**Тема:Подведение итогов завершенной исполнителями (организационными звеньями) служебной деятельности**

**Д/з**

**Конспект лекции**

Подведение итогов служебной деятельности исполнителей (организационных звеньев) (подытоживание) - это управленческая функция, цели которой заключаются в определении успешности оцениваемых процессов служебной деятельности, выявлении ти­пичных недостатков и полезных в будущем новшеств.

Передовая практика свидетельствует, что подводить итоги процессов выполненной деятельности необходимо всегда, в любых ситуациях, за исключением экстремальных.

Методика подведения итогов - это совокупность взаимосвя­занных последовательных действий, которые можно объединить в пять этапов:

* изучение основных результатов, полученных в процессах завершенной служебной деятельности;
* определение эффективности процессов завершенной слу­жебной деятельности;
* выявление типичных недостатков и полезных новшеств в процессах завершенной служебной деятельности;
* подготовка предложений об устранении недостатков и ис­пользовании новшеств в будущем;
* передача предложений исполнителям (звеньям) об устра­нении недостатков и использовании новшеств в будущем.

Изучение основных результатов, полученных в процессах за­вершенной служебной деятельности, производится путем анализа информации о том, чем завершилось выполнение той или иной со­вокупности мероприятий, предусмотренных для достижения ос­новных плановых целей. При этом должны использоваться, по возможности, все фактические сведения, зафиксированные в соот­ветствующих документах.

Необходимо также опросить как можно больше участников за­вершенной плановой деятельности и получить от них, прежде всего, устную информацию: первичные сведения, оценки, впечатления. Объем и содержание такой информации, которая не зафикси­рована в служебных документах, бывают, как правило, значитель­ными и важными (полезными, интересными). Большая часть этих сведений никем не собирается, не изучается и пропадает без при­менения. Можно попытаться получить такую информацию от не­которых участников в письменном виде.

Определение эффективности процессов деятельности, завер­шенной исполнителями (организационными звеньями), осуществ­ляется путем сравнения полученных на первом этапе выводов о фактически достигнутых ранее результатах с желаемыми результа­тами - плановыми целями. Последние выполняют при этом роль нормативов.

Эффективность применения метода сравнения во многом оп­ределяется правилами, которые выработаны исследовательской практикой:

а) сравнивать можно лишь взаимосвязанные, однородные и соизмеримые элементы процессов завершенной деятельности и ни в коей мере недопустимо сравнение несоизмеримых элементов;

б) при сравнении элементов не следует ограничиваться установлением лишь признаков сходства, необходимо также выявлять и то, что отличает их друг от друга;

в) сравнение должно осуществляться,, прежде всего, по таким признакам сходства и различия, которые имеют важное (существенное) значение для определения эффективности процессов изу­чаемой деятельности.

Все это должно обеспечивать значимость и достоверность ре­зультатов. Однако в любом случае информация, полученная на ос­нове одного лишь сравнения, содержит элементы вероятности.

Выявление типичных недостатков и полезных новшеств в про­цессах завершенной деятельности производится путем анализа хо­да и результатов выполнения каждого из предусмотренных плана­ми мероприятий.

В первую очередь определяется фактическое качество реали­зованных действий и полученных результатов. При этом в роли эталонов качества выступают нормативы (приказы, указания, ин­струкции), регламентирующие оцениваемые действия и их резуль­таты.

Обнаруженные основные недостатки обобщаются и система­тизируются. Из их числа выделяются типичные, то есть наиболее присущие исполнителям.

Одновременно обобщаются и систематизируются новшества, то есть действия, совершенные более качественно по сравнению с действиями, предписываемыми теми или иными нормативами. Из их числа выделяются полезные новшества, то есть такие, которые можно вполне реально использовать в ближайшее время в практи­ке деятельности большинства исполнителей (организационных звеньев).

Подготовка предложений об устранении типичных недостат­ков и использовании полезных новшеств в процессах будущей дея­тельности должна осуществляться с участием всех заинтересован­ных участников завершенной деятельности (в качестве экспертов). Последние должны иметь право принимать участие в обсуждении подготовленных предложений и фиксировать свое особое мнение. Обсуждение предложений может производиться совместно со все­ми участниками или раздельно с каждым из них.

Передача исполнителям (организационным звеньям) предло­жений об устранении типичных недостатков и использовании по­лезных новшеств в процессах будущей деятельности может осуще­ствляться путем непосредственного их ознакомления с определен­ными документами, содержащими эти сведения, а также посредст­вом пересылки (передачи) им устной либо письменной информа­ции различными способами.

Устный способ передачи предложений имеет две основные разновидности: непосредственные или опосредованные контакты между руководителями и исполнителями. Письменный способ включает пересылку документов по почте, через связников либо тайники, передачу информации по телеграфу, телетайпу или ком­пьютерной сети.

Большое значение может иметь использование подготовленных предложений в процессах обучения и воспитания исполнителей.

Результатами подведения итогов являются выявленные руко­водителями успешность процессов служебной деятельности, за­вершенной исполнителями (организационными звеньями), типич­ные недостатки и полезные для будущих действий новшества. Точнее говоря, такими результатами являются:

а) оцененная эффективность завершенных процессов служебной деятельности исполнителей (организационных звеньев), в том числе степень удовлетворенности от реализованных мероприятий и полученных при этом результатов;

б) оцененный отрицательный профессиональный опыт плано­вой служебной деятельности исполнителей (организационных звеньев), причины его возникновения и существования, условия, препятствующие его появлению в будущем;

в) оцененный положительный профессиональный опыт плановой служебной деятельности исполнителей (организационных звеньев) и возможности его использования в будущем в тех или иных конкретных обстоятельствах.

Качество таких результатов во многом определяет возможно­сти достижения успехов в процессах будущей деятельности.

В целом функции административно-организационного управле­ния могут выполняться всеми руководителями. Причем функция создания организационных звеньев реализуется в разовом порядке, в случаях формирования новых звеньев, функция их поддержания - постоянно и повседневно в ходе функционирования уже сформи­рованных звеньев, функция их развития - периодически в случаях возникновения необходимости в качественном развитии функцио­нирующих звеньев. Все они связаны с такими объектами управле­ния, как организационные звенья, их формальным строением и функционированием.

Функции кадрово-ресурсного управления практически осуще­ствляются всеми руководителями постоянно и повседневно как в процессах создания новых, так и в ходе функционирования уже сформированных звеньев. Все они имеют отношение к таким объ­ектам управления, как исполнители служебной деятельности, их потенциальным и реальным возможностям: способностям, профес­сиональным и личностным качествам.

Функции процессно-организационного управления тоже прак­тически выполняются всеми руководителями постоянно и повсе­дневно в процессах функционирования всех звеньев. Все они свя­заны с такими объектами управления, как процессы управленче­ской и исполнительской деятельности, их цели, методы, силы, средства и результаты, а также время, место, порядок и интенсив­ность осуществления.