

Автономная некоммерческая профессиональная
образовательная организация
«КУБАНСКИЙ ИНСТИТУТ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ»

*Учебно-методический центр
дополнительного профессионального образования*



ОБУЧАЮЩИЙ МАТЕРИАЛ
по дополнительной профессиональной программе
профессиональной переподготовки
«РУКОВОДИТЕЛЬ В ОБЛАСТИ ЗАНЯТОСТИ НАСЕЛЕНИЯ»

560 часов

Дисциплина
«ПЛАНИРОВАНИЕ, ОРГАНИЗАЦИЯ, КОНТРОЛЬ РАБОТЫ
ЦЕНТРА ЗАНЯТОСТИ НАСЕЛЕНИЯ»

90 часов

Краснодар, 2019 г.

План:

1. Планирование и контроль эффективности управления в области занятости населения
2. Контроллинг и анализ хозяйственной деятельности в работе ЦЗН.

Тема 1. ПЛАНИРОВАНИЕ И КОНТРОЛЬ ЭФФЕКТИВНОСТИ В ОБЛАСТИ ЗАНЯТОСТИ НАСЕЛЕНИЯ

1.1. Сущность, принципы и методы планирования работы ЦЗН

Планирование — это одна из функций управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения. Планирование обеспечивает основу для всех управленческих решений, функции организации, мотивации и контроля ориентированы на выработку стратегических планов. Процесс планирования обеспечивает основу для управления членами организации.

Планирование представляет собой набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей. Процесс планирования является инструментом, помогающим в принятии управленческих решений. Его задача обеспечить нововведения и изменения в организации в достаточной степени.

Основные принципы планирования:

- 1) Принцип обоснованности целей и задач организации.
- 2) Принцип системности. Он означает, что планирование представляет, целую систему планов и охватывает все сферы деятельности организации;
- 3) Принцип научности. Требуется учета перспектив научно-технического прогресса и применения научно обоснованных прогрессивных норм использования всех видов ресурсов;
- 4) Принцип непрерывности. Означает параллельное сочетание текущего и перспективного планирования;
- 5) Принцип сбалансированности плана. Указывает на количественное соответствие между взаимосвязанными разделами и показателями плана, между потребностями в ресурсах и их наличием;
- 6) Принцип директивности. В соответствии с ним план приобретает силу закона для всех подразделений ЦЗН после утверждения его руководителем.

Методы планирования

Методы науки планирования призваны выработать систему различных средств и приемов изучения и обобщения явлений действительности в области планирования в социально-экономических объектах. Наиболее распространенными методами, используемыми в процессе принятия плановых решений, являются следующие:

1. Нормативный метод. Сущность данного метода заключается в том, что на основе заранее установленных норм и технико-экономических нормативов рассчитывается потребность организации ЦЗН в ресурсах и их источниках. Данный метод использует нормативы и нормы.
2. Расчетно-аналитический метод заключается в том, что на основе анализа достигнутых показателей, принимаемых за базу, рассчитываются величины этих показателей в плановом году. В основе этого метода лежит экспертная оценка, и взаимосвязь между показателями может быть установлена косвенно, на основе их динамики и связей.
3. Балансовый метод. С помощью этого метода посредством составления балансов достигается увязка имеющихся в наличии финансовых ресурсов и фактической потребности в них.

4. Метод оптимизации плановых решений предполагает разработку нескольких вариантов плановых расчетов с целью выбора наиболее оптимального.

5. Экономико-математическое моделирование заключается в установлении количественных взаимосвязей между показателями и факторами их определяющими. Эта связь выражается через экономико-математическую модель, представляющую собой точное математическое описание экономического процесса.

6. Сетевой метод планирования – сумма приемов и способов, позволяющих на основе применения сетевого графика рационально осуществлять весь управленческий процесс: планировать, организовывать, координировать и контролировать любой комплекс работ.

7. Программно-целевой метод планирования направлен на достижение поставленной цели в процессе реализации намеченной программы. Программно-целевая деятельность представляет систему намечаемых, подлежащих осуществлению мер, действий, проведение которых призвано обеспечить достижение единой, заранее поставленной цели.

Краткая характеристика основных методов планирования и плановых показателей деятельности ЦЗН, а также наиболее распространенных издержек их применения приведены в таблице 1.

Таблица 1

Содержание и издержки основных методов и показателей, используемых в планировании деятельности ЦЗН

Наименование	Содержание	Недостатки (издержки)
1. Методы планирования		
«От достигнутого» (экстраполяция)	Показатели на плановый период планируются от значений базового периода (как правило, с «улучшением»)	ЦЗН находятся в условиях постоянного наращивания объемов деятельности без учета располагаемых кадровых, материальных и административных ресурсов Не учитывается дифференциация ЦЗН по напряженности достигнутых в базовый период показателей, что вызывает неравномерность нагрузки при выполнении плановых показателей
По «нормативу»	Показатели на плановый период рассчитываются как доля в какой-либо социально-экономической категории (численность населения, ЭАН, занятых, безработных и т. д.), произвольно избранной в качестве «норматива»	Не учитываются качественные различия в состоянии данной категории (структура ЭАН на депрессивной и развитой территории и т. д.), что ставит ЦЗН в разные условия относительно внешних факторов (численность клиентов, активность работодателей, наличие дополнительных финансовых ресурсов и т. д.) Не учитывается дифференциация ЦЗН по располагаемым ресурсам, что приводит к перекосам в нагрузке на специалистов
2. Плановые показатели		
Абсолютные	Планируется численность обратившихся, численность	Не учитывается специфика территорий, потребность различных категорий населения в отдельных видах услуг. Не учитывается дифференциация ЦЗН по

	участников отдельных программ, численность отдельных категорий клиентов	кадровой обеспеченности, что приводит к перекосам в нагрузке на специалистов. Возникает соблазн манипулирования технологией приема и технологиями реализации программ для обеспечения выполнения плана (оформление фиктивных регистрационных документов, многократное трудоустройство на временные работы, групповое профконсультирование и т. д.).
Структурные	В качестве планового показателя используются расчетные показатели, отражающие доли различных категорий клиентов в их общей численности (процент трудоустройства, доля хронических безработных и т. д.)	1) Учитывая, что величина итогового показателя является расчетной, у исполнителей возникает соблазн занижить «знаменатель», то есть общую численность клиентов. 2) Не учитывается дифференциация ЦЗН по абсолютным показателям деятельности. 3) Возникает тенденция избирательного внимания к категориям, включенным в состав показателей, в ущерб не включенным

Анализ различных систем планирования и оценки эффективности работы ЦЗН в большинстве регионов России, показывает, что при внешних различиях (набор и количество показателей, использование весовых коэффициентов, различные группировки ЦЗН, различные способы расчета интегральных оценок) практически все они имеют следующие общие черты:

- отсутствие четкого деления на конечные и непосредственные показатели;
- технологичность – планируются показатели по направлениям деятельности без учета сложного и разнонаправленного характера их взаимосвязи (например, численность трудоустроенных и наличие вакансий имеют прямую зависимость, а численность поставленных на учет и эффективность трудоустройства – обратную и т. д.);
- «перегруженность» – стремление спланировать и оценить как можно большее количество параметров деятельности ЦЗН (часто – взаимоисключающих: например, доля трудоустроенных и доля направленных на переобучение в общей численности безработных, стоимость обучения в расчете на 1 безработного и численность направленных на обучение и т. д.);
- высокая зависимость значительной части показателей от внешних факторов (объема выделенных из федерального центра финансовых ресурсов, состояния экономики территории и т. д.);
- отсутствие реальной увязки с оптимальной «пропускной способностью» и ресурсной обеспеченностью ЦЗН (в первую очередь – кадровой);
- «провокационный» характер многих показателей, позволяющий исполнителям добиваться достижения «высоких» результатов путем манипулирования технологиями реализации программ.

В последнее время, после принятия Правительством решений по реформированию системы формирования федерального бюджета на основе использования принципа «деятельности, ориентированной на результат» (т.н. «бюджетирование»), появились системы показателей, характеризующих экономическую эффективность работы органов СЗН (в т.ч. «бюджетный эффект» – соотношение расходов на содействие трудоустройству граждан и налоговых поступлений с их зарплаты, «сокращение глубины бедности» и т.

д.). Однако использование этих показателей на уровне территориальных ЦЗН в настоящее время не представляется возможным, так как требует создания системы мониторинга результатов работы с клиентами (продолжительность трудоустройства, заработная плата трудоустроенных и др.). При этом проблема формирования системы валидных целевых показателей деятельности ЦЗН не только не снимается, но приобретает еще большую остроту.

Таким образом, результаты анализа действующей практики подтверждают, что проблема формирования адекватной системы показателей планирования и оценки эффективности деятельности ЦЗН является сложной, плохо разработанной и нуждается в применении принципиально новых подходов.

Учитывая рассмотренные выше современные требования к организации экономического взаимодействия в процессе деятельности организаций, а также опыт и основные тенденции развития в странах с рыночной экономикой, в качестве основы для разработки новых подходов к планированию и оценке эффективности деятельности ЦЗН предлагаются следующие положения:

1. Целевой функцией ЦЗН является оказание посреднических услуг ищущим работу гражданам по трудоустройству и повышению их адаптации к требованиям рынка труда, а также работодателям по подбору подходящих работников на заявленные ими вакансии;

2. Система показателей, характеризующих эффективность работы ЦЗН, должна включать конечные показатели, отражающие степень достижения максимально возможного для данного ЦЗН объема оказываемых услуг при их стандартном качестве с учетом имеющихся в данном ЦЗН ресурсов, а также непосредственные показатели, отражающие объемы, структуру и качество конкретных видов деятельности по достижению целевых задач;

3. В условиях ограниченного и нестабильного финансирования мероприятий политики занятости (как активных, так и пассивных) основным ресурсом, позволяющим реализовывать целевую функцию ЦЗН, являются основной персонал, его квалификация и рабочее время, поэтому в основе планирования деятельности ЦЗН должны лежать показатели, отражающие степень использования данного ресурса;

4. Максимально возможный объем услуг надлежащего (стандартного) качества, который ЦЗН может оказать ищущим работу гражданам, определяется его «пропускной способностью», то есть количеством клиентов, которых в состоянии обслужить специалисты ЦЗН при оптимальной организации труда персонала.

5. В качестве конечных (целевых) показателей деятельности ЦЗН предлагается в «сквозном» порядке использовать всего два показателя (табл. 2).

Система конечных (целевых) показателей деятельности ЦЗН

Параметры	Содержание
Этап управления	Планирование
Показатель 1	Нормативная численность поставленных на учет клиентов (без подростков)
Способ расчета	$ЧК_n = ФРВ_n / Н_{обсл.}$, где ЧК _n – нормативная численность поставленных на учет клиентов; ФРВ _n – плановый (месячный, квартальный, годовой) фонд рабочего времени специалистов, занятых на первичной регистрации Н _{обсл.} – норматив времени обслуживания одного клиента, предусмотренный действующей технологией
Условия внедрения	Необходимо определить и утвердить оптимальное соотношение трудозатрат на выполнение основных технологических операций и функций, выполняемых основным персоналом ЦЗН, в зависимости от его численности (типовую оргструктуру и регламент работы)
Положительный эффект	1) стандартизация штатной структуры и регламента работы ЦЗН с одинаковой численностью, 2) одинаковая напряженность плана для ЦЗН с разной
Меры по предотвращению оппортунизма	1) четкая регламентация работы специалистов ЦЗН, 2) постоянный контроль директора ЦЗН, 3) плановые проверки соблюдения технологии в ЦЗН специалистами Управления
Показатель 2	«Результативный выход» – предельная численность клиентов, снятых с учета в связи с трудоустройством и профобучением (без подростков)
Способ расчета	$Ч_{рв-п} = ЧК_n - УС_n$, где Ч _{рв-п} – предельная численность клиентов, снятых с учета в связи с трудоустройством и профобучением; ЧК _n – нормативная численность поставленных на учет клиентов; УС _n – норматив удельного веса клиентов, утрачивающих связь с ЦЗН
Условия внедрения	Необходимо определить нормативное (допустимое) значение доли клиентов, утрачивающих связь с ЦЗН, то есть не получивших качественной услуги
Положительный эффект	1) создаются условия для поддержания на территории стабильного уровня безработицы, 2) показатель увязан с потенциальной численностью клиентов, 3) стимулируется работа по сбору вакансий
Меры по предотвращению оппортунизма	1) четкое соблюдение требований к регистрационным документам, 2) улучшение взаимодействия с работодателями, 3) постоянный контроль директора ЦЗН, 4) плановые проверки Управления
Этап управления	Оценка эффективности
Показатель 1	Напряженность работы по приему клиентов
Способ расчета	$Н_{пк} = ЧК_f / ЧК_n * 100$, где Н _{пк} – напряженность работы ЦЗН по приему клиентов ЧК _f – фактическая численность поставленных на учет клиентов; ЧК _n – нормативная численность поставленных на учет клиентов
Положительный эффект	1) ЦЗН сравниваются с учетом их нормативной «пропускной способности» 2) оценивается реальная напряженность работы ЦЗН по сравнению с

	его же максимально возможной загрузкой («уровень отлынивания» его работников, занятых на приеме, или востребованность ЦЗН)
Показатель 2	Результативность оказания услуг
Способ расчета	$R_y = \frac{Ч_{РВ-ф}}{Ч_{РВ-п}} * 100$, где R_y – результативность оказания услуг; $Ч_{РВ-ф}$ – фактическая численность клиентов, снятых с учета в связи с трудоустройством и профобучением; $Ч_{РВ-п}$ – предельная численность клиентов, снятых с учета в связи с трудоустройством и профобучением;
Положительный эффект	1) оценивается реальная эффективность работы ЦЗН с клиентами по сравнению с его же нормативной эффективностью 2) косвенно оценивается и эффективность взаимодействия с работодателями
Этап управления	Стимулирование
Показатели	1) Напряженность работы по приему клиентов 2) Результативность оказания услуг
Способ расчета	Размер премирования директоров ЦЗН находится в прямой зависимости от уровня достижения максимальных показателей
Положительный эффект	1) поощряются директора ЦЗН, работающих более напряженно и эффективно, 2) снимается проблема дифференциации ЦЗН по условиям и ресурсам, 3) стимулируется борьба с оппортунизмом внутри коллектива ЦЗН

В качестве непосредственных (текущих, обеспечивающих) показателей деятельности ЦЗН могут использоваться различные показатели, отражающие эффективность реализации отдельных направлений политики занятости, уровень плановой и финансовой дисциплины, результаты проверок, наличие обоснованных жалоб со стороны клиентов и т. д.

Их основное назначение – корректировка распределения финансовых ресурсов, выявление и распространение передового опыта и новых форм работы, а также борьба с негативными явлениями.

1.2. Виды планирования в управлении центра занятости населения (стратегическое планирование, тактическое планирование, оперативное планирование).

Крупный американский специалист в области менеджмента Р. Акофф назвал планирование проектированием будущего и желаемых путей его достижения — одним из самых сложных видов умственной деятельности, доступных человеку.

Р. Акофф различает три вида планирования:

Реактивное планирование – это планирование «снизу вверх». Оно начинается в функциональных подразделениях на нижних уровнях организации. Реактивное планирование имеет два важных недостатка: во-первых, оно базируется на ошибочном предположении о том, что если удастся избавиться от того, чего ты не хочешь, то получишь то, что желаешь. Во-вторых, реактивное планирование выполняется различными подразделениями организации независимо друг от друга. Организация в данном случае не представляет собой систему, главные недостатки которой вытекают вследствие взаимодействия ее частей. Поэтому очевидно, что независимые улучшения в каждом подразделении организации в результате приведут к ухудшению показателей деятельности организации в целом.

Преактивное планирование – это «стратегически ориентированное планирование сверху вниз», когда конечная цель определяется четко и ясно, а тактика оставлена на рассмотрение отдельных организационных единиц. Такое планирование имеет две части: предвидение и подготовку, причем первое является более важным, поскольку если предвидение ошибочно, то даже самая хорошая подготовка может оказаться бесполезной. Процесс преактивного планирования начинается на верхних уровнях организации с создания одного или нескольких «фьючерских» прогнозов, анализ которых проводится с точки зрения возможностей и угроз. Прогнозы спускаются сверху на все более низкие уровни организации. Затем планы, составленные на разных уровнях, интегрируются в планы более высокого уровня. Довольно очевидно, что точность преактивного планирования зависит от точности прогнозов, на основе которых разрабатываются планы.

Интерактивное планирование направлено на установление контроля над будущим. Оно состоит из сценария желаемого будущего и определения пути его достижения. Существует пять фаз интерактивного планирования:

1) формулировка беспорядка. В результате выявления проблем, позитивных тенденций в организации и их взаимодействия между собой; выявления факторов, ограничивающих действие организации – на выходе из этой фазы получают «опорный сценарий»;

2) окончательное планирование. Определение желаемого результата, полученного по схеме идеальной перестройки организации. Из «идеального сценария» выделяют цели и задачи. Затем сравнивается опорный и идеальный сценарии, обозначаются разрывы, которые необходимо убрать или сузить в процессе планирования;

3) планирование средств. В процессе данной фазы решается вопрос: что следует сделать, какой курс действий необходимо предпринять (проекты, программы, методы) для ликвидации разрывов?

4) планирование ресурсов. Определение всех типов и количества необходимых ресурсов по мере надобности, способов их приобретения или производства;

5) выполнение плана и контроля. Назначаются ответственные за исполнение, определяются сроки выполнения различных этапов и осуществление контроля.

По целям, охвату и срокам планирование делится на стратегическое, тактическое и оперативное.

Любая организация имеет иерархию планирования:

1. Стратегическое (долгосрочное развитие компании с учетом планирования развития и изменения видов производства, сфер сбыта и т.п.);

2. Тактическое (планирование условий хозяйственных операций, производственных мощностей, средств производства, капиталов, инвестиций и т.д.);

3. Оперативное (планирование конкретных действий на краткосрочный период).

Цель стратегического планирования - дать обоснованную оценку будущей рентабельности различных подразделений компании и на этой основе принять решение по поводу прекращения одного вида предпринимательской деятельности и внедрения другого.

Тактическое и оперативное планирование основываются на показателях стратегического плана. Основным документом оперативно-тактического планирования является годовой план - документ, определяющий объем производства, использования рабочей силы, капиталовложений, выпуска и продажи продукции.

Оперативным планированием охватываются отдельные функциональные области организации. Сравнение параметров стратегического, тактического и оперативного планирования приведено в таблице 3.

Сравнение параметров стратегического, тактического и оперативного планирования

	Стратегическое	Тактическое	Оперативное
Задачи планирования	Обеспечение реализации миссии фирмы; определение программы деятельности	Вопросы финансирования, инвестирования, сбыта, снабжения, персонала	Обеспечение надежности повседневного функционирования
Уровень планирования	Уровень отрасли	Уровень предприятия	Уровень функциональных отделов
Носители идей планирования	Менеджмент высшего уровня	Менеджмент высшего и среднего уровня	Менеджмент среднего и низшего уровня
Горизонт планирования	Длительные сроки; широкий спектр альтернатив	Средние сроки (1-5 лет)	Короткие сроки, ограниченный спектр альтернатив

Тактическое планирование - это принятие решений о том, как должны быть распределены ресурсы организации для достижения стратегических целей. Тактическое планирование неразрывно связано со стратегическим планированием, так как там, где используется стратегическое планирование, возникает потребность в тактическом планировании. Тактическое планирование означает уточнение, коррекцию, дополнение, одним словом, конкретизацию стратегии. Под тактическим планированием понимают планирование действий, которые должны представлять наиболее эффективные способы достижения стратегических целей. Иными словами, тактика является одной из форм выражения стратегии. Стратегия и тактика, в общем плане, имеют родственные цели, и их сущность заключается в определении средств, с помощью которых предприятие стремится к достижению поставленных целей и заданий.

Тактическое планирование - это детальное планирование, определение и разработка вопросов в рамках технических линий. Тактику можно рассматривать как определенные шаги, ступени по направлению к вершине - общей цели, предусмотренной стратегией.

Особенности тактического планирования:

1. Выполнение тактических решений лучше наблюдается, менее подвержено риску, поскольку такие решения касаются в основном внутренних проблем;
2. результаты тактических решений легче оцениваются, так как могут быть выражены в конкретных цифровых показателях;
3. для тактического планирования, помимо его сосредоточения на средних и низших уровнях управления, характерно также тяготение к уровням отдельных подразделений - продуктовых, региональных, функциональных.

Оперативное планирование означает практически то же самое, что и тактическое планирование. Термин «оперативное» более ярко, чем термин «тактическое», подчеркивает, что это - планирование отдельных операций в общем хозяйственном потоке в коротком и среднем периодах, например планирование производства, планирование маркетинга и т.п. Под оперативным планированием понимают также составление бюджета организации.

Процесс планирования является первым этапом общей деятельности организации и включает следующие основные моменты:

1. Процесс составления планов, или непосредственный процесс планирования, т.е. принятие решений о будущих целях организации и способах их достижения. Результатом процесса планирования является система планов.

2. Деятельность по осуществлению плановых решений. Результатами этой деятельности являются реальные показатели деятельности организации.

3. Контроль результатов. На этом этапе происходит сравнение реальных результатов с плановыми показателями, а также определяются пути для корректировки действий организации в нужном направлении. Несмотря на то, что контроль является последним этапом плановой деятельности, его значение очень велико, поскольку контроль определяет эффективность планового процесса в организации.

Текущее, или оперативное, планирование - это то, чем ежедневно занимается руководитель организации. К нему относится планирование работы организации на небольшой промежуток времени. Это может быть как день, так и месяц, квартал, полугодие и даже год. Это зависит от стратегических и тактических целей организации.

Текущее планирование, как правило, вызывается необходимостью реагировать на многие факторы. Например, должна быть мгновенной реакция руководителя на факт наступления форс-мажорных обстоятельств, которые могут вызвать гибель людей. К ним относятся стихийные бедствия (наводнение, пожар, землетрясение и т.д.).

К форс-мажорным обстоятельствам относят и забастовки. Руководитель должен быстро реагировать на возникшие нестандартные ситуации, на изменения во внешней или внутренней среде предприятия с целью предотвращения нежелательных последствий или извлечения максимальной пользы для организации. Сюда можно отнести и разрешение текущих проблем и задач, например таких, как конфликты.

При текущем (оперативном) планировании, в отличие от стратегического и тактического, отсутствует существенный временной разрыв между фиксацией на уровне сознания действия, подлежащего исполнению, и осуществлением такого действия в реальном режиме. Руководитель должен знать, что реакции оперативного планирования и оперативного действия могут иметь весьма важные стратегические последствия. Он должен уметь продлевать последствия оперативного решения, текущего планирования, оперативного действия на будущий временной период. В противном случае могут возникнуть весьма опасные для организации явления или ситуации.

Процесс текущего, или оперативного, планирования состоит из нескольких стадий:

- выявление проблемы;
- определение возможных действий;
- предварительный выбор одного из определенных возможных действий;
- анализ возможных последствий;
- окончательный выбор действия.

Причем руководитель должен уметь видеть не, только текущий момент, но и предвидеть влияние решения на будущий временной период.

Он должен уметь составлять стратегические планы, организовывать тактическое планирование и заниматься текущим планированием.

Планированию времени руководителя ЦЗН

Чтобы достигать поставленных целей, важно четко представить бюджет времени и совокупность своих задач, это позволяет перепоручать менее важные дела и уменьшать их число или отодвигать на более поздние сроки.

Основные проблемы с нехваткой времени заключаются в попытке переделать слишком много дел, направляя силы на несущественные, кажущиеся необходимыми задачи. Существует ряд простых правил, которые позволяют спланировать время.

1. Принцип Парето «Соотношение 80:20»

Принцип Парето позволяет ранжировать выполняемые задачи и устанавливать их очередность. В общем виде этот принцип гласит, что внутри множества имеются составляющие, которые имеют намного большую значимость, чем это соответствует их удельному весу в группе. Например, 20% клиентов дают 80% оборота, 20% сотрудников организации получают 80% зарплаты, 20% компонентов определяют 80% стоимости готового изделия.

Формулировка: можно затратить 80% отпущенного на проект времени на многочисленные «второстепенные» проблемы и получить при этом всего 20% итогового результата, а можно выбрать ограниченный круг первоочередных проблем и, затратив на их выполнение всего 20% времени, получить 80% итогового результата.

2. Принцип ABC

Принцип ABC - это механизм установления приоритетов, который позволяет разбивать задачи на категории и планировать время в соответствии с важностью этих задач.

Принцип ABC, как и принцип Парето, показывает, что наиболее важных дел немного, а их доля в общем количестве дел руководителя примерно постоянна.

Согласно этому принципу, все дела можно разбить на три группы:

а) Важнейшие задачи. Они составляют примерно 15% всего количества дел, которыми занимается руководитель. Вклад этих задач для достижения цели составляет около 65%.

б) Важные задачи. На них приходится около 20% общего числа дел, значимость которых также около 20%.

с) Менее важные и несущественные задачи. Они составляют около 65% всех дел, а значимость их составляет всего лишь около 15%.

Чтобы применить принцип ABC, необходимо составить список задач и сгруппировать их. Задачи категории А руководитель должен выполнять сам; задачи категории В следует частично перепоручить; оставшиеся задачи (С) подлежат обязательному перепоручению. Возможно, от части этих задач следует и вовсе отказаться.

3. Планирование 60:40

«Планирование 60:40» - это принцип, выведенный опытным путем и свидетельствующий, что при коллективной работе в офисе целесообразно составлять план лишь на 60% рабочего времени. 40% нельзя запланировать заранее, они могут уйти на непредвиденные встречи, посетителей, телефонные разговоры и т.п.

4. Принцип приоритетности

Предписывает разделить предстоящие дела на долго-, средне- и краткосрочные задачи, установить их приоритетность и действовать в соответствии с нею.

5. Принцип временных норм

Предписывает установить на все задачи временные нормы. На выполнение задания, как правило, тратится тем больше времени, чем его есть в распоряжении. Следует устанавливать точные сроки исполнения для всех видов деятельности и корректировать их, если они оказываются невыполнимыми.

6. Принцип «я руковожу работой, а не она мной»

Организация рабочего дня должна соответствовать принципу «я руковожу работой, а не она мной». Достаточно часто неопытный менеджер приходит на работу, слушает голосовую почту, читает электронную почту, получает несколько телефонных звонков и начинает выполнять ту работу, которая кажется ему важной только потому, что кто-то напомнил о необходимости ее выполнения в данный момент.

На самом деле менеджер должен формировать набор задач и постоянно ранжировать их по степени важности. Руководителю может приходиться масса дел, просьб, заданий, жалоб. Они могут иметь разную эмоциональную окраску. Реагирование на эмоциональные жалобы может привести к потере контроля над делами, которые «не кричат» в данный момент, но обернутся реальными проблемами в будущем.

Очевидно, что без контроля деятельности подчиненных нельзя добиться оптимального выполнения порученных им задач. То же самое справедливо и с точки зрения самоконтроля, о чем многие забывают. Необходимо регулярно проверять свои планы, осуществлять контроль над результатами труда, анализировать свою деятельность и свое время. Диалектика планирования говорит о том, что для того, чтобы себя разгрузить, необходимо добавить себе нагрузку в виде самоконтроля.

Кроме того, доказано, что у разных людей работоспособность различна в разные периоды времени. Пик работоспособности у разных людей приходится на разное время суток - это следует учитывать при планировании своего рабочего дня.

1.3. Общая характеристика этапов (стадий) планирования деятельности центра занятости населения

Планирование - это одна из функций управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения.

Планирование в работе ЦЗН – это разработка и установление руководством ЦЗН системы количественных и качественных показателей развития организации, в которых определяются темпы, пропорции и тенденции развития данной организации как в текущем периоде, так и на перспективу, а так же анализ способов их реализации и ресурсного обеспечения.

Процесс планирования состоит из нескольких этапов:

1. Определение целей.
2. Генерация и оценка идей.
3. Определение действий.
4. Установление очередности действий.
5. Определение необходимых ресурсов,
6. Пересмотр плана.
7. Подготовка плана действий и рабочего графика.
8. Контроль и коррекция плана.

Данная восьмиэтапная схема процесса планирования напоминает процесс рационального решения проблем. Это не удивительно, так как планирование должно предусматривать принятие решений.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛЕЙ

Особенно важен момент уточнения и конкретизации проблемы и путей ее решения на уровне менеджеров, так как именно от них зависит дальнейшая судьба всего проекта или направления работ. Суть такой важности состоит в том, что менеджеры получают только общие положения и «скелет» структуры проблемы, относительно которой необходимо принять решение. При получении общего вида решения менеджеры должны детально структурировать и расширить данное решение, дополнить его своими точными направлениями работ, а также всеми найденными вариантами. Только в том случае, если менеджеры понимают суть всей поставленной перед ними задачи, можно надеяться на то, что решение, принятое впоследствии, будет верным и конструктивным. В противном случае, менеджеры поторопятся и вместо законного вопроса «какова наша цель и из каких этапов и шагов она состоит?» ставят преждевременный вопрос «как мы это сделаем?». Очень важно понять не только открытые слова, но и те, что не были высказаны вслух. В случае, когда целевое решение не было должным образом структурировано или просто не понято, существует большая вероятность отклонения от намеченной цели. В заключение можно сказать о том, что, конечно, от менеджеров зависит очень много, но и от остальных участников процесса принятия решения зависит немало, так как только при внимательном отношении к работе есть возможность своевременно заметить ошибку и внести соответствующие коррективы в процесс работы по достижению намеченной цели.

Чем точнее будет поставлена цель, тем быстрее, качественнее и экономнее можно будет провести остальные этапы планирования процесса принятия решения.

Каждый вариант решения проблемы надо глубоко рассмотреть и разработать под варианты.

ГЕНЕРАЦИЯ И ОЦЕНКА ИДЕИ

Этот этап работы по принятию решения начинается только после завершения первого этапа по определению целей, так как поставленную конкретную цель необходимо

основать на нескольких вариантах путей решения, которые нужно в дальнейшем генерировать. Оценка идей строится на нескольких вариантах (например, предложение всем участвующим в оценке идей сотрудникам придумать и предложить свои варианты решения проблемы), такой подход повышает самооценку самих сотрудников и увеличивает количество возможных путей решения проблемы. Общераспространенные требования к оценке вариантов: ограниченность временных рамок, определенная стоимость каждого решения, а также соответствие имеющимся резервам, уровню подготовки и профессионализму сотрудников, возможностям самой организации. После того как проведены работы по оценке предлагаемых вариантов решения проблемы в соответствии с требованиями, руководителям организации желательно узнать точку зрения тех специалистов, которые должны выполнять данные решения. Дело в том, что именно такие специалисты могут указать на незамеченные погрешности в принятом решении, так как они знают весь процесс в реальном времени, все нюансы и подробности, о которых не могут знать менеджеры и другие сотрудники среднего уровня. Кроме того, такое сотрудничество приносит всегда положительный эффект в повышении мотивации сотрудников нижнего уровня организации. Подобные консультации с работниками всех уровней, занятыми в реализации принятого решения, увеличивают шансы на получение наибольшего эффекта и дают дополнительные резервы для пополнения запасных вариантов на непредвиденные случаи.

Для того что бы принять необходимое решение, желательно выработать критерии, по которым надо будет оценивать предложенные варианты решений.

Можно поставить жесткие рамки по количеству вариантов решений перед менеджерами, затем оценить эти варианты самому руководству, вы брать из общего количества самые подходящие.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ДЕЙСТВИЙ

После принятия конкретного решения необходимо позаботиться о том, какие надо выполнить действия для того, чтобы реализовать план по достижению цели. В зависимости от поставленной задачи перечень действий будет различным (например, при проведении ремонта в одном помещении начать свои действия необходимо с освобождения этого помещения от мебели). Но если цель – захват нового рынка или увеличение объема производства продукции, то действия будут соответствующими цели.

Именно поэтому необходимо составить список тех действий, которые способствуют получению запланированного результата. Такой вариант полезен тем, что в процессе дискуссии ни один из вариантов действий не потеряется. Например, занести все предложенные варианты, а затем расставить их в порядке выполнения в процессе реализации решения.

УСТАНОВЛЕНИЕ ОЧЕРЕДНОСТИ ДЕЙСТВИЙ

Для того чтобы эффективнее выполнять утвержденный план действий, необходимо четко понимать смысл и последовательность каждого шага. Например, собранные в списке десять вариантов действий надо расставить в порядке их очередности: первое действие, второе и т. д. Это обязательное условие того, что результаты будут соответствовать требованиям. Кроме того, необходимо учитывать тот факт, что некоторые действия могут выполняться параллельно друг другу.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ НЕОБХОДИМЫХ РЕСУРСОВ

Следующим этапом процесса принятия решения будет этап определения необходимых ресурсов. На данном этапе следует определиться с теми ресурсами, которые есть в организации и которые необходимо приобрести на стороне, рассчитать их стоимость и необходимость их использования, возможность их замены в случае несоответствия стоимости или других параметров. Кроме того, при определении ресурсов появляется возможность пересмотра предыдущих этапов и внесения корректив в соответствии с необходимыми ресурсами. Когда известны все действия и их порядок выполнения, можно будет с точностью определить ресурсы и порядок их использования.

Также на данном этапе чаще всего определяется и срединный финансовый план затрат, однако при реализации сложных планов определить точный объем необходимых ресурсов чаще всего бывает затруднительно.

Первоначально этот список заполняется всеми действиями в процессе обсуждения проблемы, И только затем можно расставить действия в порядке выполнения.

Для выполнения каждого действия необходимо установить временные рамки с расчетом общего времени выполнения всего решения.

ПЕРЕСМОТР ПЛАНА

Этот этап дает возможность пересмотреть весь план, внести коррективы, дополнить новыми (запасными) вариантами путей достижения поставленной задачи, прояснить вопросы, связанные с ресурсами. А также ответить на многие вопросы, которые до сего момента оставались без точного ответа. Например, пересмотр плана разрешит вопрос о том соответствуют ли намеченные действия тому пути, который приведет к поставленной цели. Или могут ли запланированные ресурсы обеспечить действия в полном объеме, а также соответствуют ли заложенные в бюджет финансовые средства намеченному плану.

ПОДГОТОВКА ПЛАНА ДЕЙСТВИИ И РАБОЧЕГО ГРАФИКА

Предпоследний этап общего плана принятия решения основан на подробной конкретизации каждого действия. Это кропотливая работа сопряжена с тем, что некоторые менеджеры затрудняются с определением точных сроков выполнения конкретного объема работы для каждого сотрудника. Тем не менее данный этап состоит из работы такого характера: план необходимо основательно конкретизировать до мелочей, т. е. определить какой сотрудник будет выполнять какую работу, в какие сроки и кто должен нести за эту работу ответственность. Также необходимо разъяснить каждому сотруднику его обязанности и что от каждого ожидается.

Подготовка такого плана позволит менеджеру скоординировать действия каждого сотрудника, расход ресурсов, время выполнения каждого этапа. Кроме того, этот этап позволит менеджеру самостоятельно определять время на каждое действие, так как именно определение времени вызывает затруднения в составлении общего плана.

Руководитель должен разработать точные инструкции, указания следование которым позволит работникам выполнять работу по реализации принятого решения.

Важность этого этапа неоспорима, так как именно от правильного руководства по контролю и мониторингу процесса зависит конечный результат.

КОНТРОЛЬ И КОРРЕКЦИЯ ПЛАНА

Заключительный этап составляемого плана основан на разработке методов контроля и внесения корректив в этот план. Общепринято использование графиков и диаграмм, которые наглядно показывают процесс работ. Такой метод позволяет контролировать деятельность каждого сотрудника, своевременно принимать необходимые меры по регулированию ошибочных и некорректных результатов работы.

Деятельность, связанную с планированием работы ЦЗН, можно разделить на несколько основных этапов:

1) процесс составления планов, или непосредственный процесс планирования, т. е. принятие решений о будущих целях организации и способах их достижения. Результатом процесса планирования является система планов;

2) деятельность по осуществлению плановых решений. Результатами этой деятельности являются реальные показатели деятельности организации ЦЗН;

3) контроль результатов. На этом этапе происходит сравнение реальных результатов с плановыми показателями, а также создание предпосылок для корректировки действий организации в нужном направлении. Несмотря на то, что контроль является последним этапом плановой деятельности, его значение очень велико, поскольку контроль определяет эффективность планового процесса в организации.

Методика и порядок планирования состоят из ряда этапов, следующих друг за другом.

Первый этап. Исследования внешней и внутренней среды организации, определяют главные компоненты организационной среды, выделяет те из них, которые действительно имеют значение для организации, проводит сбор и отслеживание информации об этих компонентах, составляет прогнозы будущего состояния среды, производит оценку реального положения.

Второй этап. Определяются желаемые направления и ориентиры деятельности как руководителя ЦЗН, так и самой организации: видение, миссию, комплекс целей.

Третий этап. Стратегический анализ. Руководитель ЦЗН сравнивает цели (желаемые показатели) и результаты исследований факторов внешней и внутренней среды (ограничивающих достижение желаемых показателей), определяет разрыв между ними. При помощи методов стратегического анализа формируются различные варианты стратегии.

Четвертый этап. Производится выбор одной из альтернативных стратегий и ее проработка.

Пятый этап. Подготавливается окончательный стратегический план деятельности организации.

Шестой этап. Среднесрочное планирование. Готовятся среднесрочные планы и программы.

Седьмой этап. На основе стратегического плана и результатов среднесрочного планирования фирма разрабатывает годовые оперативные планы и проекты.

Восьмой и девятый этапы, не являясь стадиями непосредственного процесса планирования, тем не менее, определяют предпосылки для создания новых планов, которые должны учитывать:

- 1) что организации удалось сделать, реализуя свои планы;
- 2) каков разрыв между плановыми показателями и фактическим выполнением.

Чрезвычайная важность и актуальность проблемы поиска и использования в практической деятельности Управления объективных показателей, характеризующих объемы и качество работы ЦЗН, а также их сравнительный вклад в формирование итоговых параметров деятельности региональной СЗН в целом обусловлены необходимостью реализации следующих управленческих функций:

- 1) планирование объемов деятельности ЦЗН по направлениям политики занятости – помимо учета ситуации на рынке труда территорий плановые задания должны учитывать реальные возможности их достижения;
- 2) ресурсное обеспечение деятельности ЦЗН – плановые задания должны быть подкреплены финансовыми, материальными и кадровыми ресурсами;
- 3) текущий контроль и корректировка хода выполнения плановых заданий;
- 4) промежуточная и итоговая оценка результатов деятельности ЦЗН – она должна быть своевременной и объективной;
- 5) стимулирование директоров ЦЗН (материальное и моральное) по результатам работы в отчетный период – оно должно быть справедливым, то есть учитывать реальные усилия коллектива по достижению максимально возможных результатов (как количественных, так и качественных).

До настоящего времени в областной службе занятости населения применялись различные системы планирования, оценки эффективности и материального стимулирования, однако используемые в них показатели не имели «сквозного» характера и в недостаточной степени учитывали специфику деятельности ЦЗН, что не только не стимулировало повышение эффективности работы, но и провоцировало появление различных видов оппортунистического поведения работников ЦЗН.

Психологические особенности реализации функции контроля

В организации контроль заключается в том, чтобы проверять, всё ли выполняется в соответствии с учреждёнными планами, разработанными инструкциями и установленными принципами. Его цель – выявить слабые места и ошибки, своевременно исправлять их и не допускать повторения. Контролируется всё: предметы, люди, действия.

Методы контроля – способы проверки состояния дел, определения эффективности хода работы, выполнения решений, соблюдение требований законодательства, норм морали.

Существует множество конкретных мероприятий, реализующих контроль. Но во всех случаях необходимо выполнение двух условий: наличие плана и каких-либо нормативов, а также организационных структур, ответственных за соответствующие вопросы.

Выделяют три, отличающиеся по структуре деятельности и целям, вида контроля: текущий, опережающий, результирующий.

Текущий контроль предполагает три этапа:

1. Установление нормативов.
2. Сопоставление фактической деятельности с нормативами.
3. Корректирование отклонений от плана или норматива.

Опережающий контроль базируется на предвидении. Г. Кунц иллюстрирует необходимость опережающего контроля следующим примером: «...если водитель автомобиля, двигаясь в гору, захочет поддерживать постоянную скорость, он не ждет, пока спидометр покажет падение скорости перед тем, как нажать педаль акселератора. Наоборот, зная, что гора представляет собой переменную возмущения в данной системе, водитель, вероятнее всего, сделает на это поправку, нажимая на педаль раньше, чем снизится скорость». Реализация этого контура обратной связи в реальном масштабе времени обладает некоторой инерцией. За счет потерь времени и отсрочки корректирующих воздействий возможно усугубление положения, переход его в новое, подчас более грозное качество.

Контроль выполнения или результирующий контроль целесообразен тогда, когда, хотя воздействовать на результаты уже невозможно, на его основе возможны выводы, способствующие разработке мероприятий по совершенствованию в данном вопросе. Итог результирующего контроля состоит не только в оценке деятельности конкретных лиц, причастных к порождению соответствующего «продукта», но и в выводах, в обобщенной форме вскрывающих причины отклонений, если таковые выявлены, а также в определении пути и механизмов устранения причин, их породивших.

Конкретные варианты неоптимальной реализации функции контроля имеют различные психологические причины, которые по уровню могут быть отнесены как к концептуальным предпосылкам, так и к мотивационному или операционным уровням. Внешне сходные нарушения деятельности могут различные психологические причины. Диагностически очень показательны нарушения, обусловленные неадекватной мотивацией контроля. Это проявляется в искажении направленности контроля. В этом случае в качестве критериев эффективности выступают не показатели состояния системы в контексте основных целей и задач, которые перед ней стоят, на первый план выдвигаются узкие групповые и индивидуальные цели.

Достаточно типичными являются случаи, когда контроль и результирующий и текущий организуется в отношении конкретного лица или группы с целью изменения их статуса в рамках формальной организации. Широко известны случаи, когда в организациях работали сразу несколько контролирующих групп. Наблюдаются также случаи, когда контроль рассматривается конкретным руководителем как средство психологического давления на нижестоящий уровень управления, т.е. на подчинённого.

Контроль используется как средство формирования состояния, в частности, повышенной тревожности в целях актуализации потребности в безопасности, статусных потребностей. На этом психологическом фоне возможно повышение внушаемости подчинённого, изменение его волевых качеств, что позволяет более легко вовлечь его в деятельность, которая требуется контролирующей инстанцией. Реализуемый в определённой форме контроль выступает как метод процесса управления и в то же время может являться средством психологического воздействия, которое в свою очередь, которое в свою очередь, невозможно отнести к психологическим методам управления.

Анализ деятельности по реализации функции контроля, как ничто другое позволяет разобраться в профессиональных ценностях субъекта деятельности. В качестве параметров контроля могут выступать самые различные показатели. Достаточно часто в организациях наблюдаются психологические коллизии вследствие расхождения у субъектов деятельности представлений о содержании параметров контроля в конкретной ситуации. Приоритетность же параметров обусловлена как раз ценностными ориентациями субъекта деятельности. В первую очередь это касается таких параметров, как способ достижения цели и факт её достижения. Факт достижения цели не всегда является основным результатом. Иногда более важным является способ достижения цели.

Специфика деятельности по реализации функции контроля является показателем не только профессиональных ценностей, но и уровня профессиональной самооценки. Неустойчивая профессиональная самооценка руководителей первичного и среднего звена управления часто сочетается с чрезмерной выраженностью установки на контроль. Это, во-первых, связано с переживанием тревоги и неуверенности в связи с возможностью возникновения ситуаций, требующих высокой оперативности и компетентности.

Чрезмерный контроль выступает в этом случае в структуре оборонительной позиции. Чрезмерный контроль сочетается довольно часто с недоверием со стороны руководителя к моральным и профессиональным качествам исполнителей или установкой на авторитарный стиль взаимодействия с коллективом.

Контроль не должен быть чрезмерным, поскольку это вызовет сковывание инициатив работников и только повредит делу. Позитивность контроля, он должен не только выявлять промахи и недостатки, но и отмечать достижения и успехи.

Тема 2. КОНТРОЛЛИНГ И АНАЛИЗ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В РАБОТЕ ЦЗН

2.1. Понятие контроллинга: сущность контроллинга, основные составляющие контроллинга

Контроллинг — это контрольно-информационная система обеспечения управления развитием организации на основе измерения ресурсов, затрат и результатов внутрихозяйственной деятельности организации. В настоящее время нет однозначного определения понятия контроллинг, однако есть общие черты в определениях.

Во-первых, по внешнему виду контроллинг – это информационная система поддержки управленческих решений.

Во-вторых, многие формулировки рассматривают содержательную сторону этой концепции и описывают или перечисляют основные направления или сферы ее применения (например, контроллинг как система, обеспечивающая методическую и инструментальную базу для поддержки основных функций управления: планирования, контроля, учета и анализа).

В-третьих, многие авторы подчеркивают целевую направленность контроллинга (целевое управление, управление будущим для обеспечения длительного и эффективного функционирования предприятия и его структурных единиц).

Две составляющие контроллинга:

– контроллинг – философия и образ мышления руководителей, ориентированные на эффективное использование ресурсов и развитие организации в долгосрочной перспективе;

– контроллинг – ориентированная на достижение целей интегрированная система информационно-аналитической и методической поддержки руководителей в процессе планирования, контроля, анализа и принятия управленческих решений по всем функциональным сферам деятельности организации.

Целью контроллинга является предоставление руководству комплексной информации, необходимой для управления развитием организации.

Задачи контроллинга:

– построение системы стратегических и оперативных (тактических) целевых показателей деятельности организации;

– использование механизмов контроля в целях обеспечения согласованной работы коллектива организации в направлении поставленных целей;

– исследование альтернативных вариантов достижения поставленных целей, обоснование выбора оптимального варианта;

– группировка и обобщение затрат и результатов в различных аналитических разрезах (по видам затрат и результатов, местам формирования, центрам ответственности, объектам калькулирования);

– координация деятельности структурных подразделений, отделов и сотрудников, планирование, бюджетирование;

– анализ деятельности предприятия, обоснование необходимости осуществления корректирующих воздействий;

– оценка эффективности и целесообразности инвестиционных проектов и тактических управленческих решений

Цели и задачи контроллинга реализуются в ходе выполнения следующих функций контроллинга:

1. Измерительная — разработка системы подконтрольных показателей оценки деятельности предприятия, структурных подразделений, отдельных сотрудников, мониторинг деятельности предприятия и состояния экономики предприятия.

2. Координирующая — координация деятельности всех звеньев предприятия.

3. Корректирующая — использование механизмов обратной связи при принятии корректирующих мер управленческого воздействия.

4. Сервисная — предоставление сотрудникам необходимой для управления информации.

Современный контроллинг охватывает методы прогнозирования, нормирования, планирования, анализа, контроля, управления персоналом и др.

На стадии планирования роль контроллинга заключается в разработке методик и графика планирования, предоставлении информации для составления планов, разработке системы стратегических и оперативных планов на предприятии, планировании стратегии развития предприятия, разработке и установлении системы подконтрольных показателей оценки деятельности организации и его подразделений, координации деятельности структурных подразделений, оптимизации использования материальных, трудовых, финансовых и прочих ресурсов организации.

Роль контроллинга при предоставлении необходимой для управления информации заключается в реализации механизмов обратной связи, обосновании выбора корректирующих мер управленческого воздействия, использовании последних достижений информационных технологий для организации информационных потоков в организации, интегрированной реализации методик планирования, учета, контроля и анализа и построении системы внутренней отчетности.

Структура контроллинга. Компоненты и разделы контроллинга. В организационном аспекте в контроллинге выделяются следующие секторы:

- 1) финансовый;
- 2) производственного калькулирования;
- 3) финансового планирования и экономического анализа;
- 4) инвестиций;
- 5) информационных технологий;
- 6) корпоративного развития.

Классификация направлений контроллинга в зависимости от функциональной принадлежности может включать следующие разделы:

- 1) контроллинг закупок и складирования;
- 2) контроллинг производства;
- 3) контроллинг продаж;
- 4) контроллинг финансовых инвестиций;
- 5) контроллинг логистики;
- 6) контроллинг капитальных вложений;
- 7) контроллинг мотивации и управления кадрами;
- 8) контроллинг обеспечения ресурсами;
- 9) контроллинг холдинговых взаимоотношений и т.п.

Контроллинг, как инструмент управления, подразделяется на:

- стратегический (делать правильное дело);
- оперативный (делать дело правильно);
- диспозитивный (что делать, если дело делается неправильно). «Делать правильное дело» — стратегический контроллинг; «делать дело правильно» — оперативный контроллинг.

Планирование в контроллинге

Первый шаг планирования — анализ сильных и слабых сторон организации, возможностей и опасностей. На основе этого разрабатывают стратегию организации, а затем — план. План позволяет предприятию оценить, насколько реально достижение поставленных целей, что помогает, а что мешает их достичь. План — это количественное выражение целей организации и разработка путей их достижения. Планы разрабатывают как по всей организации в целом, так и по каждому подразделению.

Контроллинг участвует в разработке методики планирования, координирует деятельность разных подразделений и служб организации ЦЗН в процессе планирования, а также оценивает планы, определяя, насколько они соответствуют целям политики в сфере занятости населения и стимулируют к действию, насколько их выполнение реально.

В ходе выполнения плана осуществляют оперативный управленческий учет, который отражает всю финансово-хозяйственную деятельность организации.

Управленческий учет — инструмент системы контроллинга — принципиально отличается от бухгалтерского учета. Специфика управленческого учета состоит в том, что он ориентирован на информационные потребности руководителей организации и подразделений, на поддержку принятия управленческих решений. Информационные потоки

2.2. Применение системы контроллинга в работе ЦЗН

Важнейший элемент системы контроллинга — система информационных потоков на предприятии. Сам процесс управления часто рассматривают как процесс преобразования информации. В системе контроллинга на первый план выходит релевантность информации: насколько она существенна для принимаемого управленческого решения. Все остальные требования к информации в рамках контроллинга играют подчиненную роль. Несущественная информация, даже если она

вполне достоверна, не может помочь в принятии управленческих решений. В то же время существенная, но достоверная лишь на 95% может оказаться большим подспорьем руководителю при решении управленческих задач.

Релевантными для принятия управленческого решения можно считать только те сведения, которые непосредственно связаны с данным решением и по которым имеется в наличии информация по следующим направлениям:

- условия, в которых принимается решение;
- целевые критерии;
- набор возможных альтернатив (какие решения в принципе можно принять);
- последствия принятия каждой из альтернатив (что произойдет, если будет принято, то или иное решение).

На основании такого сравнения делают выводы о сильных и слабых сторонах предприятия, динамике их изменения, а также о тенденциях развития внешних условий, в которых предприятию приходится работать.

Изменение условий внешней и внутренней среды предприятия влечет за собой пересмотр целевых параметров. Необходимо проверить, насколько оптимальны поставленные цели в новых условиях, и сможет ли предприятие ввиду произошедших изменений добиться поставленных целей.

На основании изменения целевых параметров, а также прогноза изменений сильных и слабых сторон самого предприятия корректируется план действий по достижению целей, и уже этот новый, пересмотренный план воплощается в жизнь, т.е. круг замыкается.

Определение стратегического контроллинга. Сущность стратегического контроллинга. Стратегический контроллинг представляет собой интегрированную контрольно-информационную систему управления организацией, нацеленную на обеспечение эффективного функционирования организации на длительную перспективу. Сущность стратегического планирования состоит в том, чтобы через генерирование и выбор соответствующих стратегий определить оптимальный путь развития организации с точки зрения повышения ценности капитала. Поэтому стратегическое планирование — это, прежде всего планирование достижения целей.

Стратегический контроллинг определяет цели и задачи для оперативного контроллинга, т. е. ставит нормативные рамки.

Целевая задача стратегического планирования заключается в обеспечении продолжительного успешного функционирования организации.

При формировании стратегического контроля необходимо учитывать и решать следующие задачи:

- 1) формирование контролируемых величин для измерения и оценки потенциала успеха;
- 2) установление нормативных величин, действующих в качестве базы для сравнения;
- 3) определение фактических (реальных) значений контролируемых величин;
- 4) перепроверка реальных величин по отношению к нормативным проводится путем сравнения плана и факта (т. е. по статистике за прошедший период) и сравнения плана с реально сложившимися (желаемыми) контролируемыми величинами, характеризующими актуальный потенциал успеха;
- 5) фиксация отклонений и анализ причин отклонений;
- 6) выявление требуемых корректирующих мероприятий для управления отклонениями от стратегического курса.

К основным функциям стратегического контроллинга относятся:

- становление и развитие системы информационного обеспечения стратегического управления;
- первичный поэлементный и интегральный стратегический анализ;

- участие в постановке стратегических целей;
- участие во вторичном стратегическом анализе и стратегической рефлексии;
- мониторинг системы стратегических индикаторов/ показателей, в том числе отдельно по внешней и внутренней среде;
- контроль процесса реализации общей стратегии;
- координация всех этапов стратегического управления как процесса и в целом всех элементов стратегического менеджмента как органической системы.

Оперативный контроллинг представляет собой контрольно-информационную систему управления, направленную на обеспечение достижения текущих целей организации (прежде всего целей прибыльности, рентабельности и ликвидности) на основе принятия своевременных решений по оптимизации соотношения «затраты — прибыль».

Сущность каждого из рассматриваемых аспектов стратегического и оперативного контроллинга в большинстве источников определяется лаконично, в форме афоризма: «делать правильное дело» — стратегический контроллинг; «делать дело правильно» — оперативный контроллинг.

Контрольные вопросы для самоконтроля:

1. Перечислите основные принципы планирования в контроллинге.
2. Какие методы планирования работы используются в области занятости населения?
3. Какие виды планирования в управлении использует руководитель ЦЗН?
4. Назовите цель стратегического планирования.
5. Чем стратегическое планирование отличается от оперативного?
6. Перечислите основные этапы планирования в логической последовательности, дайте им характеристику.
7. Какова конечная цель контроллинга?
8. Назовите основные функции контроллинга.
9. Укажите причины появления контроллинга.
10. Назовите основные концепции контроллинга.
11. Какие задачи решаются контроллингом при планировании?
12. Назовите основные отличительные черты стратегического и оперативного контроллинга.
13. Как разрабатывается система контроля за достижением стратегических целей организации?

Самостоятельная работа:

Задание 1. Решите задачу

Вас назначают руководителем ЦЗН, в котором специалисты не привыкли работать в полную силу, предоставлены самим себе, в штучки воспринимают любые попытки изменить характер их работы. Что вы как руководитель будете делать?

Задание 2: Определите многообразие необходимых управленческих шагов, предпринимаемых руководителем, и кратко обоснуйте их последовательность.

Задание 3. Используя учебный материал, заполните таблицу: «Планирование работы ЦЗН»

долгосрочное планирование - 5 лет и более	среднесрочное планирование - от 2 до 5 лет	краткосрочное планирование - до 1 года
1.		

Задание 4. Ответьте на вопросы теста.

1. Целью стратегического контроллинга является:

- а) экономическая эффективность деятельности организации;
- б) обеспечение выживаемости организации;
- в) оптимизация соотношения затраты-прибыль.

2. Главным требованием к информации в системе контроллинга является:

- а) достоверность;
- б) релевантность;
- в) регулярность.

3. Задачей текущего контроля в системе контроллинга является:

- а) контроль ограничений;
- б) контроль планов;
- в) мониторинг внутренней среды с целью раннего обнаружения проблем.

4. Главным требованием к информации в бухгалтерском (финансовом) учете является:

- а) достоверность;
- б) релевантность;
- в) регулярность.

5. Оперативный контроллинг ориентирован:

- а) на внутреннюю и внешнюю среду предприятия;
- б) на антикризисную политику предприятия;
- в) на экономическую эффективность предприятия.

Рекомендуемая литература:

1. Захарова, Л. Н. Психология управления: учебное пособие. / Л.Н. Захарова. . [Электронный ресурс].- М: Логос, 2014 г - URL: <http://www.knigafund.ru/books/174432>
2. Менеджмент: учебник / А.Д. Зарецкий, Т.Е. Иванова. [Электронный ресурс].— Москва: КноРус, 2016. - URL: <http://www.book.ru/book/916813>
3. Менеджмент: учебное пособие / Е.Г. Михалкина и др. [Электронный ресурс]. — Москва: Русайнс, 2015. - URL: <http://www.book.ru/book/919367>
4. Методы принятия управленческих решений (в схемах и таблицах) : учебное пособие / И.Ю. Беляева под ред., О.В. Панина под ред. и др. [Электронный ресурс]. — Москва : КноРус, 2018. — 232 с. — Для бакалавров. — URL: <https://www.book.ru/book/926731>
5. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / В.Н. Логинов. [Электронный ресурс]. — Москва : КноРус, 2017. — 224 с. — Для бакалавров. — URL: <https://www.book.ru/book/927798>
6. Основы управления организацией. Практикум: учебное пособие / М.В. Горбунова, Л.А. Горшкова. [Электронный ресурс]. — Москва: КноРус, 2017. — 262с. — URL: <https://www.book.ru/book/921284>
7. Оценка эффективности менеджмента и систем менеджмента качества: монография / А.Н. Шмелева, Р.М. Нижегородцев. [Электронный ресурс]. — Москва: Русайнс, 2016. — 180 с. — URL: <http://www.book.ru/>
8. Пирогова, Е. В. Управленческие решения: учебное пособие / Е.В. Пирогова. [Текст]. – Ульяновск: УлГТУ, 2014 г. – 176 с.
9. Теория и практика принятия управленческих решений : учебник / Г.И. Москвитин, под ред. [Электронный ресурс]. — Москва : КноРус, 2017. — 340 с. — Для бакалавров и магистров. — URL: <https://www.book.ru/book/921745>
10. Ширяев, В. И. Управление предприятием: Моделирование, анализ, управление / В.И. Ширяев, И.А. Баев, Е.В. Ширяев. [Текст]. - М.: КД Либроком, 2015. – 272 с.

Интернет-ресурсы:

1. Большая научная библиотека. – URL: <http://www.sci-lib.com>
2. Электронная библиотечная система. — URL: <https://www.book.ru/>