Технології наукового менеджменту в органах державного управління

Сучасні технології здійснення наукового менеджменту персоналу державних органів грунтуються па науковій основі. Технологія науко­вого менеджменту є найважливішою складовою частиною наукового менеджменту. Технологія наукового менеджменту - це один із про­явів наукового менеджменту, це така організація діяльності, при якій практичному впровадженню конкретних заходів передує ретельний науковий аналіз трудових процесів та умов їх виконання, а самі прак­тичні заходи спираються па досягнення сучасної науки й передової практики.

Знання психологічних закономірностей, застосування в процесі діяльності певних психологічних методів понятійного апарату науко­вого менеджменту полегшує працю людини, допомагає їй регулюва­ти й будувати взаємини з іншими людьми, глибше розуміти мотиви вчинків людей, пізнавати дійсність, правильно оцінювати її та вико­ристовувати результат пізнання па практиці менеджменту будь-якою організацією. Практично немає сфери діяльності людини, де залучен­ня науки про менеджмент не призвело б до її впорядкування. Без зна­ння закономірностей менеджменту неможливо керувати людьми. На­уковий менеджмент розкриває закономірності, знання яких необхідні кожному, хто покликаний впливати па людей, скеровувати їх зусилля, виховувати їх. Знання психології менеджменту надають можливість контролювати особливі пізнавальні, вольові, емоційні процеси, пере­віряти, спрямовувати ці процеси на інших осіб, правильно приймати рішення в умовах виживання організації.

Однак при цьому ми бачимо, що «за деякими оцінками, не менше 20% втрат від плинності персоналу, прогулів, падіння працездатності викликані професійними неврозами. За оцінками американських спе­ціалістів, неврози щорічно завдають збитків американській економіці у 500 мільйонів доларів. У достовірності цих цифр можна сумніватись, але вони змушують замислитись. Конкуренція, відчуття ненадійнос­ті становища, конфлікти призводять до постійного психічного на­пруження, погіршують здоров'я. Людину пригнічує нереалізованість очікуваного, відсутність перспективи, неадекватність зусиль щодо результатів праці, її супроводжує хронічне відчуття втоми, безвиході, безпорадності. Як же боротись із цим? Найбільш простий і дешевий спосіб полягає в тому, щоб своєчасно інформувати працівника про пер­спективи зростання й можливості задоволення його індивідуальних запитів. Найбільш радикальний спосіб — зміна роботи всередині орга­нізації. Допомагають відрядження, додаткові вихідні дні та інші форми відсторонення від повсякденної діяльності, надання часу на завершен­ня ще невиконаного завдання, розширення міжособнстісних і зовніш­ніх контактів (працівника можна залучати до організації конференції, семінару, навчальних курсів, до роботи в гуртках якості тощо).

Розглянемо основні технології наукового менеджменту, суть яких полягає в підвищенні ефективності використання персоналу та якості виконуваних функцій: співвідношення цілей та винагороди, форму­вання ресурсу успіху, послідовне планування, раціональне викорис­тання часу.

Щоб досягти найкращих результатів у менеджменті, необхідно, по-перше, чітко сформулювати головну мету, по-друге, визначити стратегію її досягнення, по-третє, використовувати різні способи ви­нагороди задля досягнення мети (схема 20). Визначення мети, стра­тегії досягнення та способу винагороди є трьома етапами наукового менеджменту. На жаль, дехто з керівників найчастіше обмежується в управлінні персоналом постановленням мети й через певний час ди­вується, чому ж не досягаються результати або чому отримані резуль­тати значно різняться від очікуваних. До того ж, більшість керівників робить помилки вже па першому етапі — постановленій мети, вважа­ючи, що всі підлеглі добре розуміють, яких конкретних результатів чекає від них керівництво.

Менеджмент починається з визначення конкретних цілей. Ко­жен працівник організації повинен усвідомити, яких результатів він може досягти до визначеного часу. Цілі мають бути визначені з по­зиції результатів, яких варто досягти, а не виходячи з діяльності, яку варто виконувати. Це велика різниця. При визначені цілі необхідно переконатися в тому, що керівник разом із працівниками очікують один й той самий результат (тобто мають єдине аналогове сприй­няття результату). Перед кожним працівником або групою може бути поставлено не більш як З цілі одночасно. При цьому якщо став­ляться 2-3 цілі, то вони повинні бути перевірені на сумісність, щоб досягнення однієї не перешкоджало досягненню іншої. Цілі мають бути такими, які можна виміряти. У кожної цілі повинні бути свої критерії оцінки.



Схема 2. Шляхи досягнення результатів у менеджменті

При постановці цілі менеджер повинен сам налаштуватися па мо­тивований успіх. Для цього йому необхідно добре уявляти й відчувати дійсний і бажаний стан справ. Тільки в ньому випадку менеджер змо­же мотивувати підлеглого на досягнення певної цілі.

11а наступних етапах необхідно правильно обрати стратегію досяг­нення й спосіб винагороди, використовувати винагороду для досягнен­ня мети. Якщо результат не досягнено, необхідно розібратися разом із підлеглими, у чому помилка, але не шукати винних, як це найчастіше робить вище керівництво наших організацій. Помилок можна припус­титися як при визначені мети, так і при виборі стратегії досягнення або способів винагороди.

Наведемо питання, які допоможуть менеджерові розібратися у при­чинах невдачі:

* чи правильні й вагомі намічені цілі;
* чи розуміє їх відповідальний за виконання;
* чи правильно заохочувалася його поведінка;
* чи була винагорода відповідною;
* чи є зовнішні обставини, що зашкодили досягненню цілей; що слід змінити, щоб досягти успіху.

Знайшовши відповідь, менеджер зможе усунути прорахунку.

Важливим кроком в шануванні менеджменту людських ресурсів є визначення різноманітних поведінкових стратегій при управлінні персоналом. Науковий менеджмент характеризується максимальною кількістю поведінкових стратегій, що їх кожен керівник використовує в різноманітних управлінських ситуаціях при постановці мети, вибо­рі стратегії її досягнення та способів винагороди. Нижче розглянемо японські моделі менеджменту, але вже зараз зазначимо, що основою цих моделей є якість і ефективність.

Процес мислення менеджера й підлеглого при постановці мети, виборі стратегії її досягнення та способів винагороди складається з трьох етапів: пошук, репрезентація й референтна оцінка. У менеджера й підлеглого при переданій або прийомі інформації аналог може фор­муватися у трьох модальностях: аудіальна, візуальна і кінестетична. Таким чином, сукупність поведінкових стратегій визначається трьома складниками: етапи наукового менеджменту, етапи процесу мислення й модальності. И ефективному менеджменті може бути використано понад 500 поведінкових стратегій. Це те, чого повинен прагнути ко­жен керівник, щоб стати ефективним менеджером. Успіх у засвоєнні поведінкових стратегій багато в чому залежить від реалізації ресурсу менеджменту, дотриманні необхідних умов і технологій наукового ме­неджменту.

Для того, щоб отримати найкращі результати, менеджери, які праг­нуть бути ефективними, повинні знайти правильні відповіді па такі питання:

- якої поведінки необхідно домогтися від підлеглих;

- як визначати ефективну поведінку;

- яким чином винагороджувати персонал.

В ефективному менеджменті відома велика кількість способів ви­нагороди за досягнення мети. Перший спосіб - гроші. Па жаль, чи­мало керівників у нашій країні вважали (а дехто й дотепер має таку думку), що стимулювальна роль грошей занадто перебільшена. Біль­шість організацій та установ має рівень заробітної плати, який майже не залежить від виконуваної роботи. Такий підхід підриває стимулювальиу дію оплати за виконання роботи. Як приклад, замість того, щоб стимулювати підприємства на додаткову продукцію, уряд турбується про те як вилучити побільше грошей у виробника й споживача, чим встановити в суспільстві баланс товарної та грошової маси. Праців­ники не зацікавлені працювати понад норму, якщо більша частина прибутку йде до інших структур. У результаті продукції більше не ви­робляється, а заробітну плату, хоча й меншу за розміром, сплачувати необхідно. Організації, які винагороджують своїх працівників залежно від виконаної роботи, одержують хороші результати. Наприклад, така організація, як «Лінкольн електронік» сплачує гроші більшості зі своїх 2,5 тисяч службовців за кінцевий результат. У середині 9()-х років XX століття працівники «Лінкольн електронік4 одержували в середньо­му понад 45 тис. доларів на рік, у той час як середня зарплата в США була 18 тис. доларів. Залежно від одержуваних результатів винагоро­джується й вищий управлінський персонал. Процвітаючі менеджери сплачують за виконання роботи й одержують відповідні результати.

Другий спосіб винагороди - схвалення. Хоча гроші відіграють важ­ливу роль як спосіб заохочення, однак роль похвали не менш важлива, оскільки майже всі люди однаково позитивно реагують, коли відчува­ють, що їх цінують. Використання цього способу винагороди залежить тільки від фантазії керівника.

Третій спосіб винагороди - дія. Службовці, які викуповують акції і стають співвласниками, поводяться як власники. Для того, щоб вико­ристовувати цей спосіб винагороди, організація повинна:

 - виробляти конкурентоспроможний товар;

* використовувати групове прийняття організаційного рішення замість авторитарного й консультативного;
* мати відкриті канали спілкування між вищим керівництвом та

безпосередніми виконавцями. Дослідження в Університеті штату Мічиган виявили, що викорис­тання цього способу винагороди може в 1,5 рази підвищити прибуток організації.

Також важливе значення мають такі види винагороди, як порозу­міння та прояв інтересу до особистості працівника. Ці способи вина­городи вимагають від менеджерів неформального контакту з праців­никами і знання того, що хвилює й цікавить підлеглих. Просування по службі та особисте зростання працівників потребують суттєвих фі­нансових витрат. Перераховані вище способи винагороди дозволяють сьогодні провідним організаціям постійно вдосконалюватись і досяга­ти нових результатів.

Ефективним способом винагороди працівників, які прагнуть про­явити себе, є надання самостійності роботи. І, нарешті, одним із най­більш вагомих способів винагороди може бути нагородження.

Основними умовами Сучасного наукового менеджменту, які необ­хідно використовувати в органах державного управління, є такі. Пер­ша необхідна умова — єдине цілісне сприйняття аналогової інформації, Процес наукового менеджменту можливий лише в тому випадку, якщо при постановці мети, виборі стратегії досягнення та способів винаго­роди він розуміє своїх підлеглих і його підлеглі розуміють мотивацію й цілі самого менеджера (тобто і менеджер, і підлеглий мають єдине аналогове сприйняття мети, стратегії досягнення та способів винаго­роди). В іншому випадку результат, отриманий підлеглим, може зна­чно відрізнятися від мети, поставленої менеджером, незважаючи на те, що вони мали повне порозуміння на вербальному рівні. Дуже важливо, щоб аналогове сприйняття поставлених завдань у підлеглого було ці­лісним, а не частковим.

Друга необхідна умова - відкритий кінестетичний (емоційно-душевний) канал. Класичний американський менеджмент стверджує, що люди, котрі відчувають добре ставлення до себе, досягають висо­ких результатів. Відкритий кінестетичний канал дозволяє підлеглим більш точніше обирати правильну поведінку для досягнення резуль­татів і швидше" перейти до категорії ефективних працівників. При ви­конанні цієї умови всі ідеї, які є у виконавців, доходитимуть до вищо­го керівництва, а вся необхідна інформація від вищого керівництва надходитиме до виконавців. Для цього менеджер повинен розвивати кінестетичну модальність референтної оцінки процесу мислення. Роз­виткові відкритого кінестетичного каналу сприяють концепція делегу­вання, перехід від авторитарного й патріархального стилів управління до інтегративного багатофункціонального стилю менеджменту. При цьому кожен працівник виконує кілька функцій і цілком відповідає за певний напрям розвитку організації. Таким чином розподілені всі ключові сфери організації.

Третя необхідна умова - це досягнення або формування ресурсу успіху. Однією з відмінних рис ефективного менеджера є здатність до­помогти своїм підлеглим у вирішенні проблем. Але допомагати можна по-різному. Важливо розкривати внутрішні ресурси та проводити гли­бокі зміни. Формування ресурсу успіху полягає в допомозі працівнико­ві організації розкрити повніше внутрішній потенціал, і для цього слід відзначити кожне його досягнення. Так і формується ресурс успіху.

Умовно працівників організації можна поділити на три групи.

Перша група - ефективні працівники-професіопали, котрі володі­ють необхідним ресурсом успіху для самостійного виконання постав­лених цілей. Ця група спеціалістів здатна самостійно готувати контр­акти, визначаючи цілі, стратегії досягнення та способи винагороди.

Друга група - спеціалісти, з якими менеджер повинен періодично зустрічатися (2-4 рази на місяць), щоб коригувати їх дії й надавати під­тримку.

Третя група - спеціалісти, які не здатні працювати самостійно. Ця група працівників потребує постійного зворотного зв'язку з керівни­цтвом, в іншому випадку робота не буде виконана. При цьому кінце­ву мету доцільно поділити па кілька етапів (що більше, тим краще) і контролювати та винагороджувати працівників після виконання кожного етапу. Так, крок за кроком і відбувається формування ресур­су успіху, необхідного для самостійного досягнення мети. Критерієм оцінки ресурсу успіху є самостійна постановка мети, вибір стратегії досягнення, погодження способів винагороди, досягнення конкретних результатів.

Перед тим, як поставити перед підлеглим важко досяжну мету, необ­хідно «наповнити» її ресурсом успіху або взяти професіонала - ефек­тивного працівника з уже наявним ресурсом успіху, достатнім для до­сягнення стратегічних цілей організації (так званого «переможця»). Як правило, акумулювання ресурсу успіху в ефективному менеджменті починається з підготовки персоналу. Це потребує великих фінансових витрат, але надалі приносить довгостроковий успіх організації. Мисте­цтво менеджера полягає в тому, щоб поставити перед працівником важ­ко досяжну, але реальну мету й відзначити кожне його досягнення.

Ресурс успіху має два складники, що доповнюють один одного: стратегічний й ситуаційний. Подібно до необхідної умови рівномірно­го розвитку лівої й правої півкулі мозку для цілісного мислення, рів­номірний розвиток стратегічного та ситуаційного ресурсу необхідний для гармонійного розвитку кожної організації. Авторитарний стиль вищого керівництва в усіх гілках влади й особливо в правоохоронній діяльності сприяє односторонньому керівництву. Це значною мірою зумовлює недоліки керівників у наш час, котрі не здатні мислити стра­тегічно. У цьому сенсі стиль поведінки українських керівників дуже схожий на американський. Японські менеджери ще в середині 60-х рр. випередили американців щодо цілісного способу мислення, завдяки чому став можливим дуже швидкий темп розвитку. Ллє американ­ські менеджери вдало запозичили й адаптували до реалій СШЛ низку японських методик, пов'язаних зі стратегіями якості та ефективності і швидко надолужили втрачені темпи розвитку. Назначені стратегії на­укового менеджменту постійно вдосконалюються і впроваджуються як у державних, так і в комерційних організаціях.

Кожній організації необхідні спеціалісти, котрі володіють або стратегічним, або ситуаційним ресурсом успіху. Головне, щоб існува­ло оптимальне співвідношення, виходячи зі специфіки організації. Працівники з розвиненим стратегічним ресурсом можуть визначати стратегічний розвиток організації, здійснювати «погляд із майбут­нього», і для цього треба надавати їм мотиви па досягнення цілей, орієнтувати на більш високу систему цінностей. Вище керівництво організації повинно знати стратегічний курс успіху. Для кожної ор­ганізації досить важливо мати таких працівників з розвиненим си­туаційним ресурсом успіху, які забезпечують зворотний зв'язок для організації при будь-яких зовнішніх впливах таким чином, що ре­зультативність не погіршується. Розвиненим ситуаційним ресурсом успіху повинні володіти спеціалісти - керівники середньої ланки менеджменту.

До кожного працівника організації необхідний особистий підхід у визначенні й розвитку стратегічної та ситуаційної складових успіху. Це можна застосовувати метод покарання до працівників тільки за те, що вони не здатні стратегічно мислити. Завдання менеджера - розвинути їх ресурси. Науковий менеджмент передбачає підшукування відповід­ного місця кожному спеціалістові, щоб віддача була найкращою; Отже, акумулювання досягнеш, працівників організації є однією зі складо­вих частин ресурсу менеджменту (ресурсом успіху). Ресурс успіху до­зволяє кожному працівнику надалі працювати результативніше.

Наступна необхідна умова - умова розвитку особистості менедже­ра. Ефективний менеджер є особистістю, котра керує поведінкою. Ця умова визначає, що для наукового менеджменту персоналом менеджер повинен мати достатньо високий рівень управлінської культури. Як визначається рівень управлінської культури? Від чого він залежить і на що виливає? Ці аспекти нами вже було розглянуто.

Планування є одним з найскладніших видів розумової діяльності та однією з основ наукового менеджменту. Планування у Японії, СШЛ вважається життєво необхідним і користується значною увагою. З цьо­го приводу цікавим є досвід організації «Дженерал електрик». В умо­вах кризи постало питання про різке підвищення продуктивності праці на всіх ділянках організаційної діяльності. Консультативна служба, що її запросила організація, розробила процедур/, яка дозволила досягти поставленої мети. Суть цієї процедури полягала у створенні ефектив­ної ідеології, котра б поєднувала всіх працівників організації для до­сягнення більш високої якості послуг, надаваних організацією, і орга­нізаційної діяльності всередині організації. Проект «Іптроспект» - і дотепер досить вдала програма в історії цієї організації, котра дозво­лила за допомогою самоаналізу, планування та контролю досягти врів­новаженості робочих місць. За допомогою менеджера в організації був створений словник робочих місць, проведена їх паспортизація. Проект «Іптроспект» - досить ефективний інструмент для проведення органі­зацією самоаналізу. Єдина умова - зацікавленість вищих менеджерів у поновленні структури організації.

Однією з умов чіткої організації використання службового часу є застосування календарного планування. Календарні плани включа­ють у себе весь перелік робіт, час, передбачений па планові роботи; послідовність на виконання з урахуванням терміновості; прийнятний режим праці та відпочинку. Наприклад, під час роботи нерідко постає необхідність у терміновому виконанні непередбачених дій. Тому в ка­лендарному плані повинні бути передбачені відповідні резерви часу. Правильно організовуючи свій час, працівник повинен узяти до уваги також зміни власної працездатності упродовж робочого дня.

Планування - процес прийняття конкретних рішень, що їх необ­хідно реалізовувати па практиці. Оскільки таких рішень іноді необ­хідно прийняти дуже багато, то основна суть планування полягає у їх взаємозв'язку. За допомогою планування організація пристосовує свої ресурси до змін внутрішніх та зовнішніх умов і веде боротьбу з невизначеністю майбутнього, що постійно посилюється внаслідок ускладнення соціально-економічного життя суспільства. На думку дослідників, під час аналізу діяльності керівника процес планування та очікувані результати, співвіднесені з метою, реально і постійно не збігаються з одержаними результатами, а це викликає необхідність дій оперативного контролю та управління. Таким чином, плануван­ня діяльності організації нерозривно пов'язане з іншими напрямами впливу менеджера на діяльність колективу з метою оптимізації робо­ти всієї системи.

Найважливішою умовою ефективного планування є його комплек­сність, яка передбачає взаємозв'язок усіх видів планів, що складають­ся в межах організації або відділу. Це дозволяє враховувати одночасно спеціалізацію підрозділів і загальноорганізаційні завдання з одного боку, поточні та перспективні цілі, — з іншого. Якщо організація ве­лика, то процес планування здійснюється одночасно на всіх рівнях з урахуванням тих проблем, що існують як на верхніх, так і на нижніх щаблях ієрархії. В організаціях з невисоким рівнем централізації вище керівництво приймає рішення тільки з найбільш важливих питань стратегії, загалом же це право надається підрозділам. Процес плану­вання складається з кількох етапів.

Перший етап — оцінка політичних та економічних обставин, у яких діє організація. Для цього проводяться необхідні дослідження. З'ясовуються можливості організації на сьогодні і в майбутньому.

Другий етап - постановка конкретних завдань, котрі виходять з кінцевої мети діяльності. Відокремлюються їх пріоритети і конкрети­зуються очікувані результати, терміни. Па основі завдань визначають конкретні напрями розвитку організації.

Третій етап - розгляд очікуваної ситуації, у якій буде виконува­тися план. Ці ситуації (пропозиції) можна поділити на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх належать політичні й соціальні умови, про­гнозований рівень розвитку техніки, технології й науки. До внутріш­ніх — майбутня структура організації, її стратегія, політика у сфері ка­піталовкладень, діловий клімат. На цьому етапі виробляється оцінка рівня ризику і з'ясовуються можливі наслідки для організації у випад­ку виникнення ризикових ситуацій. Надійне уявлення про майбутнє є неможливим без прогнозування. Що більша організація, тим більше вона повинна передбачати майбутнє, тим вагомішу роль у її житті ві­діграє прогнозування.

Четвертий етап - вибір кращого способу діяльності, виходячи з наявних альтернатив. Обравши одну з альтернатив і скоригувавши її на момент невизначеності, організація береться за здійснення п'ятого етану.

П'ятий етап - розробка загальних планів, які формуються па рів­ні вищого керівництва у вигляді системи цілей та завдань. Далі вони перетворюються на частково деталізовані плани функціональних на­прямів.

Будь-яке планування повинно бути орієнтованим па майбутнє. Ллє в кожної організації є власний підхід до цього майбутнього. З точки зору наукового менеджменту, існує три варіанти бачення майбутньо­го, яке можна охарактеризувати такими принципами: «поживемо — побачимо», «передбачимо-приготуємося», «зробимо самі». Згідно з ними й реалізується підхід до планування. Своє матеріальне втілення процес планування знаходить у плані-документі, де фіксуються цілі діяльності організації в межах певного відтинку часу, узгоджені дії окремих підрозділів у цілому, а також варіанти розв'язання проблеми в непередбачених ситуаціях.

У межах планування доцільно виділити три категорії планів - стра­тегічні, плани для повторюваних дій та плани для певних дій. Страте­гічні плани є набором конкретних цілей, що їх необхідно досягти до встановленого періоду. Вони охоплюють найбільш загальні проблеми розвитку організації та її далеку перспективу. Такі плани розробляють­ся самостійно в різних напрямах, але при цьому підпорядковуються визначеній ієрархії. За своїм характером наближені до прогнозів і слу­гують для розробки двох інших категорій планів - для дій, які повто­рюються, і які не повторюються. Плани дій, ідо повторюються, перед­бачають послідовність дій, спрямованих па вирішення стандартних за­вдань. Це певний алгоритм, що виконується при виникненні стандарт­ної ситуації (задзвонив телефон - підняв слухавку - відповів тощо). Як правило, вони досить прості і навіть примітивні. Плани неповто­рюваних дій надзвичайно складні, оскільки вимагають від автора май­стерності та глибокого наукового аналізу. Складаються, як правило, з великих деталізованих програм і проектів, що передбачають діяльність організації в нестандартних, а іноді в непередбачених ситуаціях. Тому планування повинно спиратися на ряд принципів: участь у плануванні якомога більшої кількості працівників ор­ганізації. Це не означає, що потрібно залучати навіть рядових працівників, хоча їх думки також треба враховувати. Вважаєть­ся, що люди краще виконують ті плани, які самі склали; безперервність, що виявляється в наступності планів; координація та інтеграція, які забезпечують комплексність пла­нування;

забезпечення досягнень встановлених завдань. Для цього ре­альні події постійно звіряються з очікуваними й проводиться коригування планів; \*/ планування має передувати іншим управлінським функціям організації, мотивації та контролю;

економічність - це досягнення намічених цілей з мінімальними витратами;

гнучкість планування, забезпечення здатності планів змінюва­ти спрямованість при виникненні непередбачених обставин. Найбільш наближеними до повсякденного життя будь-якої орга­нізації вважається оперативне планування, мета котрого - з'ясувати щоденну завантаженість робочих місць. Найбільш вдалий підхід, на думку фахівців, знайдений в Японії. Стратегія організації у Японії орієнтована на реалізацію «викорінення всього зайвого». Поняття «за­йвого - це все те, що не приносить удачу». Ключові концептуальні під­ходи ґрунтуються на чотирьох основних моментах:

^ обов'язкове формування достатньо автономних і самостійних

взаємодіючих ланок; \*/ обов'язкове виконання кожною ланкою точно й у визначений термін своїх функцій, принципова особистість японської систе­ми - горизонтальні зв'язки; ^ гнучке використання працівників; ^ безперервність втілення творчих і новаторських ідей. Отже, планування - творчий процес, і досягає в ньому успіху той, хто виявляє максимум творчості й винахідливості, використовуючи нетрадиційний підхід. Необхідно підкреслити, що можливості пла­нування не безмежні. Вони обмежуються передусім можливістю ви­роблення точних планових пропозицій, швидкою зміною ситуації, особливо зовнішньої. Ефективність діяльності організації (її успіх чи невдача) певною мірою залежить від умілого планування.

Плани є різновидом організаційних рішень, але за своїм значен­ням в організаційній роботі планування заслуговує самостійного і більш докладного розгляду, оскільки воно надає можливість ціле­спрямовано використовувати всі сили та способи апарату, зосередити зусилля колективу на виконанні головних завдань, дисциплінує ви­конавців, підвищує їх відповідальність за доручену справу. Будь-яка творча діяльність відзначається своєю цілеспрямованістю, плановіс­тю, передбаченням результатів майбутніх дій. Кожна робота повинна бути заздалегідь спланована. Планування - необхідна передумова правильної організації будь-якої діяльності, і особливо діяльності управлінської.

При плануванні роботи в органах державного управління мають бути дотримані такі загальні вимоги:

^ об'єктивний облік сформованих обставин, сил та способів;

^ добре продумані плани, що базуються на глибокому аналізові обстановки, тверезому обліку всіх «за» і «проти», є основою ці­леспрямованої, погодженої, досить напруженої, але спокійної й ритмічної роботи;

/ мають враховуватися вказівки вищих і місцевих органів;

/ у планах передбачаються чіткі й конкретні заходи, терміни їх виконання й відповідальні за це працівники, що дозволяє здій­снювати контроль за проведеною роботою та її ефективністю;

/ у плані повинні передбачатися тільки основні заходи, спрямо­вані на вирішення основних, а не другорядних завдань;

 недоцільно вносити до плану такі пункти, що відображають звичайні службові обов'язки працівників;

плановані заходи повинні бути такими, що об'єктивно можуть

бути виконаними; / нереально планувати скорочення злочинності на визначений

відсоток, оскільки це залежить багатьох об'єктивних умов, а не

тільки від діяльності державних органів; при плануванні необхідно враховувати результати роботи за

попередній період, на основі яких і складається новий план; /недопущення в ході виконання планів необгрунтованих змін. Природно, що в ході службової діяльності може змінюватися ха­рактер завдань, поставлених перед колективом, і це вимагає внесення до плану відповідних доповнень. Але при нормальному, звичайному плині життя план повинен бути стабільним. Якщо ж він буде переро­блятися без серйозних на те підстав, то це неминуче підірве у вико­навців упевненість, породить скептичне ставлення до плану, послабить активність працівників щодо його виконання!

Необхідно підняти рівень планування, зробити його цілеспрямова­ним, поставивши в центр уваги основні проблеми. Через перевантаже­ність планів дрібними, другорядними питаннями багато заходів вико­нуються наспіх, губиться загальна перспектива. Щоб уникнути цього, необхідно, крім поквартального й річного планування роботи, розро­бляти перспективний план, котрий з певних позицій був би пов'язаний з планом розвитку на великий проміжок часу. Інакше важко, а іноді й неможливо позбутися вузьковідомчого підходу до справи, правильно і вчасно враховувати при організації роботи соціально-економічні пере­творення, що відбуваються в країні.