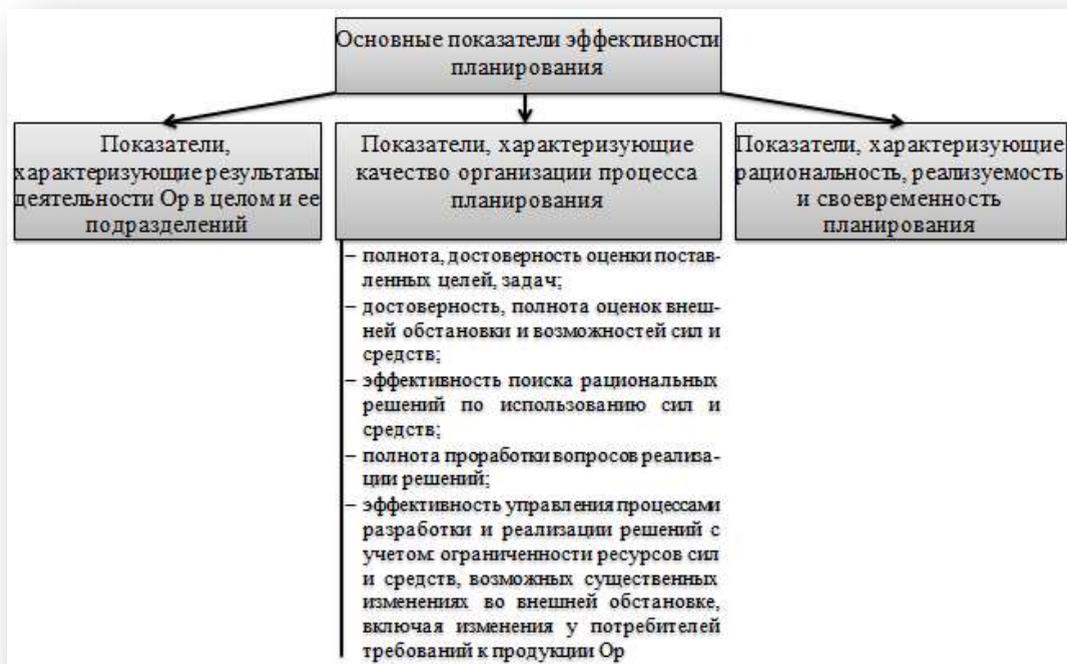


Рис. 5.7. Показатели эффективности планирования

1. Показатели, характеризующие результаты деятельности Ор в целом и ее подразделений.

2. Показатели, характеризующие рациональность, реализуемость и своевременность планирования.

3. Показатели, характеризующие качество организации процесса планирования:

- полнота, достоверность оценки поставленных перед Ор целей, задач;
- достоверность, полнота оценок внешней обстановки и возможностей сил и средств;

- эффективность поиска рациональных решений по использованию сил и средств с учетом ресурсов, возможностей исполнителей;
- полнота, достоверность проработки вопросов реализации решений;
- эффективность управления процессами разработки и реализации решений с учетом: ограниченности ресурсов сил и средств, возможных существенных изменений во внешней обстановке, включая изменения у потребителей требований к продукции Ор.

Анализ эффективности планирования по сформулированным выше показателям целесообразно проводить методами системного анализа.

При этом основными направлениями повышения эффективности планирования с точки зрения его своевременности, рациональности и реализуемости являются:

- максимальное использование всех ресурсов СУ;
- оптимизация разработки и реализации планов методами сетевого планирования, массового обслуживания (в частности, методами параллельного планирования);
- формализация разрабатываемых планов;
- учет, накопление, систематизация элементов рациональных решений за счет анализа передового опыта, научной, рационализаторской работы и использование в планах типовых рациональных решений;
- моделирование процессов реализации планов и прогнозирование конечных результатов;
- комплексирование всех разрабатываемых и реализуемых планов с учетом ограничений по ресурсу сил и средств, времени и месту.

Комплексирование планов предполагает согласование их по выделенным ресурсам, времени, месту, исполнителям. Надо отметить, что в решении проблем комплексирования планов существенную роль играет форма их представления. Комплексирование планов можно осуществить также путем построения общего сетевого графа реализации всех мероприятий.

5.6. Текущее управление

Текущее управление имеет цель обеспечения эффективности Ор в масштабе времени, близком к реальному.

Текущее управление предназначено для решения текущих задач Ор и базируется на:

1. Оценках:

- текущих решаемых задач;
- состояния и возможностей своих сил и средств;
- существенных характеристик и параметров внешней обстановки;
- хода решения поставленных задач, прежде всего, на основе результатов контроля.

2. Разработке на базе выше сформулированных оценок, решений по рациональному использованию сил и средств Ор.

Фактически основные цели текущего управления (ТУ) заключаются в обеспечении максимальной или требуемой эффективности Ор и ее подразделений, отделов, служб в масштабе времени, близком к реальному, в условиях складывающейся обстановки рис. 5.8.



Рис. 5.8. Функционирование системы динамико-текущего управления

Общий алгоритм функционирования ТУ предусматривает:

- анализ эффективности решаемых Ор задач;
- «отслеживание» характеристик внешней обстановки, «отслеживание» состояния и возможностей сил и средств;
- выявление существенных причин, влияющих на качество решения задач Ор;
- разработку и реализацию мероприятий, направленных на обеспечение требуемой эффективности.

Основными частными показателями эффективности ТУ являются:

1. Показатели полезности системы ТУ:

$$P_{\text{ТУ}} = \frac{\Delta W_{\text{СРР}}}{\Delta C_{\text{эТУ}}}, \quad (5.6.1)$$

где $\Delta W_{\text{СРР}}$ – приращение эффективности СРР за счет системы ТУ;
 $\Delta C_{\text{эТУ}}$ – расход сил и средств на систему ТУ.

2. Показатели эффективности функционирования:

– величина цикла ТУ

$$t_{\text{ТУ}} = t_{\text{СА}} + t_{\text{разр ТУ}} + t_{\text{реал ТУ}}, \quad (5.6.2)$$

где $t_{\text{СА}}$ – время сбора, накопления и анализа внешних и внутренних факторов, влияющих на эффективность решения текущих задач; $t_{\text{разр ТУ}}$, $t_{\text{реал ТУ}}$ – время разработки и реализации решений в системе ТУ.

Для системы ТУ минимизация потерь эффективности обуславливает необходимость управления в масштабе времени, близком к реальному;

– степень рациональности принятого в процессе ТУ решения

$$\Delta W_{\text{реш}} = \Delta W_{\text{ТУ}} - \Delta W_{\text{п}}, \quad (5.6.3)$$

где $\Delta W_{\text{ТУ}}$ – изменение эффективности Ор за счет реализации принятого в процессе ТУ решения; $\Delta W_{\text{п}}$ – потери эффективности Ор за счет изменения внешних и внутренних факторов;

– вероятность реализации решения, принятого в системе ТУ - $P_{\text{реал ТУ}}$.

Общие особенности организации ТУ проявляются в планировании работы ТУ; в определении основных функций, задач, порядка работы, взаимодействия элементов системы ТУ; в организации контроля эффективности ТУ и работы по его совершенствованию.

5.7. Процессы контроля

Контроль является одним из главных процессов ТУ управления. Он обеспечивает реализацию обратной связи, которая позволяет рационально корректировать деятельность Ор так, чтобы в любых условиях достигать максимальной эффективности.

Общий алгоритм контроля представлен на рис. 5.9.

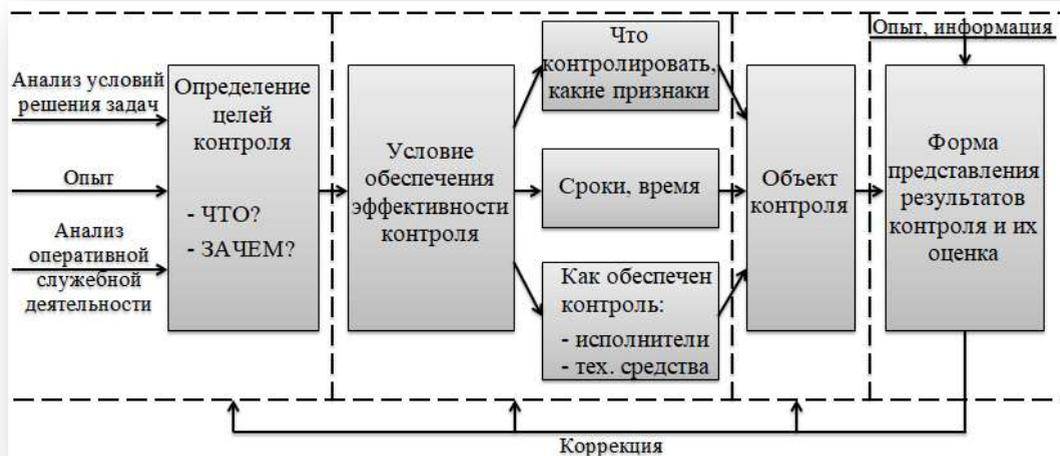


Рис. 5.9. Общий алгоритм контроля

Основными показателями эффективности контроля будут:

1. Показатели полезности контроля.

Например,
$$\beta_k = \frac{\Delta W_{CPP}}{C_{ЭК}}, \quad (5.7.1)$$

где W_{CPP} – увеличение эффективности СРР за счет контроля, $C_{ЭК}$ – эквивалентные затраты на систему контроля.

2. Показатели эффективности функционирования контроля (своевременность, полнота, достоверность).
3. Эквивалентные затраты на систему контроля.

Под достоверностью и полнотой контроля понимается достоверность и полнота выявления существенных характеристик, параметров, влияющих на качество выполнения задач, стоящих перед ОР.

Научной методологией контроля являются методы системного анализа.

Организация эффективного контроля должна обеспечить высокую эффективность работы объекта управления в сложных условиях за счет получения не просто информации о контролируемом объекте, а информации о существенных причинах тех или иных важных отклонений в контролируемом объекте рис. 5.10.

При этом для обеспечения эффективного контроля необходимо:

1. На основе анализа условий работы объекта управления – ОР, его специфики, предположений о возможных факторах, влияющих на эффективность его работы, исходя из требований своевременного и достоверного выявления причин, которые могут привести к снижению эффективности, определить перечень контролируемых вопросов (параметров, характеристик). Последнее подчеркивает, что контроль должен быть целеустремленным и постоянным.

2. На основании требований к контролю определить и уточнить контролируемые элементы, системы, характеристики и параметры. Важно, чтобы число их было минимально, но достаточно для принятия обоснованных решений о результатах контроля, сроках контроля и привлекаемых исполнителей.

3. Результаты контроля сравнить с прогнозируемыми. Анализ результатов должен достоверно и своевременно выявить причины снижения эффективности.

4. Выявить причины, которые служат основой разработки и проведения организационных и технических мероприятий, направленных на повышение эффективности ОР.

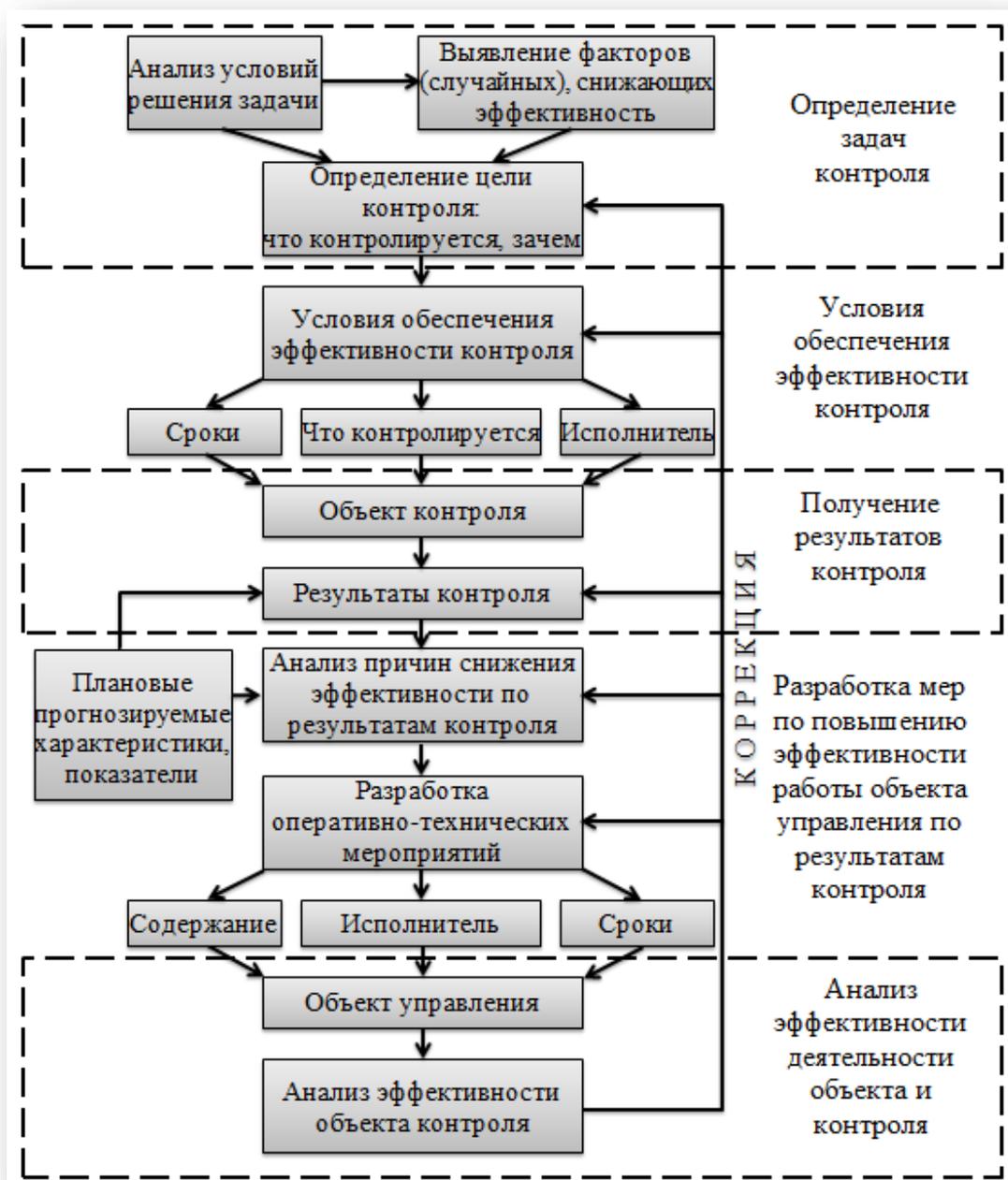


Рис. 5.10. Организация эффективного контроля

Анализ эффективности работы объекта управления после осуществления организационных и технических мероприятий служит основой для оценки эффективности, полезности контроля, разработки и проведения последующих мероприятий.

К общим факторам, влияющим на эффективность контроля, можно отнести:

1. Рациональность цели контроля. Нужно контролировать только те характеристики и параметры, от которых зависит эффективность объекта управления, т. е. существенные характеристики. При выборе целей и объекта контроля нужно опираться на опыт, теорию, моделирование.

2. Своевременность контроля. Условием обеспечения эффективного контроля с точки зрения своевременности является согласование времени контроля t_k и времени проявления внешних факторов $t_{вн ф}$. Необходимо, чтобы момент контроля опережал время проявления события, т.е.

$$t_k < t_{вн ф}. \quad (5.7.2)$$

При этом рациональный период контроля – $T_{пк}$, должен удовлетворять следующему условию:

$$T_{пк} \cong \frac{T_{нпрф}}{(5 \div 10)}, \quad (5.7.3)$$

где $T_{нпрф}$ – период проявления внешнего или внутреннего фактора. Если вес внешнего, внутреннего фактора значителен ($\Delta W_{п}$ велико), $T_{нпрф}$ мал – контроль должен быть непрерывным.

Материалы теории статистических решений, процедуры принятия рациональных информационных решений говорят о том, что для обеспечения эффективного контроля необходимо:

- прогнозировать моменты проявления изменений факторов;
- оценивать периоды их проявления;
- учитывать важность контролируемого объекта и существенность контролируемых характеристик;
- выбрать для контроля информативные признаки.

При этом рациональные признаки контроля должны быть информативными, своевременными, опережающими и их должно быть достаточно для принятия достоверных и полных решений.

Анализ эффективности контроля можно производить по следующим направлениям: своевременность, достоверность, полнота, реализуемость.

Многообразие факторов, оказывающих влияние на эффективность контроля, делает целесообразным его анализ с помощью системных моделей контроля, например в виде табл. 5.2.

Таблица 5.2.

Пример системной модели контроля

Объекты контроля	Существенные характеристики объекта	Цель, полезность				
		Оценка информативности, полезности признаков контроля	Требования по времени и периодичности	Оценка возможности контроля	Особенности реализации	Выбор контролируемого элемента, времени

Организации контроля в Ор проявляются в следующем:

1. Система контроля имеет иерархическую структуру.
2. Контроль носит многоплановый характер.
3. Наиболее существенными направлениями контроля являются:
 - полное и качественное выполнение поставленных перед Ор задач;
 - эффективность материального, организационного, технического обеспечения и т. п.
4. Для повышения эффективности контроль разделен на предварительный, текущий и последующий.

Предварительный – ставит цель выделить существенные факторы, влияющие на принятие решения до момента его окончательного решения.

Текущий – проводится в процессе управления и направлен прежде всего на выявление текущих изменений и путей адаптации к ним.

Последующий – проводится тогда, когда достигнуты конечные результаты по ранее принятым решениям (проверка исполнительности, правильности решения). Эта форма позволяет окончательно выявить недостатки и определить элементы передового опыта.

Эффективность контроля должна проявляться прежде всего в том, каков достигнутый полезный результат, какова надежность работы системы в условиях действия различного рода внешних и внутренних факторов.

Анализ особенностей организации и ведения контроля показывает, что базой повышения его эффективности являются методы системного анализа. При этом целесообразно:

1. Повышение своевременности и достоверности контроля за счет исключения несущественных контролируемых параметров, элементов, обеспечения полноты списка существенных контролируемых параметров, выбора рациональной периодичности контроля.

2. Выделение для контроля (в первую очередь) признаков, которые опережают по времени проявление нежелательных явлений, событий и характеризуют эти события, явления с достаточной достоверностью.

3. Обеспечение органов управления Ор информацией о критериях эффективности системы с целью коррекции контролируемых элементов, параметров.

4. Максимальная формализация отчетных документов, автоматизация процессов контроля.

Процедуры разработки рациональных решений по управлению системой ТУ аналогичны рассмотренным выше. Основные особенности их заключаются в том, что необходимость обеспечения ТУ в масштабе времени, близком к реальному, делает целесообразным проведение работы по выявлению часто встречающихся ситуаций и разработке на базе этого заранее отработанных, рациональных вариантов действий.

5.8. Процессы совершенствования системы управления

Процессы совершенствования деятельности системы управления Ор направлены на повышение качества решения задач на всех уровнях и по всем направлениям они являются наиболее сложными, так как направлены на разработку новых вариантов ее организации, функционирования.

Процессы совершенствования деятельности Ор направлены на обеспечение выполнения (одного или нескольких) следующих условий:

$$W(t+\Delta t) - W(t) = \Delta W > 0;$$

$$C_3(t+\Delta t) - C_3(t) = \Delta C_3 < 0;$$

$$\frac{W(t+\Delta t) - W(t)}{C_3(t+\Delta t) - C_3(t)} > \frac{\Delta W}{\Delta C_3}. \quad (5.8.1)$$

Основными организаторами работ по совершенствованию деятельности системы управления Ор являются соответствующие руководители.

В работе по совершенствованию деятельности Ор можно выделить следующие направления:

1. Планирование работ по совершенствованию деятельности Ор, в частности:

- включение вопросов совершенствования работы элементов Ор в планы подразделений, отделов, служб и личные планы исполнителей и Ор в целом;
- планирование совершенствования материально-технического, научного обеспечения;
- планирование совершенствования систем стимулов, способствующих активизации работы по совершенствованию деятельности Ор.

2. Текущее управление процессами совершенствования предполагает:

- контроль хода работы по совершенствованию деятельности Ор;
- разработку текущих мероприятий по совершенствованию деятельности Ор.

3. Создание условий, обеспечивающих активную работу каждого члена коллектива по совершенствованию деятельности Ор:

- разработка и совершенствование материальных и моральных стимулов;
- обучение творчеству;
- создание условий для творческой, активной работы: обеспечение научной информацией, информацией о передовом опыте и т. п.

4. Организация деятельности научно-технических, научно-производственных советов Ор, направленная на выявление недостатков в работе Ор и определение направлений их совершенствования.