

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ**

**ДОНЕЦКИЙ РЕСПУБЛИКАНСКИЙ ЦЕНТР ПОВЫШЕНИЯ
КВАЛИФИКАЦИИ РАБОТНИКОВ ОРГАНОВ
ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ, ОРГАНОВ МЕСТНОГО
САМОУПРАВЛЕНИЯ, ГОСУДАРСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ,
УЧРЕЖДЕНИЙ И ОРГАНИЗАЦИЙ**

**Подготовка аналитических и программных
документов**

Учебно-методическое пособие

Рекомендовано научно-методическим советом Донецкого республиканского центра повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций (протокол № 1 от 26.06.2015) как учебно-методическое пособие для слушателей системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров

Донецк

2015

ББК 67.301.01.Я 7

П 44

Печатается по решению научно-методического совета Донецкого республиканского центра повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций (протокол № 1 от 26.06.2015)

Составитель:

Сумин Валентин Александрович – кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и хозяйственного права Донецкого национального технического университета.

Рецензент:

Шумаева Елена Александровна – кандидат наук государственного управления, доцент кафедры менеджмента и хозяйственного права Донецкого национального технического университета.

Подготовка аналитических и программных документов: учебно-методическое пособие / сост. В.А.Сумин; Донецкий республиканский центр повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций. - 2-е изд., стереотип. – Донецк: [ДРЦПК], 2015. – 48 с.

В учебно-методическом пособии обозначен перечень средств, позволяющих сформировать необходимую систему при разработки аналитических и программных документов. В пособии представлены детерминанты деятельности, ориентированные на решение оперативных и стратегических задач управления.

Пособие может использоваться в системе повышения квалификации органов государственной власти и органов местного самоуправления.

© Донецкий республиканский центр повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций, 2015

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1 Семантика учебно-методического пособия	6
1.1. Характеристика управленческих документов	9
1.2 Информационно-аналитический документ как системный объект	10
1.3. Процесс создания документа	14
2 Аналитическое обоснование параметров эффективного управления изменениями деятельности аппарата государственного управления	16
3 Результативность деятельности персонала органов государственной власти и органов местного самоуправления	33
Список информационных источников	46

ВВЕДЕНИЕ

Глубокие социальные и экономические преобразования украинского общества в условиях глобализации и перехода к рыночной экономике требуют коренных изменений в системе управления предприятия. Рационалистическая парадигма организации деятельности персонала управления на принципах равновесности и замкнутости, ограничивает действия должностных лиц сформированными еще командной системой жесткими рамками правовых норм и рефлексивных правил. Эти рамки ухудшают использование адаптационных возможностей, препятствует осуществлению целерациональных внешних связей, ограничивают взаимодействие специалистов системы управления при выполнении любой работы, связанной с основной и, в целом, обуславливают негативную динамику экономических показателей предприятия.

Предприятие, как любая экономическая система связана с внешней средой динамичными потоками ресурсов и информации, которые определяют неоднозначность ожидаемой траектории функционирования предприятия. Прогнозируемые участки траектории формируются на основе исходных условий предшествующей её фазы в ситуации, определенной латентным периодом исполнения планов в настоящем и ожидаемом экономическом состоянии предприятия в контексте прогнозируемого будущего.

Современная фундаментальная наука реализует междисциплинарную или синергетическую концепцию предприятия, деятельность которого по утверждению А. Маршалла „...является результатом работы человека, осуществляемой с помощью человека и управляемой его способностью предвидеть будущее и его готовностью позаботиться о будущем.., с любой точки зрения человек является центром проблемы производства, как и проблемы потребления, а также вытекающей отсюда проблемы отношений между первыми двумя...”

Концепция деятельности человека реализуется в форме стыковки методологических принципов познания, которые составляют: детерминизм в принципах познания явлений и событий; понимание смысла явления, события, действия; информационная представленность мышления; актуализация самоорганизации и саморазвития; взаимодействие с внешней средой; внутренняя, отраженная в психике индивида мысленная представленность внешнего мира; мотивационные интерпретации и поведение; рефлексия и активность личности в информационном и временном измерениях пространства индивидуальной деятельности в группе.

Эта необходимость связана с ростом информационных потоков, совершенствованием коммуникационных каналов и потребностью в

специалистах, которые в нестабильных эволюционных условиях способны смещать показатели функционирования предприятия в сторону устойчивого развития.

Критический анализ современных научных трудов, посвященных деятельности персонала управления показал, что они содержат усредненные характеристики человека, которые не учитывают его индивидуальное поведение в процессах переработки и обмена информации. Мыслительная деятельность или информационный процесс мышления специалиста на уровне микрообъектов представляется как передача сигналов от человека к человеку, как энергоинформационные взаимодействия на расстоянии, в процессе которого субъект вынуждающего излучения интегрирует в своей ячейке памяти информацию всех иных независимых субъектов, информационное излучение которых обусловлено этим вынуждающим излучением.

Цикличность информационной деятельности при составлении аналитических документов определяется относительно стабильными параметрами накопления и расходования энергоресурса информационной системы человека. Параметры соответствуют продолжительности стадий цикла умственной деятельности.

В методическом пособии представлено теоретическое обобщение широко известных классических и современных публикаций, новых теоретических положений и решений по проблеме эффективности мыслительной деятельности персонала управляющей системы предприятия, с выделением информационной структуры индивида, энергетический ресурс которого в процессе мышления реализуется во времени с определенной повторяемостью, в последовательности фазовых состояний активности при выполнении профессиональных заданий.

1. СЕМАНТИКА УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ПОСОБИЯ.

Понятие «документ» является центральным, фундаментальным в понятийной системе документоведения. Оно отражает признаки реально существующих предметов, служащих объектами практической деятельности по созданию, сбору, аналитико-синтетической обработке, хранению, поиску, распространению и использованию документной информации в обществе.

На международном уровне наиболее общим признано определение документа как записанной информации, которая может быть использована как единица в документационном процессе. Такое определение разработано и утверждено Международной организацией по стандартизации (ИСО) при участии Международной федерации библиотечных ассоциаций, Международной федерации по документации, Международного совета по архивам, Международной организации по интеллектуальной собственности. Согласно стандарту ИСО, информация может быть записана любым способом фиксирования каких-либо сведений, т. е. с помощью не только знаков письма, но и изображения, звука и т. п. Такое определение позволяет причислить к документам все материальные объекты, которые могут быть использованы для передачи информации в обществе (включая экспонаты музеев, архитектурные памятники, образцы пород и т. п.). В Украине официально приняты три значения документа, зафиксированные в ряде государственных стандартов (ДСТУ):

ДСТУ 2392-94. Документ I. Записанная информация, которая может рассматриваться как единица в ходе осуществления информационной деятельности.

ДСТУ 3017-95. Документ II. Материальный объект с информацией, закрепленной созданным человеком способом для ее передачи во времени и пространстве.

ДСТУ 2732-94. Документ III. Материальный объект, содержащий в закрепленном виде информацию, оформленный установленным порядком и имеющий в соответствии с действующим законодательством правовое значение.

Отношение между разными значениями документа строится по принципу иерархии - подчинения одного понятия другому, где каждое более широкое поглощает, включает в себя менее широкое. Необходимость поэтапного сужения объема понятия «документ» вызвана практическими целями определения предмета деятельности той или иной отрасли. Определение Документа I обязательно для использования во всех видах нормативной документации: в справочной, учебно-методической и другой литературе, относящейся к сфере информации и документации. Значение Документа II принято в сфере книгоиздания и книгораспространения. Сфера

использования определения Документа III - делопроизводство и архивное дело.

Для документоведения в данном случае наиболее приемлемым является определение Документа II: он представляет собой двустороннюю единицу - соединение материального объекта с информацией, закрепленной созданным человеком способом. Без одной из этих сторон нет документа. Указание такого признака, как созданный человеком способ закрепления информации, не позволяет считать документом, например, ген: генетическая информация закреплена способом, созданным природой, а не человеком.

Это определение позволяет ограничить круг основных документов - объектов документно-коммуникационной деятельности, сосредоточить внимание на понятии, которым оперируют библиотковедение, библиографоведение, книговедение и некоторые другие смежные с ними отрасли знания. В библиотечной, библиографической, книготорговой, информационной деятельности работают со специально изготовленными объектами, т. е. документами, предназначенными для одновременного выполнения двух функций, которые являются основными для документа, - это хранение и передача информации во времени и пространстве. Существует множество предметов, на которых зафиксирована информация, например, предметы быта, вывески, рекламные щиты, здания и т. п. Они также хранят и передают ее во времени, а некоторые — и в пространстве, но для них эти функции являются вторичными. Значение Документа II выводит из числа документов предметы, которые не могут быть включены в определенный документный фонд и не предназначены для широкого распространения в обществе.

Названные в определении признаки документа предполагают: 1) наличие информации, смыслового содержания; 2) стабильную вещественную (материальную) форму, обеспечивающую долговременное использование и хранение документа; 3) функциональную предназначенность для передачи информации в пространстве и времени, т. е. для использования в социальных коммуникационных каналах.

Главной составляющей документа выступает информация, т.е. самые различные данные, сведения, сообщения, знания, предназначенные для передачи в процессе коммуникации. Информация, содержащаяся в документе, имеет определенную специфику, выражающуюся в следующем:

1. Документ является носителем **социальной** информации, созданной человеком для использования в обществе.

2. Документ предполагает наличие **семантической (смысловой)** информации, являющейся результатом интеллектуальной деятельности человека. Наличие содержания - один из главных отличительных признаков документа. Бессмысленная информация документом быть не может.

3. Информация передается дискретно, т.е. в виде **сообщений**.

Сообщение, зафиксированное на каком-либо материальном носителе (папирусе, бумаге, пластмассе, фотопленке), становится документом. Для документа характерна **завершенность** сообщения. Незавершенное, фрагментарное сообщение не может быть полноценным документом. Исключения составляют незаконченные литературные произведения, эскизы, наброски, черновики, характеризующие творческий процесс их создателя (писателя, ученого, художника).

4. Как любой объект, имеющий знаковую природу, сообщение представляет собой **закодированный текст**. Значение или смысл закодированного текста можно понять, лишь зная **знаковую систему** кодирования и декодирования информации.

Фиксированное сообщение имеет **знаковую форму** потому, что только в таком виде можно передать в сообщении знания, эмоции, волевые воздействия автора (**коммуниканта**), предоставляя читателю (**реципиенту**) возможность декодировать и овладевать соответствующими знаниями. Знаковость - обязательное свойство любого документного сообщения.

5. Документ - это информация, которая зафиксирована на материальном носителе способом, созданным человеком, - посредством письма, графики, фотографии, звукозаписи и др.

6. Документ обладает субстанциональностью (вещностью). Для документа важна стабильная вещественная форма. Запись «вилами по воде» документом не считается.

7. Информация может быть недокументной - не закрепленной - и документной - закрепленной на вещественном носителе (бумага, магнитная лента, дискета, лазерный диск, пергамент, папирус, глиняная табличка и т. п.), специально предназначенном для ее хранения и передачи в пространстве и времени.

8. Материальный объект, специально предназначенный для записи, хранения и передачи информации, принято называть материальным носителем или носителем информации. Существование документа вне материального носителя невозможно.

Пособие ориентировано на узкий круг задач, определенных в документе понятиями:

- Аналитический – документ представленный составляющими частями для суждения о целом: событие, явление или задача.
- Программный – содержащий основные положения и цели развития государства, политической партии, общественной организации и иных социальных объединений, а также организаций государственных управлений.

Причины разработки аналитических и программных документов определены:

- Концепциями и стратегиями социально-экономического развития;
- отсутствием лидерства, необходимого для эффективного управления изменениями в аппарате государственного управления;
- неуправляемостью и нерегулируемостью персонального и институционального конфликта интересов;
- необходимостью определения варианта решения проблемы рациональной и продуктивной организационной деятельности персонала государственной службы.

1.1. Характеристика управленческих документов

Для успешного управления и выработки правильных и своевременных решений управляющая информация должна быть полной, доступной, оперативной и достоверной.

Составляя разнообразные документы, вы должны позаботиться о соблюдении этих требований.

Задачи, решаемые при помощи управленческих документов, ограничены функциями учреждения, предприятия или организации. Их круг достаточно стабилен.

Ограниченная тематика и однотипные повторяющиеся управленческие ситуации приводят к тому, что при составлении управленческих документов используются распространенные языковые формулы и официально-деловой стиль оформления.

Таблица 1.1.

Свойства управленческой информации			
<u>Полнота информации</u> позволяет сделать на ее основании правильные выводы и принять продуманные решения	<u>Доступность информации</u> означает, что информация должна поступать к исполнителю в виде, удобном для восприятия и обработки	<u>Оперативность информации</u> позволяет выработать на ее основании решение до того, как она устареет или утратит свою силу	<u>Достоверность информации</u> означает, что она лишена двусмысленности и соответствует истинному положению дел

Стиль - это особенность языка, проявляющаяся в отборе, сочетании и организации языковых средств в связи с задачами общения. Официально-деловой стиль - это такая функциональная разновидность языка, которая обслуживает сферу официальных деловых отношений преимущественно в письменной форме.

Деловые бумаги бывают разнообразными по жанру и содержанию, по объему и языковому выражению. Большинство деловых бумаг в содержательной части связано со сферой вне индивидуального общения, и хотя частные лица тоже вовлекаются в соответствующую деятельность, в языке и стиле документа индивидуально-личный аспект не находит отражения. Функция делового стиля заключается в том, что соблюдение нужной формы передачи содержания дает основание считать документ официально-деловым. Поэтому языку деловых бумаг присущи стилистическая строгость, объективность изложения. В официально-деловом стиле не должно быть эмоциональности, субъективной оценочности и разговорности! Именно это приближает стиль деловых бумаг к умеренному книжному, научному стилю, но обезличенность манеры изложения является характерным признаком языка документов.

Особенности официально-делового стиля:

- специфика построения предложений;
- ограниченное употребление глаголов в личной форме;
- краткость и компактность изложения официального материала, употребление сокращений;
- оформление дат и чисел в документах;
- употребление специальной терминологии;
- точность и определенность формулировок.

1.2. Информационно-аналитический документ как системный объект

Документ - сложный объект, представляющий собой единство информации и материального (вещественного) носителя. Выяснить его сущность - это задача, которая решается с помощью системного подхода - методологического направления в науке, ставящего своей задачей разработку средств, методов исследования сложноорганизованных объектов - систем (греч. sistema - целое, составленное из частей, соединение).

Документ представляет собой систему - множество закономерно связанных друг с другом элементов и частей как определенное целостное образование, единство. Элемент - предельная единица деления документа. Совокупность однородных элементов, выполняющих необходимую для существования системы функцию, называется подсистемой. Если в системе имеется несколько подсистем, то вся система становится сложной.

Понятие системы относительно, как и понятие элемента. Если системой считать документ как таковой, то его сущностными подсистемами будут информационная и материальная (вещественная, субстанциональная) составляющие, а также конструктивные элементы документа (титульный лист, обложка, переплет, форзац и т.п.), объединенные в сложное целое. Подсистемой документа может выступать и текст, состоящий из глав, параграфов, абзацев. В качестве элементов документа выступают заглавие, предисловие, колонтитул, переплет, форзац и т. п. Документ как целое - это единство составляющих его элементов и подсистем, суперсистема по отношению к ним. С точки зрения совокупности документов, собранных в фондах органов информации, библиотек, архивов, книжных магазинов и др. (в зависимости от масштабов системы) документ становится подсистемой или даже элементом.

Изучение документа как системы состоит в выявлении его элементов, подсистем и связей между ними, т.е. в изучении его структуры. Устанавливаются признаки и параметры, характеризующие документ как систему. Определяются функции, выполняемые элементами, подсистемами внутри и вовне этой системы, ее свойства, т.е. качественные отличия, обуславливающие относительную самостоятельность, устойчивость и стабильность данной системы, пригодность документа для использования в социальной коммуникации.

При системном подходе изучаемый документ рассматривается как часть более крупной системы социальных коммуникаций. Поэтому, прежде всего, важно выяснить, частью какой более общей системы (целого) является в данном случае документ. Именно этим определяются его возможности, задаются цели существования, функции, выполняемые в обществе, закономерности функционирования.

Документ представляет собой относительно самостоятельную систему благодаря наличию собственных признаков и свойств, обуславливающих его различие и сходство с другими материальными объектами. Признак отражает внешнюю примету, по которой (чаще - совокупности которых) можно отнести наблюдаемый объект к документу. В отличие от него свойство отражает качественное, т.е. внутренне присущее документу отличие. Документ характеризуется наличием всех свойств одновременно (различна лишь степень их проявления), а набор признаков документа в каждом случае может быть индивидуальным.

Свойства документа

Как и всякий объект, документ обладает множеством свойств (отличительных качеств). Наиболее существенные из них следующие:

1. *Атрибутивность документа*, т.е. наличие неотъемлемых слагаемых, без которых он существовать не может.

Документ как целостная система состоит из двух основных слагаемых — информационной и материальной. Отсутствие одной из составляющих превращает документ в недокумент (в устную речь, вещь).

Документ имеет двуединую природу, т. е. две стороны: содержание (духовная сущность: мысли, идеи) и форму (материальную, вещественную, служащую для закрепления и передачи информации). Тезис о двойственной природе документа является аксиомой документоведения. Содержательно-информационная сущность документа является главным признаком документа. Его форма обычно рассматривается с точки зрения материала (носителя зафиксированной информации) и особенностей материальной конструкции. Различают внешнюю (полиграфическое или иное оформление) и внутреннюю форму документа (внутренняя организация материала). Именно по материальной конструкции отличают книгу от газеты, карты, грампластинки, дискеты и т. п. Иногда к формальным признакам документа относят форму записи информации. Тогда различают форму материально-конструктивную и семиотическую (знаковую).

Между информацией (сообщением, текстом) и материальным носителем настолько тесная связь, что принято использовать особый термин «документная информация».

2. *Функциональность документа*, т. е. его предназначенность для передачи информации в пространстве и времени. Документ — полифункциональный объект, т. е. он выполняет множество общесистемных и специфических функций, обусловленных разнообразными потребностями общества в информации, знаниях. Именно способность документа выполнять свои сущностные функции позволяет рассматривать его как источник информации, средство социальной документной коммуникации.

3. *Структурность документа*, т. е. тесная взаимосвязь его элементов и подсистем, обеспечивающая его целостность и тождественность самому себе, а значит сохранение основных свойств при различных внешних и внутренних изменениях.

Всякий документ обладает определенной структурой, последовательным и взаимосвязанным расположением его элементов и подсистем: как текстовой, информационной составляющей (предисловие, вступительная часть, основной текст, вспомогательные указатели, приложения), так и материальной составляющей (обложка, переплет, титульный лист, книжный блок, корешок, форзац и т. п.).

Типовую структуру, т.е. одинаковый набор элементов для определенного вида документов, имеют практически все функционирующие в системе социальных коммуникаций документы. Типовая структура документов различных видов определяется специальными стандартами, положениями, инструкциями и т. п. Именно структура обеспечивает эффективность использования и долговременность хранения документа.

Набор перечисленных свойств документа - это особая целостная система, выполняющая возложенные на нее обществом функции. Связь между ними является настолько тесной, что отделить их друг от друга можно лишь условно.

Определение признаков и свойств документа только начато в документоведении и требует дальнейшего уточнения как их номенклатуры, так и содержательного наполнения.

Признаки документа

К отличительным признакам документа относятся:

1. Наличие смыслового семантического содержания. Документ - носитель смысла, который передается знаками. Совокупность последовательных знаков, которые передают смысл, содержание документа (сообщение), является его обязательным признаком.

2. Стабильная вещественная форма, обеспечивающая долговременную сохранность документа, возможность многократного (долговременного) использования и перемещения информации в пространстве и времени.

3. Предназначенность для использования в социальной коммуникации. Документный статус имеют лишь те источники, которые изначально предназначены для хранения и передачи информации в пространстве и времени. Документы - это специально созданные человеком для коммуникационных целей носители информации.

4. Завершенность сообщения. Этот признак обусловлен областью использования документа. Фрагментарное незавершенное сообщение не может быть полноценным документом. Требование завершенности является относительным, поскольку имеется ряд незавершенных сообщений, имеющих особое значение для научных исследований (наброски, черновики, эскизы).

Информация может быть не документальной - не зафиксированной на материальном носителе - и документной - закрепленной на нем. Документоведение имеет дело с документной информацией.

В основу классификации документов специалисты предлагают положить типологизацию документов по следующим функционально-целевым установкам:

- обеспечение управления обществом (официальный документ содержащий основные положения и цели развития государства);
- обеспечение научной информацией общества (научный документ);
- обеспечение популяризации достижений науки, техники, производства, их истории (научно-популярный документ);
- обеспечение процесса обучения и воспитания (учебный документ);
- обеспечение производства (производственный документ);
- обеспечение общества справочными данными (справочный);
- обеспечение вторичной информацией общества о содержании источников первичной информации (информационный документ);
- обеспечение ознакомления общества с содержанием художественных произведений (литературно-художественный документ).

Целевое назначение - важнейшая характеристика документа, в значительной степени определяющая его форму, композицию, стиль изложения и т. п.

Целевое назначение конкретного документа должно соотноситься с потребностями определенной сферы деятельности и запросами той группы специалистов, для которых он предназначается. Так, в научном документе (отчет о НИР) содержатся первичные сообщения об открытии либо изложение, анализ, обобщение научных фактов (монография). Тот же материал в учебном документе будет изложен в систематизированном и методически обработанном виде в соответствии с конкретными задачами обучения, в производственном - в виде специально разработанных инструкций, нормативов, правил, обязательных для выполнения.

Таким образом, на основе комплекса признаков образуются типы документов, по которым строится общая, отвлеченная от отраслевой специфики, основная классификация документов. Между типами и видами документов существует тесная взаимосвязь, поэтому существуют трудности в их четком разграничении.

1.3. Процесс создания документа

Создание документа или документирование - сложный процесс, в котором участвуют автор, издатель, редактор, полиграфист и т. п.

К нему обычно относят действия, связанные с формированием документа как специфического системного триединства: содержания (социальная информация), знаковой (семиотическая информация) и материально-конструктивной (технологической) форм.

Для обеспечения этого единства разрабатываются типовые структуры и методики документно-издательского процесса, в основе которых лежит классическая редакционно-издательская схема.

Документирование включает в себя четыре этапа:

- 1) **подготовительный (авторский)** - от составления модели документа

до передачи авторской рукописи на редактирование;

2) **редакционный** - от приема рукописи редактором до сдачи рукописи в производство;

3) **Производственный** - от технического редактирования (макетирования) рукописи до подписания документа на выпуск в свет;

4) **заключительный** - от получения тиража и до распространения документа. Эта общая схема применима для любого документно-издательского процесса, однако иные задачи, виды документов и другие особенности накладывают определенный отпечаток на использование классических процессов.

Для того, чтобы добиться обобществления результатов индивидуального познания путем публикации, автор моделирует будущий документ, составляет его текст либо с помощью черновика (написанного от руки, на пишущей машинке или ПК), либо с помощью диктовки, создавая фонограмму будущего текста. Черновик или фонограмма передаются для изготовления машинистке, которая перепечатывает содержание документа на пишущей машинке или ЭВМ. Отпечатанный документ вновь поступает к составителю, который прочитывает его, при необходимости вносит коррективы и исправляет возможные ошибки. После этого документ вновь поступает к машинистке на исправление или перепечатку. Исправленная или перепечатанная рукопись после проверки и соответствующего оформления может пройти предварительную оценку путем коллективного обсуждения, рецензирования, научного редактирования и т. п. Однако есть и другой путь: автор представляет рукопись в службу обобществления, например, в издательство, которое оценивает ее качество. В том случае, если рукопись будет признана достойной обобществления, автор (отправитель информации, коммуникант) приобретает статус элемента ДКС.

Служба обобществления (издательство) преобразует авторское сообщение (авторский текст) в издательское (отредактированный текст). В издательстве рукопись подвергается рецензированию и научному редактированию. После этого оригинал поступает на художественное оформление. Издательство определяет и форму издания.

Издательское сообщение передают техническому редактору, который выполняет техническую разметку рукописи для набора и репродуцирования. После набора следует корректура текста. Набранное и напечатанное издательское сообщение преобразуется в полиграфическое сообщение и, наконец, в документ (типографское сообщение, заключенное в переплет). Таким образом, в процессе создания документа образуется несколько продуктов: авторское сообщение - издательское сообщение - полиграфическое сообщение - документ. Рассмотренная структура документно-издательского процесса в целом одинакова для всех видов документов. Выпадают лишь отдельные операции в зависимости от принятой технологии производственного этапа и вида документа.

2. АНАЛИТИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПАРАМЕТРОВ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АППАРАТА ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ.

В управлении сведения рассматривают как фактор и как некоторую субстанцию деятельности. Информацию обозначают И. Юзвишин как основание и ресурс макро – и микромира, Доминик Ру и А. Омаров как сведения для наращивания знаний и компетенций, Г. Лавинский – как корректные понятия системы управления. При этом сведения или информация как таковые, кроме защищенных патентом, не являются фактором производства, но становятся им в результате решений, принимаемых на ее основе. Информация не отождествляется со знаниями, которые в конкретном приложении определяют компетенции специалистов в их профессиональной деятельности.

Приведенные характеристики, по утверждению Б. Беллона, определяют управление знаниями и компетенциями как процесс идентификации, приобретения, рассмотрения и использования надлежащей информации в организации. Информационный процесс включает в себя идентификацию потребностей и возможностей предприятия. Управление знаниями представляет собой цепь непрерывных изменений отношений и организационных преобразований в системе коммуникаций предприятия при использовании информации для получения знаний. Поскольку этот процесс являет собой мыслительную деятельность человека, социализированную институтами в системе, основанной на информационных и коммуникационных технологиях, то очевидно, что современная организационная структура управления с ее иерархией все в меньшей мере отвечает потребностям времени и будет трансформироваться в гибкую информационную структуру. Эта структура не имеет жесткой дифференциации в организации деятельности персонала, ориентирована на управленческие задачи и сокращение затрат времени на их решение.

Гибкая организационная структура представляет собой систему кооперации индивидов для достижения определенных целей, и, если процесс кооперации будет успешным и цель достигнута, то вся система считается результативной (эффективной). Сущность эффективной деятельности состоит в следующем. Кооперативная эффективность – следствие индивидуальной качественной деятельности, определяющей достижение цели с минимальной неудовлетворенностью и минимальными затратами остальных участников кооперации. Тем самым эффективность является показателем удовлетворения индивидуальных мотивов кооперации и лишь сам индивид в состоянии определить – было соблюдено условие сотрудничества или нет. Гибкая или формальная система кооперации обязана своим существованием биологической

ограниченности возможностей индивидов и в случае успеха их действия, считается результативной. Но существует определенный личными мотивами предел, до которого они (мотивы) продолжают способствовать коллективным усилиям в достижении целей организации. Если их личные интересы и желания не будут удовлетворяться, люди будут снижать свои усилия в деятельности и устраниваться от идеи успешной кооперации, которая оказалась на индивидуальном уровне неэффективной. Поэтому в гибкой организационной структуре, в соответствии с концепцией эффективного управления человеческими ресурсами, к участию в управленческом процессе допускается персонал, исходя из условия, что наиболее эффективные решения принимаются, как правило теми, кого они затрагивают, а удовлетворенность работников является продуктом решения задач и проблем, вызванных совместной деятельностью. По этой причине современная парадигма управления (власти) основывается на добровольном повиновении, но при условии: персонал предполагает определенный, удовлетворительный для себя результат, который является частью результата деятельности предприятия. Власть воспринимается в этом случае как взаимное согласование действий.

Для современных предприятий и организаций процесс управления, который реализуется в управляющей ее системе, на основе переработки информации, потребность в обслуживающем административном штате, то есть в людях без реальной ответственности, дающих лишь советы и рекомендации, стремительно убывает. В такой организации знания определяются информационным капиталом специалистов, сформированным в их памяти, который они используют для осуществления разноплановой умственной деятельности и по сути в этой деятельности руководят сами собой. Все это требует самодисциплины и индивидуальной ответственности. Последнее определяет потребность в индивидуальном самоконтроле на основе развития системы обратной связи.

Деятельность персонала управления организации реализуется в режиме рабочего дня, в структуре времени которого на перерывы отводится, в соответствии с нормами, около 1,4 часа (с учетом регламентированного перерыва на обед). Это означает, что в остальное время рабочего дня работник в соответствии с должностными обязанностями и конкретным заданием должен осуществлять продуктивную профессиональную деятельность. В действительности такой непрерывный процесс наблюдать еще никому не приходилось. Напротив, персонал часто отвлекается на межличностное непрофессиональное общение и иные действия, не относящиеся к должностным обязанностям (звонит домочадцам по телефону, поливает цветы на окне, обсуждает условия быта и другое), что стороннему наблюдателю представляется откровенным бездельем и недобросовестным отношением к должностным обязанностям, а так же

как неэффективное использование рабочего времени. По этой причине еще в период “перестройки” проводились исследования, направленные на установление состава и структуры действий и деятельности персонала управления предприятий, в том числе и их первых руководителей. Изучение состава и структуры действий первых руководителей проводилось путем составления фотографии рабочего дня, в остальных случаях на основе составления самофотографий персоналом управления предприятия. Последующий анализ содержания фотографий и самофотографий показал, что они содержат информацию о трудовых затратах на выполнение работ, относимых только в круг должностных обязанностей. В результате статистической обработки данных было установлено, что они равны, а в отдельных случаях и превышали номинальный фонд рабочего времени дня. При составлении фотографии рабочего дня первых руководителей наблюдателями-хронометристами были зафиксированы виды деятельности, соответствующие их функциональным обязанностям, они были исполнены в течение рабочего дня, в отдельных случаях также с превышением номинального фонда времени рабочего дня. Такие исследования проводились в начале 80-х годов XX столетия по инициативе Донецкого обкома партии в Донецке. В этих фотографиях также не были зафиксированы сведения об иных, не относящихся к профессиональным, видах деятельности, поскольку сами руководители жёстко контролировали коммуникации, блокируя через приёмную все возможные непродуктивные процессы индивидуального, непрофессионального взаимодействия и обмена сведениями.

Полученные аналитические результаты позволили установить состав и структуру трудовых затрат по видам деятельности, которые соответствовали должностным обязанностям участвующих в обследовании руководителей и специалистов. Получить аналогичные сведения по иным занятиям, не относящимся к профессиональным, не представилось возможным, поскольку план исследований и организация его проведения не предусматривали и не обосновывали необходимость включения в бланки фотографий и самофотографий всех без исключения занятий, действий и деятельности должностных лиц системы управления предприятий и организаций.

Таким образом, в фотографии и самофотографии респонденты зафиксировали сведения только о профессионально ориентированных действиях и коммуникациях. Сведения о непрофессиональной коммуникации отсутствовали, поскольку этому процессу препятствовал секретарь руководителя (по поручению руководителя), рабочее место которого находилось в приемной этого же руководителя. Неполные сведения не позволили выполнить качественный анализ и оценку деятельности в режиме рабочего дня руководителя высшего уровня управления. Полученные результаты позволяют согласиться с утверждениями П. Друкера и Р.Гелфорда: «Если руководитель нечестен,

он лишает себя возможности воздействовать на неудовлетворительную работу подчиненного и увидит последствия в ухудшении работы компетентных сотрудников». Эта ситуация не несет выгоду организации и не будет выгодна всем ее участникам.

Необходимость исследования режимов рабочего дня актуальна и в наше время, поскольку от продуктивной деятельности персонала управления зависит эффективное функционирование предприятия. Рабочий день представляет собой основную, существенную часть времени индивида, в течение которого он находится в биологически активном состоянии и осуществляет необходимые, социально значимые действия и профессионально обусловленные коммуникации. Поэтому руководителю небезразлично, как используется это время и как реализуются в режиме рабочего дня способы и последовательность действий, обеспечивающих эффективное использование жизненных сил персонала управляющей системы предприятия.

В системе управления проблема рабочего времени часто сводится к осуществлению жесткого контроля его использования для исполнения только профессиональных обязанностей. Рекомендуется определять виды и структуру профессиональной деятельности на год, месяц, неделю, день. Причем, в последнем режиме предлагается планировать использование времени рабочего дня не более чем на 60%. Опыт показывает, что информационные отношения в системе управления определяются в соответствии с традиционными рекомендациями. В управлении реализуются отношения между работниками внутри системы, внутренней и внешней средой предприятия. Эффективность коммуникационного процесса зависит от того, в какой мере используются современные средства коммуникаций. Так, подключение терминалов к центральному компьютеру, электронная почта, телекоммуникации способствуют сокращению межличностных контактов, за исключением самых необходимых, или если иной обмен информацией невозможен.

В системе управления действия должностных лиц должны обеспечить необходимые процессы обмена и переработки информации. Чтобы эти действия были эффективными, необходимо решить ряд задач, обеспечивающих эффективную мыслительную (умственную) деятельность персонала управления. При этом организация рабочего дня должна быть ориентирована на оптимальное, а вернее рациональное использование жизненных сил человека, исходя из его психофизиологических возможностей, реализуемых в профессиональной информационной деятельности.

Проблема организации эффективной деятельности содержит ряд задач, решение которых позволит эффективно использовать потенциальные возможности человека в коммуникационном процессе. Эффективность деятельности человека в коммуникационном процессе определяется личностным потенциалом, продолжительностью периода

продуктивной мыслительной деятельности, уровнем интенсивности или напряженности этой деятельности, режимом труда, исключая интенсивное развитие утомления и обеспечивающим нормальную работоспособность в течение рабочего дня и восстановление жизненных сил до исходного уровня в последующих за отдыхом, в нерабочее время, продуктивных действиях.

Изложенное ниже основано на результатах обследования содержания деятельности и коммуникаций в управляющей системе организации. С этой целью коммуникационный процесс был представлен элементами информационных отношений (коммуникационными каналами), в том числе и так называемыми «паракоммуникационными» отношениями или деятельностью, предваряющей обмен информацией по завершении транзакционного обмена. Для оценки параметров коммуникационного процесса был предварительно определен перечень каналов, используемых для получения и обмена информацией, и обозначены этапы информационного цикла деятельности должностного лица. Поскольку элементы процесса управления и информационные отношения присущи любому виду деятельности руководителей и специалистов, постольку и этапы этой деятельности содержат общую для всех последовательность работ. Это означает, что в управленческой деятельности реализуются стандартные функции, а процесс решения задачи представляет конкретную последовательность работ, применимую для всех случаев мыслительной деятельности, направленной на изменение ситуации.

В качестве объекта исследования была принята учебная группа слушателей второго курса заочной формы обучения магистратуры государственного управления Донецкого национального технического университета. Число участвующих в исследовании составило 40 человек.

Слушатели заочной формы обучения наилучшим образом соответствовали задачам исследования, поскольку вне сессионного периода они занимали конкретные должности в системе государственного управления, имели высшее образование, достаточный опыт работы и обладали необходимыми знаниями о содержании управленческой деятельности. Предварительно составленный перечень коммуникационных каналов или элементов коммуникационного процесса был представлен группе слушателей магистратуры для обсуждения. В ходе обсуждения перечень был уточнен и дополнен и в окончательном виде представлен шестнадцатью элементами коммуникационного процесса, которые имеют место при реализации информационных отношений в деятельности должностных лиц.

Далее был составлен бланк самофотографии, в котором предусматривалось предоставление каждым из участников обследования информации по каждому этапу коммуникационного процесса в развернутой последовательности работ по подготовке и выполнению конкретного задания. Необходимый и достаточный объем информации

самофотографии был принят в соответствии с рекомендациями по нормированию и оценке сложности и качества труда.

Предварительно в исследуемой группе было проведено семинарское занятие на тему: «Информационные отношения в системе управления». В ходе занятия были рассмотрены особенности реализации информационных отношений в режиме непосредственного обмена и переработки информации. Информационные отношения охватывали деятельность, связанную с обменом и переработкой информации, сведения о них относились в группу с характеристикой “продуктивная” или “профессиональная деятельность”.

При осуществлении любой конкретной профессиональной, продуктивной деятельности работники системы управления выполняют другие, ранее полученные задания, отвлекаются от работы коллегами, посетителями, телефонными звонками, что обуславливает автоматическую отстройку мыслительной деятельности от работы в конкретном информационном канале. В этом случае обследуемый, в своей самофотографии коммуникационного процесса, фиксировал «помехи» деятельности. Чтобы вновь вернуться в нужный коммуникационный канал исполнителю необходимо выполнить ряд процедур, обеспечивающих вхождение в утраченный режим деятельности. Эта особенность перенастройки в ходе семинарного занятия была выделена следующим образом. Слушателям была сообщена информация о биоритмах человека и о энергоресурсах, которые формируются и расходуются человеком в режиме биоритмов. Поскольку и отстройка и настройка связаны с расходом жизненных сил, очевидно, что в результате информационных перегрузок в коре головного мозга будет развиваться процесс торможения и, если не использовать способы восстановления израсходованных жизненных сил, исполнитель будет выполнять работу некачественно, с ошибками, то есть выдаст бракованную информационную продукцию.

Эффект интенсивного восстановления израсходованных жизненных сил может быть получен при организации отдыха в активном режиме, феномен которого был впервые открыт в 1903 г. И.М.Сеченовым. В серии опытов он доказал, что смена видов деятельности позволяет восстановить работоспособность, а в определенных условиях с превышением исходного уровня. Он установил, что переход от умственных занятий к физическим способствует активному восстановлению психических сил человека и наоборот. Активный отдых имеет ограниченный набор упражнений и занятий, которые в наибольшей мере способствуют восстановлению жизненных сил, то есть стихийность в отдыхе, характерная для традиционного отдыха, сменяется сознательным творчеством. Период расходования и восстановления жизненных сил представляет собой цикл, завершение короткого является началом следующего цикла умственной деятельности, повторяемость которых определяется продолжительностью

рабочего дня. Аналогию этого феномена отмечают медики. Так, пульс или интервал времени между поступлениями каждой очередной порции крови в аорту определяют: а) время активной работы по перекачиванию крови из вен в аорту; б) пауза или период покоя в работе сердечной мышцы длительностью 0,4 секунды. В состоянии покоя пульс взрослого человека составляет 65–75 ударов в минуту. В режиме равномерно распределённой информационной деятельности пульс не значительно увеличивается. Очевидно, ритм работы сердечной мышцы содержит две почти равные по длительности фазы, активная работа и пауза (пассивная фаза расслабления сердечной мышцы). Изложенное свидетельствует о том, что как биологические, так и информационные процессы у человека протекают в колебательном режиме.

Поскольку в управленческой деятельности имеют место потери времени, связанные с перегрузкой коммуникационных каналов и недостатками в организации информационного обмена в самофотографии, эти потери отнесены в группу "помехи". В качестве примера в табл.2.1 приведена самофотография процесса информационной подготовки экономического доклада ведущим экономистом областного управления статистики. Поскольку данные самофотографии необходимы для анализа и группировки затрат времени на выполнение этапов, виды деятельности и взаимодействия процесса обмена информацией кодировались в формате табл. 2.3, приведенной ниже. Поэтому шифры столбца 2 табл. 2.1 соответствуют группировочным кодам коммуникационного процесса табл. 2.3 (см. ниже). Приведенные в самофотографии сведения содержат конкретные данные об информационном процессе, потерях времени и способах восстановления израсходованных в процессе умственной деятельности жизненных сил.

Мышление являет собой процесс извлечения из памяти и воспринимаемых из окружающей среды сведений, образов, слов, символов, моделей и иных форм восприятия, их упорядочивание или отображение в реальных условиях, в действиях и деятельности индивида. При этом скорость мышления у человека в четыре раза превышает скорость отображения, что, можно предположить, замедляет „выдачу” готового информационного продукта, решения или иного результата. Длительность и составляющие цикла мышления в полной мере определяются коммуникационными каналами и информационными отношениями, обеспечивающими мыслительный процесс. Можно предположить, что интенсивность мыслительного процесса определяет как его продолжительность, так и продолжительность непродуктивной составляющей цикла. В нашем исследовании непродуктивная фаза цикла обозначена словом “восстановление”.

Таблица 2.1

**Пример самофотографии информационного процесса при подготовке
экономического доклада «Состояние рынка труда Донецкой области
на 1.01.2013 г.»**

Шифр позиции бланка самофотографии	Виды деятельности и взаимодействий информационного процесса	Затраты времени, часы
1	2	3
I.	Получение задания	
4.2	Задание получено по телефону из Госкомстата Украины. Было сделано 2 телефонных звонка: 1- из Госкомстата, 2- в Госкомстат для уточнения некоторой информации относительно постановки задачи.	0,5
4.3	Телефонные звонки в Киев. Чтобы дозвониться потребовалось время.	0,2
4.6	Восстановление (осмысливание поставленной задачи).	0,3
6.2	Совещание в коллективе по организации и планированию работ по выполнению задания.	1,0
6.3	Помех при проведении совещания (ответы на звонки по телефону во время проведения совещания).	0,3
6.4	Отдых после совещания (чашка чая).	0,7
8.2	Обсуждение с руководителем полученного задания в его кабинете.	0,7
8.3	Восстановление после общения с руководством.	0,3
II	Сбор и систематизация материалов	
II.1 Сбор информации		
1.5	Работа с организациями – прием отчетов.	0,5
2.5	Принятие отчетов по Интернету.	0,2
1.6	Помехи при приеме отчетов (звонки по телефону).	0,6
1.7	Восстановление после приема отчетов – просто отдых.	2,5
4.5	Работа с организациями, прием отчетов по телефону.	0,2

4.6	Помехи при приеме отчетов по телефону, плохая связь.	1,3
4.7	Восстановление после приема отчетов по телефону – чашка чая.	1,0
5.5	Работа с организациями (прием отчетов по факсу).	0,5
5.7	Восстановление после приема отчетов по факсу – просто отдых.	
6.5	Проведение совещания по сбору отчетов – по поводу правильности заполнения форм.	1,5
6.6	Устранение помех при проведении совещания (ответы на звонки по телефону во время проведения совещания).	0,2
6.7	Восстановление (осмысливания результатов проведенного совещания).	0,8
8.5	Общение с коллегами в связи с проведенным совещанием.	1,5
8.6	Помехи при общении с коллегами (звонки по телефону).	0,2
8.7	Восстановление после общения с коллегами – просто отдых.	0,8
9.7	Неофициальное общение – разговор о личном с коллегой.	0,5
10.5	Ожидания при сборе информации (осмысливание задачи).	0,5
10.6	Устранение помех (перегрузка релейного канала связи).	1,5
10.7	Восстановление после ожидания связи (ожидание обуславливает рост психической напряженности).	0,5
11.7,11.10. 11.3,11.16, 11.19,11.22	Перерывы: официальные перерывы в течение рабочего дня плюс дополнительный отдых после работы на компьютере – прогулка на улице, обед, чтение журнала (за все 12 рабочих дней, за весь период подготовки доклада).	15,5
12.5	Работа с полученными по почте отчетами.	1,0
12.7	Восстановление после работы с почтой – просто отдых.	0,5
II.2 Работа с базой данных		
2.8	Работа в Интернете.	1,0

2.9	Помехи при работе в Интернете.	0,2
2.10	Отдых после работы в Интернете – чашка чая.	0,3
3.8	Работа с локальной сетью – набор текста, контроль, корректировка содержания отчетов.	6,0
3.10	Восстановление после работы в локальной сети – обзор парка через окно, разговор с коллегой.	2,0
4.8	Обсуждение по телефону о необходимости исправлений в отчетах после использования текстовой программы.	1,5
4.9	Помехи при исправлении ошибок в отчетах по телефону – перегрузка релейного канала связи.	0,2
4.10	Восстановление после переговоров по телефону.	0,3
5.8	Отправка информации об ошибках в отчетах по факсу и принятие исправлений.	0,5
5.9	Помехи при исправлении ошибок в отчетах по факсу – перегрузка релейного канала связи.	0,2
5.10	Восстановление после обмена информацией.	0,3
9.10	Неофициальное общение – беседа с коллегой.	0,5
10.8	Ожидание при работе с базой данных (просмотр отчетов).	0,5
10.9	Помехи при работе с программой – запись копии базы данных на сервере.	1,5
10.10	Восстановление после ожидания работы с программой – чашка чая.	1,5
12.8	Работа в локальной сети с отчетами, полученными по почте.	1,5
12.9	Помехи при работе с почтой – телефонные звонки.	0,5
12.10	Восстановление после работы с почтой.	0,5
II.3 Анализ сводных отчетов		
1.11	Работа с организациями при проверке сводных данных.	2,0
1.13	Восстановление после проверки сводных данных организаций.	1,0

8.11	Общение с руководством при проверке сводных отчетов.	1,0
8.12	Помехи при работе с руководством (ожидание в связи с их занятостью).	0,3
8.13	Восстановление после общения с руководством.	0,1
9.11	Неофициальное общение – разговор с коллегой.	1,0
10.11	Ожидания при анализе сводных отчетов – занятость телефонной линии, занятость руководства.	1,0
III	Обдумывание и разработка основной части доклада	
6.14	Проведение совещания по структурное доклада.	1,0
6.15	Помехи при проведении совещания (звонки по телефону во время проведения совещания).	0,5
6.16	Отдых после совещания (чашка чая).	0,5
8.14	Общение с руководством по компоновке материалов доклада.	1,0
8.15	Помехи при работе с руководством (занятость последних).	0,5
8.16	Восстановление после общения с руководством – обсуждение с сотрудниками содержания доклада.	1,0
9.14	Неофициальное общение – разговор с коллегой.	0,5
10.14	Ожидания при обдумывании и компоновке материалов доклада.	0,5
10.15	Помехи при составлении доклада – занятость заместителя начальника.	0,5
IV	Разработка основной части доклада	
3.17	Работа с локальной сетью (с программой).	1,0
3.18	Помехи при работе с локальной сетью – создание ее копии на сервере.	0,5
3.19	Восстановление после работы с локальной сетью (чашка чая, др.).	2,0
4.17	Переговоры по телефону с Госкомстатом, уточнение данных доклада.	0,2

4.19	Восстановление после переговоров по телефону с Госкомстатом – осмысливание ответов на поставленные вопросы.	0,3
8.17	Общение с коллегами по осмысливанию вопросов и ответов на них.	0,5
9.19	Неофициальное общение – обсуждение с коллегой графического материала доклада.	1,0
10.17	Ожидания в связи с компьютерным набором текста доклада.	0,5
V Редактирование доклада		
3.20	Работа над докладом – компьютерное редактирование текста.	2,5
3.21	Помехи при работе с локальной сетью – создание копии на сервере.	0,5
3.22	Восстановление после работы с локальной сетью – чашка чая, чтение прессы.	1,0
4.20	Переговоры по телефону с абонентом другой области.	0,3
4.21	Помехи при разговоре по телефону с абонентом другой области.	0,3
4.22	Восстановление после разговора по телефону.	0,4
6.20	Проведение совещания в отделе – редакционное чтение доклада.	0,5
6.21	Помехи при проведении совещания – звонки по телефону.	0,2
6.22	Восстановление после проведения совещания – чашка чая.	0,3
7.20	Проведение конференции – чтение доклада перед отправкой.	0,5
7.21	Помехи при проведении конференции – звонки по телефону.	0,3
7.22	Восстановление после проведения конференции – чашка чая.	0,2
8.20	Общение с руководством – обсуждение готового доклада.	1,0
8.21	Помехи при общении с руководством – звонки по телефону.	0,5
8.22	Восстановление после общения с руководством – просто отдых.	0,5
9.20	Неофициальное общение с сотрудниками о дальнейшей работе.	1,0
9.22	Восстановление после общения.	0,5

Общее количество интервалов времени, зафиксированных в позициях бланка самофотографии при выполнении задания, составило 93. Это означает, что исполнитель в ходе выполнения задания имел 93 переключения в деятельности по подготовке доклада. Из них 37 переключений приходится на активную умственную деятельность; 25 – представляют потери времени по причинам ожидания межличностных контактов в приемных и на линиях связи коммуникационных каналов, а также при общении с коллегами и посетителями по вопросам, не связанным с выполнением полученного задания; 35 интервалов времени обусловлены появлением усталости, для устранения которой в эти временные интервалы исполнитель отключался от процессов обмена и переработки информации. При этом исполнитель использовал различные способы восстановления жизненных сил (табл.2.2), в том числе сложившиеся на основе отношений, принявших форму определенных правил поведения.

Структура способов, используемых работниками системы управления для восстановления жизненных сил в режиме рабочего дня
(проценты от общего числа)

Таблица 2.2.

Способы восстановления жизненных сил				
Пассивный отдых (релаксация)	Переключение на другие виды деятельности		Пассивный отдых с употреблением тонизирующих напитков	Катарсис
	Осмысливание	Неофициальное общение		
28,3	12,8	15,4	23,0	20,5

Анализ данных самофотографии показывает, что продолжительность восстановления жизненных сил по способам воздействия на человека колеблется от 27 до 67 минут. Минимальные значения приходятся на активные способы – переключения на другие виды деятельности, все варианты пассивного отдыха в состоянии покоя реализуются в течение 50-60 мин. В два раза меньше, 30 мин., составляет интервал времени активного отдыха, реализуемый на принципах полного отключения от управленческой деятельности, то есть путем катарсиса или "очищения" психики от «мирских забот». Обычно это происходит в течение регламентированных перерывов. На основании данных самофотографий респондентов составлена сводная таблица затрат времени по элементам коммуникационного процесса и этапам деятельности цикла умственной деятельности (табл. 2.3).

Данные табл.2.3. свидетельствуют о том, что средняя продолжительность цикла умственной деятельности работника системы управления составляет 2,63 ч, в этой сумме 1,12 ч приходится на активную мыслительную деятельность, 1,05 ч на восстановление жизненных сил (отдых) и 0,46 ч приходится на потери рабочего времени по причинам отсутствия контактов на линиях связи и ожиданий в

приемных и иных структурных подразделениях системы управления.

Таким образом, при восьмичасовом рабочем дне с одночасовым регламентированным перерывом работник управляющей системы осуществляет продуктивную мыслительную деятельность в течение 3,4 ч, остальные – 3,24 он использует для восстановления жизненных сил в режиме цикла мыслительной деятельности. Около 1,4 ч представляют собой потери времени и непроизводительное расходование жизненных сил с повышенным эмоциональным напряжением работающего (табл.2.1).

В табл.2.3 приведены данные о трудозатратах исполнителя на осуществление деятельности по элементам коммуникационного процесса:

- на долю внешних глобальных и локальных электронных и релейных сетей приходится - 20,7% рабочего времени;
- на телефонные переговоры – 9%;
- на групповые коммуникации – 9,1%;
- на межличностное и неформальное общение – 20,3%.

Структура цикла умственной деятельности должностных лиц системы управления имеет незначительные отличия при общей тенденции увеличения времени, затрачиваемого на восстановление жизненных сил с ростом творческой составляющей квалификации в их деятельности. В среднем в цикле умственной деятельности должностного лица в иерархии системы управления на каждые 10% прироста творческой составляющей увеличивается на 5% продолжительность восстановления израсходованных жизненных сил. Данные табл.2.3 свидетельствуют о том, что средняя продолжительность цикла умственной деятельности работника системы управления составляет 2,63 ч, в этой сумме 1,12 ч приходится на активную мыслительную деятельность, 1,05 ч на восстановление жизненных сил (отдых) и 0,46 ч приходится на потери рабочего времени по причинам отсутствия контактов на линиях связи и ожиданий в приемных, распорядительных и иных структурных подразделениях системы управления.

Исследование информационной деятельности в системе коммуникаций организационной структуры управления позволили выявить особенности реализации информационных отношений в режиме непосредственного обмена и переработки информации. Полученные аналитические данные свидетельствуют о циклическом характере умственной деятельности должностных лиц системы государственного управления. Полученные результаты являются основанием для разработки рекомендаций по управлению изменениями в поведении и эффективному использованию творческого потенциала работников системы управления в режиме рабочего дня. Это позволит значительно улучшить межличностные отношения персонала в результате замены контрольных функций руководителей за использованием рабочего времени, обеспечить рост его творческой активности и в целом повысить эффективность деятельности персонала управления.

Таблица 2.3

Трудозатраты коммуникационного процесса

Элемент коммуникационного процесса	Получение задания и определение его составных элементов(1)			Сбор и систематизация материалов (II)								
				Сбор информации			Работа с базой данных			Анализ свободных данных отчетов		
	Продуктивная деятельность	Помехи	Восстановление	Продуктивная деятельность	Помехи	Восстановление	Продуктивная деятельность	Помехи	Восстановление	Продуктивная деятельность	Помехи	Восстановление
1. Работа с источниками информации (в т.ч. работа с организациями)				1,2	0,2	0,6				2		1
2. Интернет				0,5			1	0,2	0,3			
3. Локальная сеть							6		2			
4. Телефон	0,5	0,2	0,3	2,5	0,2	1,3	1,5	0,2	0,3			
5. Факс				1		0,5	0,5	0,2	0,3			
6. Совещание	1	0,3	0,7	1,5	0,2	0,8						
7. Конференция												
8. Межличностное общение: с руководителем и коллегами	0,7		0,3	1,5	0,2	0,8				0,11	0,3	0,1 0,5
9. Неформальное общение						0,5			2	1	0,5	1
10. Ожидания				0,5	1,5	0,5	0,5	1,5	1,5	1	1	
11. Перерывы						3,5			3			2,5
12. Работа с почтой				1		0,5	1,5	0,5	0,5			
13. Семинары												
14. Выставки												
15. Переход к источнику получения информации												
Итог по работе	2,2	0,5	1,3	9,7	2,3	9	11	2,6	9,9	5,1	1,8	5,1

по видам управленческой деятельности, часы.

Обдумывание компоновка материалов (III)			Разработка основной части доклада (IV)			Редактирование (V)			Суммарные затраты в часах			Общие затраты	
Продуктивная деятельность	Помехи	Восстановление	Продуктивная деятельность	Помехи	Восстановление	Продуктивная деятельность	Помехи	Восстановление	Продуктивная деятельность	Помехи	Восстановление	Часы	Доля в общих затратах, %
1,0									3,2	0,2	1,6		
									1,5	0,2	0,3	2	2,1
			3	0,5	2	2,5	0,5	1	11,5	1	5	17,5	18,6
			0,2		0,3	0,3	0,3	0,4	5	0,9	2,6	8,5	9
									1,5	0,2	0,8	2,5	2,7
	0,5	0,5				0,5	0,2	0,3	4	1,2	2,3	7,5	8
						0,5	0,3	0,2	0,5	0,3	0,2	1	1,1
0,1	0,5	1				1	0,5	0,5	2,8		1,9	6	6,4
0,5			0,5		0,5				3	0,2	1,8	5	5,3
1,0					1	1		0,5	2,5	0,5	5	8	8,5
	0,5		0,5		0,5	0,5	0,5	0,5	3,5	5	3	11,5	12,2
2,5		2			2			2,5	0,0	0,0	15,5	15,5	16,5
									2,5	0,5	1	4	4,3
									0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
									0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
									0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
5,1	1,5	3,5	4,2	0,5	6,3	6,3	2,3	5,9	41,5	11,5	41	94	100

3. РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНОВ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ И ОРГАНОВ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ.

Технология или совокупность приёмов и способов, используемых должностными лицами в системе управления, определяют результативность в решении конкретных задач по достижению цели организации. В соответствии с теорией человеческого капитала возможности человека определяют две составляющие: формальное образование, полученное в учебных заведениях и практическое обучение. Кроме того, результативность совместной деятельности персонала управления определяют межличностные отношения и поведение в совместной деятельности. Но этих составляющих недостаточно для эффективной деятельности персонала управления предприятия.

Количественные и качественные изменения в системе управления определяются человеком, вернее должностным лицом, качество и ценность деятельности которого зависит от квалификации, полученной перед вступлением в должность или приобретённой непосредственно в процессе трудовой деятельности на предприятии. Профессиональные знания и умения человека в неодинаковой мере проявляются в процессе адаптации и становления в должности и зависят от продолжительности пребывания в этой должности. Но основное влияние на качественные и количественные показатели деятельности специалиста оказывают режимы его труда и отдыха. Все рекомендуемые нормы труда работников, занятых умственной деятельностью, имеют функциональные характеристики и статистические параметры, выраженные в специфических единицах труда, и не могут быть использованы в качестве универсального инструментария при организации и оценке и планировании деятельности работников умственного труда. Следует также отметить, что нормы умственного труда не имеют конкретной связи с отдыхом, необходимое работнику для восстановления жизненных сил. При этом жизнедеятельность в процессе труда оценивается непосредственно в пределах рабочего дня, а процесс восстановления жизненных сил опосредованно, путём регламентирования на законодательном уровне продолжительности рабочей недели и установления предприятием режима труда рабочего дня.

В инженерной психологии на основе изучения информационного взаимодействия человека и техники разработаны общие требования для формирования оптимальных условий труда в системах организационного типа. Основные признаки оптимума в таких системах определяют следующие характеристики труда работающего: длительное сохранение работоспособности; короткий период вработываемости; наибольшая стабильность проявления трудовой функции.

В системе управления сохранение способности к мыслительной деятельности непосредственно связано с открытием И.Сеченова, суть

которого состоит в том, что эффект интенсивного восстановления жизненных сил может быть получен при организации активного отдыха. В случае режима рабочего дня это означает упорядочивание определенным образом или смену мыслительной деятельности на физические и иные действия. Установление условий, при которых обеспечиваются перечисленные характеристики, способствуют лучшему протеканию информационных процессов у работника информационной сферы и, следовательно, эффективному использованию его рабочего времени.

К важнейшей современной проблеме использования человеческого потенциала в системе управления относят продуктивность и расширение возможностей деятельности специалиста в интересах коллектива предприятия благодаря его личным усилиям. Задача состоит в том, чтобы рационально использовать человеческий капитал, или квалификационные возможности работника информационной сферы, каковой является система управления предприятия.

Результаты обобщения мирового опыта позволили разработать ряд общих рекомендаций по управлению использованием рабочего времени руководителя в течение месяца, недели и рабочего дня. Содержание их в виде рекомендаций заключается в следующем: деятельность руководителя должна быть ориентирована на решение отдельных задач по достижению конечной цели на определенный: период месяц, неделю, день то есть должен быть разработан план работы: на каждый рабочий день необходимо установить порядок выполнения работ по их значимости и ритм работы; в течение рабочего периода (дня) должно быть зарезервировано достаточно времени для личного отдыха и восстановления жизненных сил; при осуществлении планов работы рекомендуется делать выборочную оценку использования рабочего времени в течение дня, недели; на основе наблюдений и вытекающих из них выводов составлять план эффективного использования рабочего времени по эффективному выполнению индивидуальной работы.

Отдельные исследователи утверждают, что в течение пяти лет пребывания в должности исполнитель полностью усваивает содержание и реализует все возможности, обозначенные мотивацией. Однако определение “полностью” представляет собой лишь предельную характеристику деятельности должностного лица. Исследователи также обращают внимание на необходимость рационального осуществления управленческой деятельности. Это подтверждают исследования Г. Минцберга, в которых он оценивает труд руководителей как очень напряженный и изматывающий, и после долгих часов работы он (руководитель) “не в состоянии уйти от своей среды ни физически (так как среда признаёт авторитет и статус его должности), ни в своих мыслях, которые нацелены на непрерывный поток новой информации”.

Как и в большинстве социальных наук в управлении отсутствуют экспериментальные методы исследования. Поэтому, чтобы

компенсировать отсутствие возможности экспериментировать, используются усовершенствованные методы обработки количественной и качественной информации на основе интервью и анкетирования. Такого рода исследования пригодны для оценки отношения специалистов к результатам своего труда и ожидаемого в будущем профессионального роста. В этом направлении уже имеется определённый опыт исследований, ориентированный на выработку рекомендаций по планированию служебной карьеры.

Французские ученые считают, что достижения науки управления и медицины имеют общие признаки. Первые обеспечивают организацию управления, другие – здоровье человека. И в первом и во втором случаях, оценивая человека, исследователи учитывают положения психофизиологии и социологии.

Эффективность функционирования системы управления определяется качеством системообразующих элементов, в перечне которых человеческий потенциал занимает особое место, поскольку только благодаря человеку, его знаниям и умениям система обретает способность к самовоспроизводству, самосовершенствованию, саморазвитию, целенаправленному поведению и управлению. Необходимо, чтобы и руководитель, и специалисты умели и имели возможность организовать труд коллектива в продуктивном режиме на всем протяжении трудового периода, и чтобы побуждение к деятельности увязывалось с квалификационным ростом. Эти задачи можно решить в увязке с проблемами мотивации и человеческого поведения.

Проблема эффективного функционирования системы управления предприятия объединяет целый комплекс задач, в перечне которых важное место занимают исследования в области использования должностными лицами системы управления рабочим временем и способов его структурирования в соответствии с особенностями поведения человека в информационном пространстве и во времени.

Изложенные в предыдущем разделе результаты исследования, позволяют разработать предложения по организации режимов труда и определить временную составляющую пребывания в одной и той же должности работника системы управления. Они представляют собой продолжение и детализацию прикладных исследований по организации индивидуальной деятельности персонала управляющей системы предприятия на основе концепций рациональности и индивидуальной полезности и умения руководить подчинёнными без придирок, излишнего контроля и организации деятельности на основе знания их возможностей и временных параметров процесса труда, которые свидетельствуют о циклическом характере умственной деятельности.

В своих исследованиях специалисты обращают внимание на отличие понятий “знание” и “компетенции”. Первое обозначает наличие знаний, второе – факт их использования. Компетенции в этом случае представляют

собой “способы, с помощью которых знание создается и применяется в конкретных условиях” деятельности.

Используя выше приведенные сведения о стадиях цикла умственной деятельности и исключив потери времени, можно утверждать, что продолжительность цикла мыслительной деятельности при устранении помех составляет около двух часов. Известно, что уровень физиологической активности человека изменяется от максимального до минимального уровня с периодичностью около 1,5 – 2,0 часов. Это означает, что природа человека имеет циклические характеристики аналогичные биоритмам человеческого организма. Очевидно, режим трудового дня работника аналогичен биоритму бодрствования, фазы которого имеют для каждого индивидуальную начальную точку отсчета. По этой причине большинство работников умственного труда, если максимум фазы бодрствования смещен относительно начала рабочего дня, выполняют в начале рабочего дня своего рода личную психологическую идентификацию организации процесса деятельности, упорядочивая его составляющие в определенную последовательность. В конкретном случае на основании знаний о продолжительности стадий цикла мыслительной деятельности представляется возможным составление ленточного графика или планограммы организации информационной деятельности персонала управления.

На основании сведений, приведенных во 2 разделе, предварительно в соответствии с аналитической классификацией затрат времени рабочего дня, используемой в научной организации труда, был составлен эскиз графика организации рабочего дня. Эскиз был выполнен в последовательности действий и деятельности персонала управления от начала рабочего дня до момента его окончания. Виды действий и деятельности были сгруппированы по стадиям, в соответствии с научной классификацией использования рабочего дня, с выделением затрат времени на осуществление профессиональной деятельности, на непрофессиональные действия и иные занятия.

В каждую из стадий были отнесены действия конкретного содержания, перечень которых был составлен на основе обобщения данных опросных листов с фиксацией их индивидуальной продолжительности и последующим усреднением по частоте, заявленной в опросных листах. Последующая статистическая их обработка позволила установить среднюю продолжительность стадий рабочего дня (табл.3.1).

Таблица 3.1

Характеристика деятельности должностных лиц
по стадиям рабочего дня

Содержание деятельности в стадии	Основные виды действий и деятельности	Длительность стадии, мин.
Подготовка рабочего места	Приведение в порядок предметов личного пользования, стола, подготовка канцелярских принадлежностей и их упорядочение на рабочем месте. Уход за цветами и подготовка к использованию бытовых приборов (для чая, кофе). Личностное общение с коллегами. Просмотр календаря.	30
Продуктивная профессиональная мыслительная деятельность	Формулирование заданий, получение задания, сбор и систематизация материалов, работа с базами данных, анализ учетных и отчетных документов, обдумывание, мысленное представление, составление описаний, таблиц, графиков, подведение итогов.	70
Отдых в смешанном активно-пассивном режиме	Чашка чая (кофе), личное общение по телефону (по электронной связи), межличностное общение. Просто отдых (в режиме частичной релаксации).	60
Подготовка к регламентированному обеденному перерыву	Уборка со стола документов и отдельных рабочих предметов личного пользования, подготовка одежды, обуви и иных предметов для исполнения личных дел.	10
Подготовка к исполнению должностных обязанностей по завершению перерыва	Межличностное (непрофессиональное) общение, приведение в порядок одежды, обуви и иных предметов личного пользования, мысленное восстановление содержания прерванной работы.	20
Подготовка к завершению трудового дня	Межличностное общение, уборка рабочего стола и предметов быта.	20

Данные о продолжительности стадий позволили перейти от эскиза к построению фактического, по стадиям, графика организации труда рабочего дня.

На восьмичасовом временном интервале рабочего дня с часовым обеденным перерывом в последовательности НОТ распределилось 11 стадий. Последовательность характеризуется чередованием стадий напряженной мыслительной деятельности – 2, 4, 8, 10 – со стадиями непродуктивных действий – 1, 3, 5, 7, 9, 11 (рис. 3.1). На рисунке стадии деятельности специалиста имеют последовательную нумерацию, размещенную над линиями ленточного графика организации рабочего дня работника системы управления:

1 – подготовка рабочего места и формирование воображаемой последовательности видов деятельности;

2,4,8,10 – эффективная, продуктивная профессиональная мыслительная деятельность;

3, 9 – отдых в смешанном активно-пассивном режиме восстановления израсходованного энергетического ресурса для последующего осуществления мыслительной деятельности;

5 – подготовка к регламентированному обеденному перерыву;

7 – подготовка к исполнению должностных обязанностей по завершении перерыва;

11 – подготовка к завершению рабочего дня.

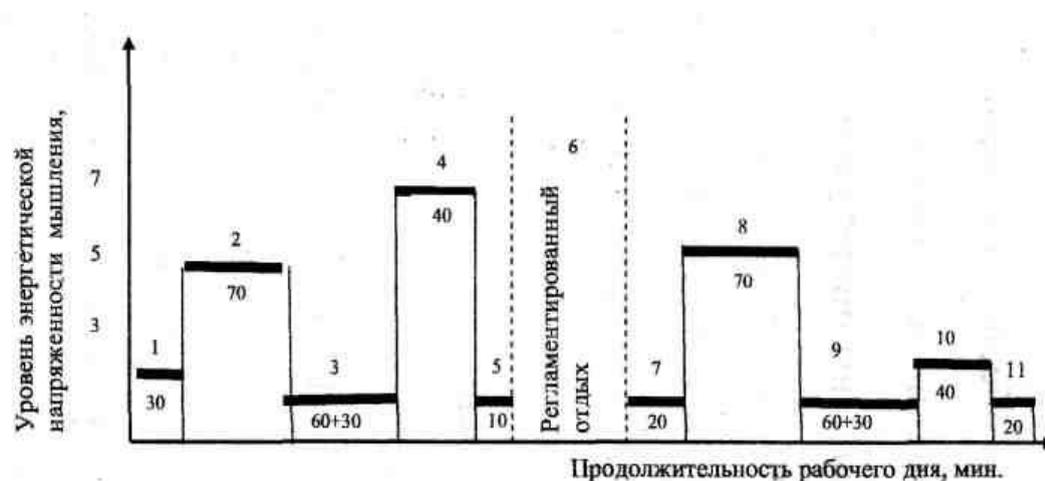


Рис. 3.1 – Фактический график организации рабочего дня работника системы управляющей системы предприятия.

Стадии представлены отрезками прямых линий ленточного графика, под которыми арабскими цифрами указаны средние (округлённые до 10 мин.) оценки их продолжительности в минутах. Ситуация деятельности

должностного лица, представленная на рисунке не является идеальной. В действительности, в режиме рабочего дня имеют место потери времени, обусловленные отказами коммуникационных каналов, перегрузками линий связи, ожиданиями в приемных и иными ситуациями, которые привели к увеличению продолжительности непродуктивных стадий. Величина этого увеличения или потери времени обозначены на рис. 3.1 цифрой +30 минут. При наличии потерь в режиме рабочего дня общая продолжительность продуктивной деятельности составляет 220 минут или 45,8% длительности 8-часового рабочего дня. Если предположить, что учтенные на графике потери рабочего времени представляется возможным устранить, то в этом случае рациональный график организации режима труда в течение рабочего дня будет содержать 4 полные стадии продуктивной мыслительной деятельности с суммарной продолжительностью 280 мин. По отношению к фактическому продуктивному режиму рабочего дня будет обеспечен прирост продолжительности продуктивной мыслительной деятельности в течение рабочего дня на 60 мин. (рис. 3.2), а общая продолжительность продуктивной мыслительной деятельности составит 58,3% длительности рабочего дня.

Сформированный график организации деятельности работников системы управления позволяет сделать вывод о том, что фактический режим труда рабочего дня, разделённый регламентированным перерывом на две четырехчасовые части не может быть исполнен качественно и, в действительности, не исполняется должностными лицами системы управления. Приведенные в табл. 3.1 сведения об основных действиях и деятельности по стадиям рабочего дня, оцениваемые как смена умственных занятий на иные, способствующие восстановлению жизненных сил, в практической деятельности оцениваются руководителями как недисциплинированность в лучшем случае, в худшем случае на работника накладывается административное взыскание или же, если будет зафиксировано отсутствие на рабочем месте, понижение в должности, лишение премии и другое лишь потому, что один распределённый час относительной отключенности от продуктивной деятельности (телефон, кофе, личное общение) в соответствии с трудовым законодательством не может фиксироваться как прогул, который даёт право администрации на увольнение.

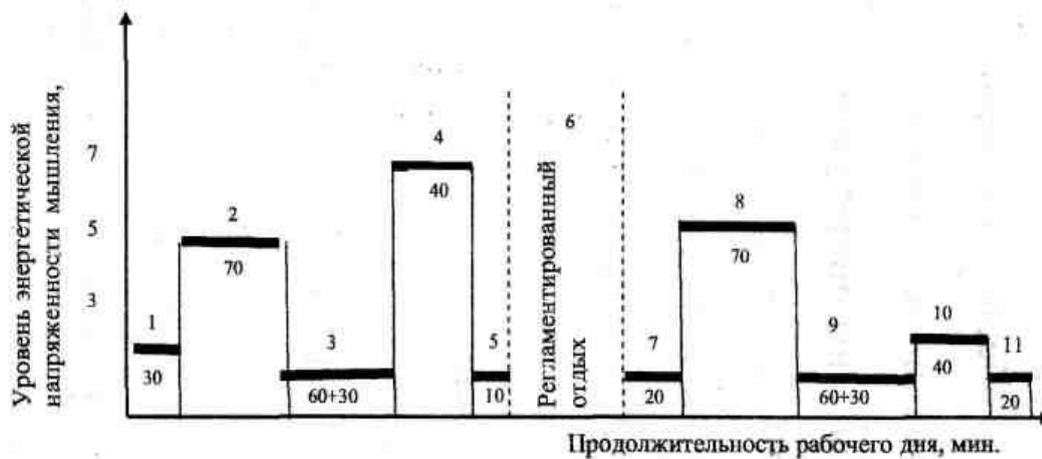


Рис.3.2 – Рациональный график организации рабочего дня работника управляющей системы предприятия

Полученная в результате исследований характеристика трудовой активности по стадиям рабочего дня представляется рациональной (оценка «оптимальный» требует дополнительных исследований биоритмов функционирования организма человека) и свидетельствует о необходимости для работников умственного труда установления режима, позволяющего осуществлять профессиональную деятельность таким образом, чтобы имел место положительный баланс расходования и накопления жизненных сил. Но это не значит, что превышение должно быть безусловным благом для всех, и рост его уровня по стадиям рабочего дня должен поощряться. Если будет иметь место тенденция накапливания психической энергии, это будет означать, что должностное лицо освоило все методы и процедуры, а вектор профессионального совершенствования смещается в сторону алгоритмизации всего или большей части объема работ, исполняемых специалистом в этой должности. Когда же имеет место обозначенная ситуация, то с целью экономии ресурсов руководство может приступить к перераспределению видов деятельности, передав рутинные виды менее квалифицированным сотрудникам, а творческие – более квалифицированным, имея в виду, что процесс профессионального совершенствования на основе полного освоения управленческих видов деятельности непрерывен как во времени, так и в пространстве иерархии управления. При этом процедура перераспределения видов деятельности в подразделении должна соответствовать условию повышения качества деятельности работника системы управления.

Таким образом исследование процесса информационной деятельности и его результат, цикл умственной деятельности в режиме рабочего дня являет собой новшество, использование которого представляет собой инновацию, которая сокращает непроизводительные затраты времени персонала управления и способствует росту

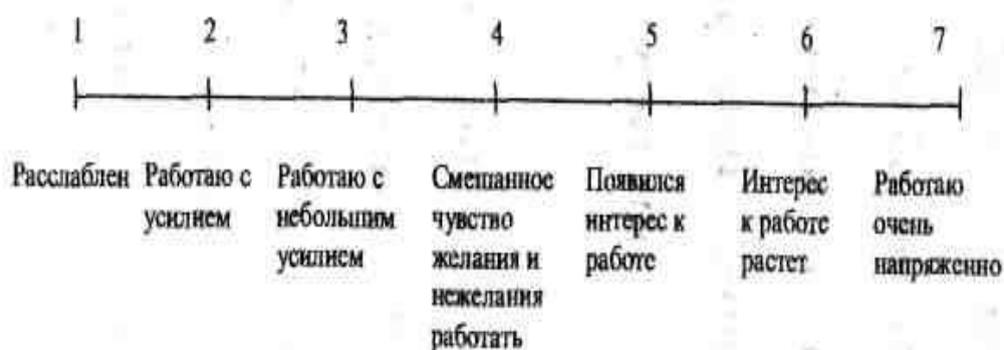
эффективности производства и прибыльности инвестиций. Следует отметить, что наличие потерь рабочего времени обуславливает необходимость формирования организационной культуры персонала управления, в соответствии с которой «рациональный» работник самостоятельно будет оценивать исполнение режима труда посредством наблюдения себя и вокруг себя, то есть путем анализа индивидуальной деятельности в режиме рабочего дня и он получит аналитические результаты использования ”живого опыта”.

С целью оценки уровня напряженности мыслительной деятельности по стадиям трудового дня респондентам было предложено охарактеризовать активность этой деятельности с помощью семибальной пунктирной шкалы на континууме «расслаблен (не включился в работу) – работаю очень напряженно». Чтобы усилить различие респондентами положения точек шкалы их, снабдили словесным описанием. При составлении словесных описаний шкалы отталкивались от действительных характеристик отношения к работе, которые в обыденности воспринимаются с помощью шкалы “одолела лень абсолютно – работаю пока не свалюсь с ног”.

В такой двойственной трактовке, в зависимости от жизненных ситуаций, с которыми сталкивался респондент, ему было легче выполнить ранжирование.

Результаты бальной оценки напряженности мыслительной деятельности зафиксированы на оси ординат графика организации рабочего дня (рис.3.1 и 3.2). Они обозначают следующие состояния напряженности мыслительного процесса должностного лица. В течение первой стадии он не может себя заставить сразу, с приходом на рабочее место включиться в работу и поэтому выполняет ряд действий, касающихся одежды, порядка на рабочем столе, занимается своей внешностью и другое. В итоге он включается в работу на второй стадии спустя 30 минут начала рабочего дня. Когда все действия на этой стадии, исполнены, уровень включенности в работу или средний уровень напряженности мыслительной деятельности составляет в течение 70 мин. 5 баллов. Далее сосредоточенность в мыслительном процессе сменяется рассеянностью, по причине расходования энергоресурса мышления до предельного уровня. Исполнитель на третьей стадии самореализуется в пассивной форме восприятия образов внешнего мира, то есть происходит срабатывание циклического механизма мыслительной деятельности, и на третьей стадии происходит смена продуктивной деятельности на иные действия, общение, отдых и другое. Действия третьей стадии способствуют восстановлению израсходованной психической энергии или энергии мышления. Такой "производственный" режим восстановления энергоресурса имеет сравнимые с активной мыслительной деятельностью временные оценки – 60 мин. - и поэтому в, идеальном случае, из 8 часов рабочего времени лишь половина будет использована продуктивно в

режиме активной мыслительной деятельности. По истечении 3-й стадии первый цикл мыслительной деятельности завершается накоплением энергоресурса, необходимого для осуществления последующего второго цикла мыслительной деятельности. Происходит концентрация внимания и выполняются продуктивные мыслительные действия 4-ой стадии. Эти действия связаны с исполнением должностных обязанностей. К середине 4-й стадии интенсивность мышления составляет около 7 баллов против 5 баллов на 2-ой стадии. По истечении 4-й продуктивной на 5-ой стадии наступает фаза “восстановления”, срабатывает циклический механизм второго цикла мыслительной деятельности, внимание рассеивается в информационном поле подготовки персонала к регламентированному перерыву и продолжается в течение перерыва, во время которого в известной мере происходит накопление израсходованного при исполнении должностных обязанностей энергоресурса мышления. Как видно из графика, самый высокий уровень мыслительной активности, в 1,4 раза превышающий активность мыслительной деятельности на 2-ой стадии приходится на 4-ю стадию. На последующих 8,10 стадиях продуктивной деятельности активность снижается, на восьмой стадии она составляет 5,5 балла, а на десятой падает до уровня 3-х баллов, что составляет немногим более 40% уровня максимальной мыслительной напряженности 4-ой стадии. Это означает, что процесс восстановления жизненных сил в режиме рабочего дня имеет отрицательную характеристику. В течение рабочего дня происходит накопление усталости у работающего. Усталостные явления усиливаются к концу рабочего дня. Последняя 10-я малопродуктивная стадия прерывается подготовкой к завершению рабочего дня. Израсходованный в течение рабочего дня ресурс психической энергии пополняется до исходного уровня во вне рабочее время суточного режима жизнедеятельности индивида.



Результаты исследований позволяют утверждать, что существующие режимы организации рабочего дня специалистов управляющей системы предприятия не обеспечивают эффективное использование их жизненных сил и поэтому должны быть трансформированы в последовательность стадий, учитывающих циклический процесс мыслительной деятельности. Использование в деятельности персонала управления полученных результатов исследования позволит повысить примерно в 1,3 раза продуктивность мыслительной деятельности. При этом практически исчезает неэффективная, подавляющая инициативу система административного контроля, поскольку большая доля ответственности будет делегирована непосредственно исполнителям работы, дополнительная результативность деятельности которых определяется временной и энергетической составляющими процесса мышления. Помимо рационального режима труда обеспечение продуктивности и качества деятельности определяется продолжительностью пребывания в одной должности. При этом в публичных источниках приводятся одинаковые по смыслу рекомендации, в которых продолжительность пребывания в должности не должна быть более пяти лет [39,39]. При этом рекомендуемая продолжительность не дополняется сведениями, обосновывающими это утверждение.

В настоящей работе проведена оценка влияния продолжительности пребывания в должности на качество и продуктивность деятельности должностного лица управляющей системы предприятия (см. раздел 2.2). Однако, на их основе не представляется возможным определить соответствующую квалификации рациональную продолжительность пребывания специалиста в должности. Обоснование рациональной продолжительности пребывания специалиста в должности является необходимым условием неблагоприятной ситуации, которая характеризуется его неудовлетворенностью социальной ролью и потребностью предприятия в профессиональной и качественной деятельности. Если своевременно не будет обеспечен квалифицированный рост и (или) карьерное продвижение, этот специалист будет выполнять работу в срок с достаточным качеством, но не будет предлагать ничего нового, обеспечивающего улучшение качественных показателей деятельности предприятия.

В рамках исследования взаимозависимости продуктивности труда и карьерного роста рассмотрена очень важная для специалиста задача собственного профессионального роста, которая имеет жесткую привязку к задачам организации и связана с планированием служебной карьеры. С этой целью в процессе исследования респондентам, слушателям магистратуры, для выявления познавательной и, следовательно, квалификационной потребности в профессиональном росте, был задан вопрос: „Работа, которую Вы выполняете, интересная?“ Оценка уровня интереса проводилась с помощью семибальной пунктирной шкалы на

континууме оценок, „неинтересная вовсе – очень интересная”. При этом респонденты сообщали свой возраст и продолжительность работы в последней должности.

Профессиональный рост, опосредованный в желании продвижения по ступеням карьерной лестницы, на начальном этапе карьерной ступени обнаруживается в форме интереса или познавательной потребности, значимой для индивида. Интерес определяет профессиональную направленность личности на получение новых сведений, расширяющих и дополняющих индивидуальное внутреннее, отраженное информационное пространство действительного мира. Познавательный результат интереса характеризуется увеличением информационного пространства и наращиванием энергетического ресурса индивида, которые необходимы ему для квалификационного роста. В деятельности личности интерес является опосредованной формой или средством достижения цели. Устойчивость интереса определяет значимость, качественные характеристики деятельности и выражается в интенсивности и длительности его сохранения. Эти две характеристики поведения личности исследованы в предположении интенсивности проявления интереса на одной ступени карьерной лестницы в соответствии с гипотетической графической моделью. (рис. 3.3)

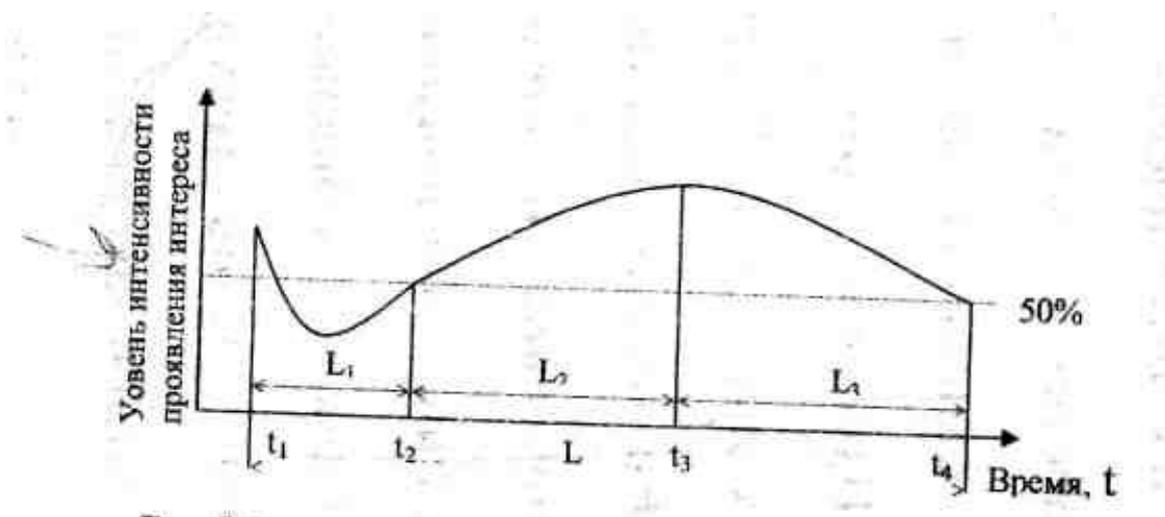


Рис.3.3 Гипотетическая графическая модель интенсивности проявления интереса в профессиональной деятельности

Оценка энергетической интенсивности проявления интереса выполнена на основе сведений, полученных в процессе опроса. Уровень интенсивности проявления интереса к профессиональным занятиям более чем на 50 % признавался значимым на временном интервале одной карьерной ступени (L).

Уровень интереса к работе фиксировался начальными отметками t на временной оси:

t_1 – отношение к работе в момент вступления в должность как ожидание лучшего, чем было прежде;

t_2 – проявление и рост интереса к работе;

t_3 – максимум проявления интереса к работе;

t_4 – снижение интереса к работе до уровня, когда человек затрудняется определить свою работу или интересной, или неинтересной.

Статистическая обработка результатов опроса позволила установить взаимосвязь интереса к работе на временных интервалах (стадиях) одной должностной ступени:

первый, в течение которого происходит адаптация, понимание смысла и содержания работы (до 50% уровня интенсивности интереса) ($L_1 = t_2 - t_1$);

второй, в течение которого имеет место наращение знаний и компетенций в работе до момента t_3 , когда исполнителю о содержании работы всё известно ($L_2 = t_3 - t_2$);

третий, характеризуется снижением интереса к работе, элементы которой в исполнении обретают признаки монотонности и рутины t_4 ($L_3 = t_4 - t_3$).

Полученная на основе статистической обработки продолжительность стадий одной ступени карьерной лестницы работников разной квалификации приведена в табл. 3.2 Результаты свидетельствуют о квалификационной дифференциации продолжительности стадий становления в должности, максимальной отдачи и утраты интереса к работе.

Таблица 3.2

Продолжительность стадий сохранения значимого уровня интенсивности проявления интереса в профессиональной деятельности.

Должность (квалификация)	Продолжительность			
	L1	L2	L3	L
Руководитель организации	0,8	1,0	3,3	5,1
Заведующий подразделением (отделом)	0,7	1,0	3,2	4,9
Главный специалист	0,6	1,1	2,0	3,7
Специалист	1,0	1,5	1,0	3,5

Таким образом можно утверждать, что существует взаимосвязь квалификации и продолжительности периода интенсивного проявления интереса в профессиональной деятельности, за пределами которого эта деятельность обретает рутинный характер, а пребывание в должности не содержит целевых ориентиров и ценностных смысловых очертаний. Результаты подтверждают необходимость организации деятельности персонала управления в соответствии с карьерной динамикой, обеспечивающей проявление устойчивого интереса в профессиональной деятельности в зависимости от квалификации и продолжительности пребывания в должности. Устойчивость проявления интереса характеризуется высокой энергетической напряженностью в действиях и деятельности, которые сами по себе не могут быть интересными, но их осуществление является для человека условием достижения индивидуальных целей.

СПИСОК ИНФОРМАЦИОННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Афанасьев В. Г. Научное управление обществом. (Опыт системного исследования). Изд. 2-е, доп. – М.: Политиздат, 1973. – 390 с.
2. Власов Б.В. Выбор рациональных форм организации производства. – М.: Машиностроение, 1979. – 240 с.
3. Власова Н.М. Руководство по управлению людьми: инструменты власти и влияния. – М.: Инфра. – М., 2000 – 304 с.
4. Гурней Б. Введение в науку управления / Пер. с фр. Г.С.Яковлева. Ред. и вступ. ст. М.И. Пискотина. – М.: Прогресс, 1969. – 430 с.
5. Жюль К.К., Сиволоб Ю.В. Информация, общественные науки, управление: философско-экономический анализ / АН Украины ОНИОН; Отв. ред. В.В. Таниер. - Киев: Наукова думка, 1991. -284 с.
6. Кант И. Критика практического разума. Собрание сочинений в 8 т. Т4 –М.: Чоро, 1994. -741с.
7. Кант И. Критика чистого разума / Пер. с нем. Н. Лосского сверен и отредактирован Ц.Г. Арзаканяном и М.И. Иткиным; прим. Ц.Г. Арзаканяна. – М.: Эскимо, 2009. – 736 с.
8. Капица П.Л. Эксперимент, теория, практика. – М.: Изд-во “Наука”, 1977. – 351с.
9. Коган В.З., Уханов В.А. Человек, информация, потребность, деятельность. – Томск: Изд-во, Том. ун-та, 1991. - 192 с.
10. Леви В.Л. Искусство быть собой. – М.: Знание, 1991. - 256 с.
11. Майер Кристиан. Свобода внутреннего «Я». Метод творческого развития личностного потенциала / Пер. с нем. О.А.Шепиловой. Общ. ред. А.А.Киселевой. – Х.: Изд-во Гуманитарный Центр, 2004. – 228 с.
12. Макиавелли Н. Государь. – <http://lib.ru/politolog/makiawelli/gosudar.txt>
13. Марк Аврелий. Размышления. – <http://lib.ru/POEEAST/avreliy.txt>
14. Овечко Л.В. Моделирование адаптивного управления производственно-экономических систем // Модели управления в рыночной экономике. – Донецк: ДонНУ, 2002. – С. 193-197.
15. Омаров А.М. Социальное управление: Некоторые вопросы теории и практики. - М.: мысль, 1980. – 269 с.
16. Основы инженерной психологии. /Под. ред. Б.Ф. Ломова. – М.: Высш. шк., 1977. – 335 с.
17. Проектирование организационных структур управления производством/ [Н.Г.Чумаченко, А.П.Савченко, В.Г.Коренев, Б.М.Биренберг и др: под ред.Н.Г.Чумаченко]. – К.: Наукова думка, 1979 – 259 с.
18. Сумин В.А. Информационно-энергетическая концепция мыслительной деятельности / Материалы одиннадцатого

- международного научно-практического семинара „Практика и перспективы развития партнерства в сфере высшей школы”. В 3-х кн. – Таганрог. Изд-во ТТИ ЮФУ. Кн. 1, 2010, №10. – С.212 – 226.
19. Сумин В.А. Ритмичность в деятельности работника информационной сферы // Научные труды Донецкого национального технического университета. – Серия: Экономическая. Выпуск 76. – Донецк, ДонНТУ, 2004. – С.147-155.
 20. Таранов П. С. Логика хитрости: О поведении людей конкретно и откровенно. – Висагинас: Альфа, 2000. – 576 с.
 21. Фрейд З. Психология бессознательного : Сб. произведений / Сост., науч. ред., авт. вступ. ст. М.Г. Ярошевский. – М.: Просвещение, 1990. – 448 с.
 22. Хакен Г. Тайны природы. Синергетика: учение о взаимодействии / Пер.с нем. - Москва - Ижевск: Ин-т компьютерных исследований, 2003. – 320 с.
 23. Якиманская И.С. Направление исследований образного мышления //Вопр. псих., 1985, №5.
 24. Dagnequin F. Economie et democratic la place du politique chez Schumpeter // Problems econ. – P., 2003. - №2808. – P.28 – 32.
 25. Karray Z.Competences pout innover et cooperations tehnologiques/Une analyse multivariee de l’industrie ftancaise// Rer.d’economie industry. – P.,2003. –№102. – P.29-47.
 26. Prastacos G., Soderquist K., Spanos Y., Wassenhove L. van.An integrated framework for managing change in the new competitive land-landscape // Europ. Management j. – Oxford, 2002. – Vol.20, N 1. – P. 55-71.
 27. Rehu M., Luck E. Do transplanted employee incentive plans work? An empirikal analysis of the incentive preferences of Chinese, German, Japanese and employees//Научные труды Донецкого национального технического университета. Серия: Экономическая. Вып. 70. – Донецк, ДонНТУ, 2004. – С.62-69.
 28. Struckman C.K., Yammarino F/J/ A solution to the enigma of the 21st century// Organizational dynamics. – N.Y., 2003. – Vol.32, N 3. – P.234-246.
 29. Tisseau G. Intelligence artificielle: problemes et methods, PUF (coll. Psychologie et science de la pensee), Paris, 1996.

РАЗРАБОТКА АНАЛИТИЧЕСКИХ И ПРОГРАММНЫХ ДОКУМЕНТОВ

Учебно-методическое пособие

Составитель:

Сумин Валентин Александрович – кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и хозяйственного права Донецкого национального технического университета

Редактирование текста: Опанасюк Л.В.

Ответственный за выпуск: Савченко В.Л.

Тираж 20 экземпляров. Размножено на копировальном аппарате Донецкого республиканского центра повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций 83105, Донецк, бул. Пушкина, 32.