

**Академия Государственной противопожарной службы МЧС России**

**Кафедра управления и экономики ГПС**

**Дисциплина: « Теория организации»**

# КУРСОВАЯ РАБОТА

# 

## Тема: : «Разработка организационного проекта совершенствования деятельности гарнизона пожарной охраны ГУ МЧС России по Нижегородской области»

**Выполнил:** слушатель 2-го курса ФРК

подполковник внутренней службы

Ворон Максим Викторович

**Научный руководитель:** доктор технических наук, профессор

Семиков Владимир Леонтьевич

**Москва**

**2007 г.**

**СОДЕРЖАНИЕ**

**Введение 2**

**1. Краткая характеристика г. Нижнего Новгорода и Нижегородской области 3**

**2.Анализ изученной литературы, основные определения 4**

**3.Основные теоретические положения и взгляды исследователей организационной деятельности 6**

**4. Анализ - системный анализ гарнизона пожарной охраны Нижегородской области и его структуры. 13**

**4.1. Существующая структура гарнизона и исследование системы управления.**

**4.2. Состояние работы с кадрами и положение в структуре ГПН.**

**4.3.Алгоритм системного анализа субъекта РФ.**

**5. Основные элементы и характеристики ГПС. 22**

**6. Оценка существующей технологии подготовки. Анализ тенденций развития системы. 37**

**7. Организационное проектирование подготовки гарнизона пожарной охраны. 41**

**8. Предложения по совершенствованию управления ГПС Нижегородской области. 44**

**Заключение 46**

**Список литературы 47**

**ВЕДЕНИЕ**

Современный этап развития государства характеризуется стратегической направленностью на изменения во всей системе государственного управления. В этих изменениях можно выделить два процесса: во-первых, это процесс существенного перераспределения полномочий между разными уровнями управления в государстве в сторону делегирования значительного их объема с федерального уровня органам управления субъектов Российской Федерации и местного самоуправления; во-вторых, это процесс формирования одной из самых важных систем жизнеобеспечения государства - система обеспечения безопасности.

Следует отметить, что в «Послании Президента Российской Федерации Федеральному Собранию» в 2005 года поставлена задача повышения эффективности деятельности всех систем жизнеобеспечения в государстве. В моей работе будут отражены вопросы совершенствования гарнизона пожарной охраны Нижегородской области.

Целью моей работы является разработка систем мероприятий по совершенствованию деятельности государственной противопожарной службы на территориальном уровне. Учитывая выше изложенное, актуальность выбранной темы заключается в следующем: во-первых, это работа будет применяться для совершенствования, укрепления данного гарнизона, учитывая рост пожаров, гибель людей, во-вторых, как будущий управленческий работник, могу сделать акцент на следующую мысль: «управлять - значит предвидеть».

Управление людьми, коллективами требует серьезных навыков и умения, достигаемых лишь специальной подготовкой и постоянным самообразованием. Главная задача такой учебы - это формирование педагогической, социально-психологической и управленческой культуры руководителя

В качестве объекта данной курсовой работы применяется территориальный орган управления ГПС субъекта Российской Федерации. В курсовой работе проведем анализ (исследование) территориального органа управления ГПС при помощи системного анализа. На основании данных исследований сделаем вывод о необходимости совершенствования деятельности гарнизона пожарной охраны при помощи определенных инструментария, а именно: метода экспертных оценок "Делфи", разработанного американским исследователем О. Хелмером и др. Вопрос о совершенствовании деятельности структурных подразделений ГПС (органов управления, ресурсного обеспечения, кадровой системы, государственного пожарного надзора, службы и пожараотушения), в рамках ее функционирования как наиболее численной составляющей в структуре МЧС России, стоит, на данном этапе глобальной реформации вертикали власти, очень актуально.

1. **Краткая характеристика г. Н. Новгорода и Нижегородской области.**

Нижегородская область расположена в Волго-Вятском регионе, ее площадь составляет 76,9 тысяч квадратных километров численность населения(по состоянию на 1,01,99) 3687700 человек, в том числе 2874800 человек (78,0 %) в городской и 812900 человек (22,0%) в сельской местности.

Область граничит с Рязанской, Владимирской, Ивановской, Костромской и Кировской областями, республиками Мордовия, Чувашия и Марий-Эл.в Нижегородской области 48 районов, 26 городов, 71 поселок городского типа, 4922 сельских населенных пункта.

Административным центром является город Нижний Новгород (основан в 1221 году)- крупный промышленный и культурный центр, важный транспортный узел, речной порт. В 8 районах города проживает 1 374 300 человек.

По данным Единого государственного реестра предприятий и организаций в области зарегистрировано 42 064 предприятий, объединений, филиалов и др. Основой экономического потенциала являются 513 крупных промышленных предприятий, такие как ОАО «ГАЗ», заводы «Красное Сормово», «Сокол», Машиностроительный, Выксунскии металлургический, Павловский автобусный, АО «Волга», Дзержинский химический комплекс (АО «Капролактам», «Корунд», «Оргстекло», «Синтез», «Пластик»), нефтеперерабатывающие и нефтехимические предприятия (АО «Норси», «Варя», «Авиатехмас»), объекты «Нижновэнерго» (5 ТЭЦ и Нижегородская ГЭС).

По отраслям предприятия распределились следующим образом: торговля -31,0%, капитальное строительство - 12,4%, промышленные предприятия - 12,3%, сельское хозяйство - 11,2%, прочие - 33,1%.

Как и в целом по стране, в последние годы в области сохраняется тенденция стабилизации промышленного производства. Официально зарегистрированы в службе занятости, как безработные, 57,1 тыс. человек (уровень безработицы составил 3,34%).В области действует 1543 государственные общеобразовательные и 22 частные школы, 61 среднее специальное учебное заведение, 13 самостоятельных ВУЗов и 12 филиалов, 1523 объекта культуры, 1590 – объекта здравоохранения.

**2. Анализ изученной литературы, основные определения.**

В ходе работы основными источниками информации являлся учебники профессора Семикова В. Л. "Теория организации" и одноименная книга антология. В учебниках представлены основные теории ведущих ученых, работавших над проблемами организационной деятельности. Данные труды, в силу описанных в нем теорий, представляется автору курсовой работы **методологией познания организационной деятельности.** Также изучены работы таких уважаемых ученых деятелей как Н. Н. Брушлинского, В. Б. Коробко, Ю. М. Глуховенко. Их книги посвящены изучению деятельности ГПС с помощью системного анализа. Профессор Семиков В. Л. предлагает проанализировать изученную литературу при помощи **исторического, процессного, системного и ситуационного подходов.**

**Ситуационный подход** (ситуация - сочетание условий, создающих определенное положение) - рассмотрение объектов в контексте сложившейся ситуации. Ситуация такова, что указанные выше книги Н. Н. Брушлинского, В. Б. Коробко, В. Л. Семикова могут стать руководством по дальнейшим действиям для реформаторов разных уровней.Эти книги актуальныв данной ситуации и являются методическим подспорьем.

**Системный подход** (рассмотрение объектов как систем) в данном случае не подходит как метод анализа - трудно представить учебник (объект) как систему, а потом сравнить полученные "системы" между собой (кроме того, необходимо будет разработать критерии, по которым будут сравниваться учебники как системы).

**Исторический подхо**д (рассмотрение объектов или явлений с точки зрения их места в истории). Н. Н. Брушлинский является ведущим ученым в области своей деятельности. Конкурентов и противников у него нет. С точки зрения ученых, работающих на поприще ГПС, он уже оставил след в истории пожарной охраны. Точнее сказать, начав исследования в своей области Н. Н. Брушлинский, и начал историю - историю системного анализа деятельности пожарной охраны предложив методы оценки эффективности деятельности оперативных служб. Более того, Н. Н. Брушлинский, Ю. М. Глуховенко и В. Б. Коробко впервые в истории пожарной охраны внесли предложение о расширении ее (пожарной охраны) функций и выстроили соответствующую теорию. Аналогов этим работам (во всяком случае, по уровню подробности теоретической проработанности) в истории пожарной охраны нет и не было.

**Процессный подход** (процесс - последовательная смена состояний в развитии чего-нибудь) - рассмотрение объектов как стадий процесса, как ступеней развития..

Перейдем к основным определениям, к выработке понятийного аппарата для дальнейшей работы.

**Системный подход** - направление методологии научного познания и социальной практики, в основе которого лежит рассмотрение объектов как систем, ориентирует исследование на раскрытие целостности объекта, на выявление многообразных типов связей в нем и сведение их в единую теоретическую картину.

**Система** - множество элементов, находящихся в определенных отношениях и связях друг с другом, образующих определенную целостность, единство. Выделяют материальные и абстрактные системы. Материальные системы разделяются на системы неорганической природы (физические, химические и т.д.) и живые системы (организмы, популяции и т.д.); особый класс материальных живых систем - социальные системы (от простейших социальных объединений до социально-экономической структуры общества). Абстрактные системы понятия, теории, гипотезы и т.д. В современной науке исследование систем разного рода проводится в рамках системного подхода, различных специальных теорий систем, в кибернетике, системотехнике, системном анализе и т.д.

Введем понятие организации, поскольку этому явлению будет посвящена дальнейшая работа. **Организация -** это сознательно координируемое социальное образование с определенными границами, созданное и функционирующее для достижения определенных целей. Среди главных целей можно назвать следующие: выживание, рост, получение прибыли, выпуск продукции, оказание услуг и др. Организацию можно рассматривать как процесс, как состояние и как вид системы. Остановимся на рассмотрении организации как вида системы. ГПС как определенный вид социальной системы означает форму объединения людей (государственное учреждение) для их совместной деятельности по достижению поставленных государством целей в рамках определенной структуры.

Обозначим главную цель ГПС как оказание услуг в сфере пожарной безопасности, заметим, что выживание и рост — не являются целями государственной организации, каковой является ГПС, так как возникновение, дальнейшее существование ГПС и ее рост регламентируются соответствующими нормативными правовыми актами. Кроме того, в сфере пожарной безопасности у ГПС нет конкурентов (ни в сфере пожаротушения, ни в сфере профилактики пожаров).

При исследовании организаций как видов систем используют два подхода: структурный и поведенческий.

При структурном подходе организация рассматривается как определенная структура со своими подразделениями и их взаимосвязями. Определяются способы распределения обязанностей, передачи полномочий и ответственности в рамках данной организации.

При поведенческом подходе в центре исследования находится человек. Независимо от того, как тщательно продумана, просчитана, спроектирована и построена структура организации, ее деятельность будет определяться людьми, входящими в состав этой организации, их способностями, квалификацией, опытом работы, взаимоотношениями в коллективе, мотивацией к работе и т.д.

Таким образом, главной задачей теории организации является изучение влияния, как отдельных работников, так и групп людей на функционирование организации.

Все процессы, протекающие в организации, осуществляются в рамках определенной организационной структуры**,** которая отражает упорядоченность связей, а также сложившееся в организации разделение труда, распределение прав, обязанностей и ответственности, связи и отношения между подразделениями и т.п.

**Организационная культура** - система ценностей, принципов, норм поведения, разделяемых работниками организации. Организационная культура определяет уникальность каждой организации, специфику организации труда, отношений в коллективе, качество оказываемых услуг.

**Внутренняя среда организации** формируется из ресурсов организации (людских и материальных). Кроме того, профессор Семиков В. Л. прямо определяет людей как "главный ресурс любой организации", существуют и другие ресурсы организации: культура, информация, технологии и т.д.

Одним из ресурсов организации, а также фактором, определяющим эффективность работы организации, является **технология,** представляющая собой совокупность методов переработки материалов и сырья в товары. **Адаптируя данное утверждение профессора Семикова В. Л. к ГПС, определим технологию как совокупность методов оказания услуг в области пожарной безопасности. Внутренняя среда организации формируется под влиянием внешнего окружения.** Технология оказывает существенное влияние на внутреннюю среду организации, определяя уровень подготовки, квалификации, опыта персонала, а также оказывая влияние на организационную структуру, мотивацию, культуру организации.

**Внешняя среда организации** формируется экономическими условиями, информационной средой, потребителями услуг, законодательством, системой ценностей, климатическими и территориальными условиями, демографической ситуацией и т.п. Внешняя среда и все ее факторы находятся вне влияния руководителя организации, поэтому для достижения успеха необходимо изучать факторы внешней среды и корректировать в соответствии с результатами деятельность организации.

**3. Основные теоретические положения и взгляды исследователей организационной деятельности.**

В данной работе я рассмотрел и сделал попытку применить в ее практической части основополагающие идеи организационных теорий, сформулированных Анри Файолем, Максом Вебером, Людвига фон Берталанфи, А. А. Богданова и другими учеными.

**Принципы создания рациональной организации А. Файоля.** "...Управлять -значит, вести предприятие к цели, пытаясь наилучшим способом использовать его ресурсы. Управление включает следующие основные функции: предвидение, организация, распорядительство, согласование, контроль...". **Предвидеть** - изучать будущее и устанавливать программу действий; **организовывать** - строить двойной организм предприятия: материальный и социальный; **распоряжаться** - приводить в действие персонал предприятия; **согласовывать** - объединять, сочетать все действия и усилия; **контролировать** - наблюдать за тем, чтобы все происходило в соответствии с установленным правилам и отданным распоряжениям.

**Управление** - функция, распределяющаяся, как и другие основные функции, между главой и членами социального организма. Руководитель должен быть **хорошим администратором,** компетентным в сфере деятельности предприятия. Тот же автор сформулировал принципы создания хорошей организации:

* **единство управления** - ответственность за деятельность всей организации  
  должен нести один человек;
* **скалярный метод передачи полномочий -** полная ответственность означает  
  право не только управлять, но и передавать часть полномочий другим лицам по линии  
  руководства;
* **единство подчинения** - у любого работника в организации должен быть только  
  один руководитель;
* **принцип соответствия** - делегированные полномочия должны соответствовать  
  уровню ответственности; если на работника налагаются определенные обязанности, то его  
  необходимо наделить и соответствующими полномочиями;
* **коммуникации, система связи** - линии связи формальные и неформальные  
  должны быть установлены и должны постоянно функционировать;
* **принцип ориентирования** - организация должна строиться в соответствии с  
  характером возложенных на нее задач и не должна зависеть от субъективных факторов;

**- разбивка** сложного элемента на простые составляющие, специализация, стандартизация (позволяет снизить затраты)**;**

**- контроль за осуществлением операций;**

**- принцип избирательности** - руководство должно получать только ту  
информацию, которая выходит за рамки плана и является исключительной;

* **планирование;**
* **гибкость** — структура организации должна позволять вносить в нее коррективы  
  при изменении внешних и внутренних условий;
* **доступность всех уровней организации** - любой работник организации должен  
  иметь право и возможность, например, подать жалобу соответствующему руководителю  
  вплоть до самого высшего уровня.

**Концепция идеальной бюрократии М. Вебера. Бюрократия -** власть администрации, власть конторы. М. Вебер предложил рассматривать бюрократию как идеальную модель, к которой должна стремиться каждая организация. Основные характеристики рациональной бюрократии:

* **четкое разделение труда,** обусловленное определенными правилами и законами,  
  приводящее к появлению высококвалифицированных специалистов;
* **порядок подчиненности, иерархичность уровней управления;**

**- дух формальной обезличенности,** с которым работники выполняют свои  
обязанности;

**- штатные сотрудники,** посвятившие себя деятельности организации, наем на работу в строгом соответствии с квалификационными требованиями; защищенность служащих от произвольных увольнений**;**

* **лояльность каждого работника к организации;**
* **публичный офис.**

М. Вебер сформулировал следующие принципы построения бюрократической организации:

* организация есть инструмент для достижения групповых целей, структура  
  организации должна отвечать целям организации;
* задачи организации расчленяются на возможные простейшие операции;

- иерархичность построения организации; каждый служащий несет  
ответственность за свои действия и за действия подчиненных ему служащих;

* деятельность служащих регламентируется системой правовых предписаний;
* служащие действуют беспристрастно.

Видим явную схожесть характеристик рациональной бюрократии с принципами построения бюрократической организации. Не ясно для чего необходимо было отделять принципы от характеристик - в данном случае это одно и то же. Принципы Вебера во многом совпадают с принципами Файоля.

М. Вебер полагает, что бюрократия отличается "чисто техническим превосходством по сравнению с другой формой организации", и с этим трудно не согласиться, поскольку **формировали бюрократию объективные обстоятельства.** М. Вебер оценивал бюрократию на **микро- и на макроуровне.** На микроуровне бюрократическая организация рассматривается как образец устойчивости, рациональности и эффективности (администрация частного предприятия, государственного учреждении и т.п.). На макроуровне (государство) - рост бюрократической власти в обществе начинает угрожать либеральным ценностям, демократии, свободе предпринимательства. Примером может служить СССР, где жесткая административно-командная система управления привела к известным последствиям. Из вышесказанного особо выделяется идея М. Вебера о рассмотрении бюрократии на микро- и на макроуровне.Если приложить данную идею к ГПС и попытаться развить ее, то получается следующая картина: аппарат управления ГПС - это бюрократическая организация, где реализованы принципы построения бюрократической организации Вебера, причем аппарат управления ГПС принципиально ни чем не отличается от аппарата управления негосударственного предприятия (микроуровень). В то же время ГПС - это государственная служба, то есть часть аппарата управления государства - часть бюрократической организации государства. В этом принципиальное отличие государственного учреждения типа ГПС от частной организации.

**Взгляды на бюрократию Людвига фон Мизеса и Р. Мертона.** Вернемся на микроуровень. Мизес полагал, что "бюрократ отличается от не бюрократа именно тем, что он работает в области, где результат человеческих усилий невозможно оценить в денежном выражении". Бюрократическая система необходима для обеспечения верховенства закона.

**Основной задачей современного управления является построение бюрократии в соответствии с принципами Вебера.** Решение этой задачи многие исследователи видят в изменении установок представителей бюрократии, и отмечают, что необходимо привести в соответствие их благосостояние и карьеру с конечным результатом деятельности организации**. Достаточно спорное утверждение, поскольку может привести к следующему: бюрократическая система начнет заботиться о внешнем эффекте, о подтасовке результатов деятельности организации (что имеет место и в организации рассматриваемого типа).**

Другими следствиями бюрократии являются кастовость, замкнутость бюрократов, попытки возвышения их над другими людьми. Р. Мертон полагал, что неукоснительное следование правилам, установленным бюрократической системой, приводит к тому, что соблюдение этих правил становится основной задачей и результатом, порождает конформизм, приводит к потере работниками способности принимать самостоятельные решения, к снижению компетентности. Большое влияние на деятельность бюрократических организаций оказывают **размеры и сложность организации.** Исследователи отмечают, что чем сложнее организация, тем ниже должен быть уровень централизации структуры. В условиях децентрализации руководителям подразделений предоставляется достаточная свобода для подготовки и принятия решений. Для менее сложных организаций характерна тенденция к усилению централизации и ограничению темпов внедрения нововведений.

Одним из наиболее страшных недостатков бюрократии **является давление на людей и принуждение их к подчинению.** Это обусловлено деперсонализацией отношений между людьми в бюрократической организации. Исследователи отмечают также влияние определенной формы одежды на деперсонализацию поведения людей. Отмеченные выше положения, рассмотренные в приложении к ГПС, дают богатую почву для размышлений. Сразу возникают вопросы:

* **Каков уровень сложности организации ГПС? Необходима ли децентрализация и на каком уровне?**
* **Каковы преимущества того или иного типа построения организации?**
* **Включена ли данная проблема Вебером в список принципов построения идеальной  
  бюрократической организации?**

Скорее всего, ответ на второй вопрос заключается в том, что деперсонализация, как и бюрократия вообще, это палка о двух концах - **проявление диалектического принципа единства и борьбы противоположностей.**

**Всеобщая организационная наука (тектология) А. А. Богданова.** Богданов отмечал, что: "...Наука, объединяющая организационный опыт человечества, - это теория организационных систем, изучающая каждую из них с точки зрения отношений между ее частями, а также отношений единой системы как с внешней, так и с внутренней средой ...Всякая человеческая деятельность объективно является организующей или дезорганизующей. Если общества разрушительно сталкиваются, то именно потому, что каждый коллектив стремится организовать мир и человечество для себя (борьба организационных форм)...Человечеству нужна принципиально новая точка зрения, новый способ мышления...". Новым способом мышления Богданов считал тектологию, всеорганизующую точку зрения. Богданов понимал тектологию как "развитую и обобщенную методологию науки", как "науку всеобъемлющего масштаба, общую методологию всякой практики и теории". Тектология определила, что в **организации**

**целое больше суммы своих частей,** и тем больше, чем лучше эти части организованы в единое целое. В дезорганизованных комплексах целое меньше суммы своих частей. **Полной организованности в природе не бывает,** к ней всегда примешана, в той или иной степени, дезорганизация. **Сохранение систем в природе возможно лишь путем их прогрессивного развития при посредстве положительного или отрицательного отбора** (подбора). Богданов сформулировал два основных закона, которые определяют функционирование и развитие организационных систем:

**- Первый закон - закон относительных сопротивлений (закон наименьших) -**если система состоит из частей высшей и низшей организованности, то ее отношение к  
среде определяется низшей организованностью.

**- Второй закон - закон расхождения** - комплексы (системы) расходятся,  
различаются между собой из-за первичной неоднородности (начальной разности),  
разности среды и под воздействием исходных изменений. Этот закон утверждает: а) в  
отношениях и взаимосвязях между системами в большинстве случаев имеют место  
различные противоречия; б) за всяким многообразием надо видеть то сравнительное  
единообразие, из которого оно произошло, от сложного восходить к более простому; в)  
образовавшиеся части будут направлены на создание дополнительных связей,  
стабилизирующих систему; если разорвать эти дополнительные связи, то система  
распадется.

В тектологии Богданова важное место занимает понятие **кризиса** (аналог понятия бифуркации или катастрофы в теории динамических систем). "Кризис" по Богданову - это быстрая перестройка системы, ее структуры (революционный процесс).

**Общая теория систем Л. фон Берталанфи.** Автор предложил новое научное направление - "Общую теорию систем". Основу этой концепции составляет представление о том, что живой организм не сумма отдельных элементов, а определенная динамичная система, которая обладает организованностью и целостностью. Такой подход потребовал изменения методов мышления. Вместо организованной простоты и беспорядочной сложности в качестве основного предмета исследования разработчик предложил исследовать организованную сложность, организации и системы различного вида. Это повлекло за собой дальнейшее развитие теории организации (когда стали анализировать проблемы со многими переменными).

Берталанфи считал, что общая теория систем способна вывести науку из тупика механистического мировоззрения, согласно которому каждое сложное явление может быть описано действием физических (механических) законов, управляющих поведением его составных частей. Развитие общей теории систем позволило дать значительное ускорение развитию не только физических, но и социальных, экономических наук. Результаты развития общей теории систем позволили объединить в единую систему полученные человечеством научные знания.

Основные положения общей теории систем:

**1. Система не представляет собой простую сумму отдельных частей.** Ее необходимо рассматривать как единство, целостность.

1. **Системы принято делить на открытые,** если они обмениваются информацией,  
   энергией или веществом с внешней, окружающей средой (со средой функционирования),  
   **или закрытые,** если они не имеют никаких обменов и взаимодействий с внешней средой.
2. **Любая система должна иметь определенные границы,** отделяющие ее от внешней  
   среды.

**4. Закрытые системы подвержены энтропии,** т.е. тенденции к вырождению, угасанию.  
**Открытые системы получают информацию (энергию, вещество и другие ресурсы) из среды функционирования.** При этом они усваивают их столько, сколько нужно для нормального функционирования этих систем. Обычно в этом случае говорят об **устойчивом состоянии системы.**

1. **Одним из главных условий устойчивого состояния системы является наличие в  
   ней обратной связи.** Обратная связь представляет собой поступающую на вход системы  
   информацию о том, что система находится в каком-то определенном состоянии или уже  
   достигла устойчивого состояния.
2. **Любая система, за исключением Вселенной, имеет подсистемы, которые являются  
   частями суперсистемы и, как правило, иерархичны, т.е. находятся в определенном  
   подчинении друг другу.**
3. **Открытые системы стремятся к увеличению числа своих подсистем и элементов.**

**8. Открытые системы могут достигать желаемых результатов различными  
способами.**

В настоящее время основные теоретические положения «Общей теории систем» широко применяются во многих научных направлениях: кибернетике, теории информации, теории игр, теории решений, топологии (реляционной математике), факторном анализе и т.д.

Рассмотрение различных попыток построения единой организационной теории, или общей теории систем, позволило выявить, что в основе всех этих концепций лежит принцип системности, и главный инструмент общей теории систем - **системный подход.**

**Теория самоорганизации - синергетика.** В реальном материальном мире, в котором живет современный человек, одновременно наблюдается упорядоченность и хаос. Долгое время предполагалось, что в соответствии со вторым законом термодинамики, все существующее в природе стремится перейти из упорядоченного состояния в хаотическое, шли разговоры о деградации структур и других образований, о росте энтропии. В последние годы исследователи доказывают, что **в природе и обществе происходит слияние порядка и беспорядка, закономерностей и хаоса.** В человеческом обществе, как и во всей природе, порядок и беспорядок развиваются одновременно. Из первоначально неупорядоченных, нерегулируемых форм движения без специальных внешних воздействий возникают упорядоченные формы движения и структуры. **Это явление получило название самоорганизации.**

Начинает развиваться новое направление в теории организации - **теория самоорганизации, которую назвали "синергетикой"** (теорией совместного действия). Этот термин предложил немецкий ученый Г. Хакен. Он отмечает, что "с общих позиций можно считать, что и теория динамических систем, и синергетика занимаются изучением временной эволюции систем. В частности, математики, работающие в теории бифуркаций, отмечают, что в центре внимания синергетики (но крайней мере, в современном виде) находятся качественные изменения в динамическом (или статическом) поведении системы, в частности при бифуркациях. Наконец, синергетику можно рассматривать также как часть общего системного анализа, поскольку и в синергетике, и в системном анализе основной интерес представляют общие принципы, лежащие в основе функционирования системы".

Одним из наиболее известных в настоящее время разработчиков синергетики является **И. И. Пригожин**. По его теории, в процессе эволюции двух одинаковых систем одни и те же условия и причины не приводят к одинаковым результатам.

Пригожий считает, что в социальных, экономических, технических и любых других системах порядок может быть **равновесным и неравновесным.**

**Равновесный** порядок характеризуется тем, что когда система находится в равновесии, то ее параметры одинаковы с параметрами окружающей среды. При неравновесном порядке они различны.

**Неравновесный** порядок существует только при подаче энергии извне**.** Например, для существования человека как системы необходимы пища, вода, воздух, определенная температура, влажность и др.

Равновесный порядок, полная гармония с окружающей природой, например, у человека наступает только тогда, когда он умер.Аналогично можно рассматривать и социальную организацию. **Социальная организация представляет собой открытую систему, которая является примером неравновесного порядка и действует в условиях неопределенности.** В открытых системах случайные отклонения пытаются вывести систему из равновесного состояния.

Обратимость и жесткий детерминизм в окружающем нас мире применимы только в простых предельных случаях. Необратимость и случайность рассматриваются им не как исключение, а как общее правило.

Другим характерным признаком социальных, экономических и других искусственных систем является **нелинейность.** Долгие годы во многих областях науки господствовал принцип линейности. На этом принципе были основаны методы экстраполяции, с помощью которых строилось большинство прогнозов. В последние годы в науке стали учитывать свойство нелинейности систем, а линейность теперь рассматривается лишь как результат упрощения, огрубления используемых моделей.

В процессе развития социальных систем одни и те же причины могут вызывать похожие следствия только на очень ограниченных пространствах и отрезках времени. Социальные системы постоянно отклоняются от предписанного им поведения. **Для любой нелинейной системы характерна бифуркация.** В точке бифуркации (в точке раздвоения траектории системы, в которой нельзя точно спрогнозировать, какую именно траекторию она выберет в ближайшем будущем) для сложных систем будущее не предсказуемо, так как будущее может определить малейшее случайное отклонение.

**Анализируя состояние дел в системе ГПС, на основании вышеизложенного утверждения, можно сделать вывод о том, что анализируемая структура переживает сейчас как раз именно этот исторический момент (находится в точке бифуркаци)**

**Методология "критических" систем В. Ульриха.** В настоящее время чрезвычайно актуальными стали исследования социальных систем, которые работают в условиях глубокого конфликта между их частями. Такие системы получили название **"критических" систем.**

Критичность "критических" систем означает требования к тем, кто проектирует новую или модернизирует существующую социальную систему, осознавать свои нормативные ценности, включая религиозные, этические, идеологические и политические установки, и самокритично оценивать их возможное влияние на процесс планирования.Анализ нормативных ценностей, должен стать обязательным элементом планирования социальных нововведений.

Методология Ульриха включает два этапа. На первом этапе проектировщики систем заполняют анкету, цель которой - выяснение данных о заказчике проекта, о лицах, принимающих решения и т.д. Анкета заполняется в двух вариантах, отличных друг от друга. На втором этапе проводится обсуждение предложений, сформулированных на первом этапе.

**Законы организации Э. А. Смирнова.** Э. А. Смирнов сделал попытку сформулировать основополагающие законы организации.

**Закон синергии** - для любой организации существует такой набор элементов, при котором её потенциал всегда будет либо существенно больше простой суммы потенциалов, входящих в неё элементов, либо существенно меньше **(среди основных признаков достижения синергии в организациях Э. А. Смирнов называет следующие:** хорошее настроение в коллективе; рост рационализаторских предложений по совершенствованию производства и управления в организации; усиление интереса работников к повышению своей квалификации; выработка и поддержка традиций и ценностей организации; усиление технологической и организационной дисциплины; уменьшение усталости работников и др.).

**Закон самосохранения** - каждая система стремится сохранить себя (выжить) и использует для достижения этого весь свой потенциал, все свои ресурсы. При этом, общая сумма ресурсов (воздействий), направленных на сохранение или дальнейшее развитие организации должна быть больше суммы внутренних и внешних разрушительных ресурсов (воздействий) (к **внутренним факторам можно отнести:** философию организации; качество деятельности организации; использование ресурсов и технологии; качество маркетинговой деятельности; **к внешним факторам относят:** экономические; политические; демографические; уровень развития науки и техники; уровень конкуренции на рынке).

**Закон развития** - каждая материальная система стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла. Закон развития базируется на определенных принципах.

**Принцип инерции (запаздывания)** - изменение потенциала системы (организации) начинается лишь спустя определенное время после начала воздействия изменений во внешней или внутренней среде и продолжается некоторое время.

**Принцип эластичности** - скорость изменения потенциала системы (организации) зависит от самого потенциала. Если система восприимчива к воздействиям, то считается, что она обладает высокой эластичностью.

**Принцип непрерывности** - процесс изменения потенциала системы (организации) идет непрерывно, меняются лишь скорость и знак изменения.

**Принцип стабилизации** - система (организация) стремится к стабилизации диапазона изменения потенциала системы. Этот принцип основан на потребности человека и общества в стабильности на определенном отрезке времени.

**Закон информированности-упорядоченности -** чем большей информацией располагает организация о внутренней и внешней среде, тем она имеет большую вероятность устойчивого функционирования (самосохранения).

**Закон единства** - каждая материальная система: живой организм, социальная организация стремится настроиться на более экономный режим функционирования в результате постоянного изменения своей структуры или функций.

**Закон композиции и пропорциональности -** каждая материальная система стремится сохранить в своей структуре все необходимые элементы (композицию), находящиеся в заданной соотносительности или заданном подчинении (пропорции). Данный закон базируется на следующих принципах:

* **принцип планирования:** каждая организация должна иметь обоснованный план  
  деятельности и развития.
* **принцип координации:** каждая организация должна следить за стратегическими,  
  тактическими и оперативными изменениями и вносить соответствующие коррективы в  
  механизм выполнения.
* **принцип полноты:** каждая организация должна выполнять весь набор функций  
  производства и управления на своем участке деятельности либо своими силами, либо с  
  помощью привлеченных организаций.

**Системология организации.** По мнению А.А. Беляева и Э. М. Короткова **системология (наука о системах) организации** это организационная наука, ведущим методом которой является диалектический, системный подход к исследованию различных видов организаций.

Один из основателей системологии Дж. Клир считает, что науку о системах нельзя непосредственно сравнивать с другими науками, а правильнее было бы рассматривать ее как **новое измерение в науке.** Точнее было бы сказать, что предметом любой научной дисциплины является определенный класс систем.

В область науки о системах входят все типы свойств отношений, существенные для отдельных классов систем или, что очень редко, существенные для всех систем. Знания в науке о системах, т.е. знания, относящиеся к различным классам свойств отношений в системах можно получать либо с помощью математики, либо с помощью экспериментов с моделями систем, на компьютерах.

Наука о системах носит междисциплинарный характер. Это значит, что системные знания и системная методология, могут быть использованы практически во всех разделах традиционной науки, это обусловлено тем, что наука о системах обладает гибкостью, позволяющей изучать свойства отношений в самых различных системах.

При проектировании организационных систем целесообразно придерживаться следующих принципов, сформулированных Г. Блау:

1. **Согласованность.** Означает, что частичное знание системы позволяет предсказать  
   основное.
2. **Ортогональность.** Этот принцип требует, чтобы функции были независимы друг от  
   друга и специфицированы по отдельности.
3. **Соответственность.** В архитектуру системы следует включать только те функции,  
   которые соответствуют существенным требованиям к системе.
4. **Экономичность.** Никакая функция в описании архитектуры системы не должна в том  
   или ином виде дублировать другую.

**5. Прозрачность.** Функции, найденные в процессе описания внутренней структуры  
системы, должны быть известны работникам.

1. **Общность.** Если функция должна быть введена, ее следует вводить в таком виде, чтобы  
   она отвечала как можно большему числу назначений.
2. **Открытость.** Работникам должно быть позволено использовать функцию иначе, чем  
   это предполагалось при проектировании.

**8.Полнота.** Введенные функции должны с учетом экономических и технологических ограничений как можно полнее соответствовать требованиям и пожеланиям работников организации.

**Вывод: При изучении учебной литературы под редакцией В.Л. Семикова "Теория организации" и «Теории организации» - антология, я понимаю роль этих научных трудов в развитии науки управление в целом, а не только отраслевой (ведомственной) составляющей. В этих книгах заложены основы, которые необходимы для начинающих руководителей в вопросах (теоретических знаний и практических навыков) наиболее эффективной организации управления на всех участках управленческой деятельности. Великие ученые как А. Файоль, И. Пригожий, А. Богданов, М. Вебер открыли мне новые взгляды, подходы к построению, обеспечению взаимосвязей (контактов; внутренних и внешних) и обеспечению высокоэффективного функционирования государственных, хозяйственных, общественных и других организаций.**

**4. Анализ - системный анализ гарнизона пожарной охраны Нижегородской области и его структуры.**

**4.1. Существующая структура гарнизона и исследование системы управления.**

К рассмотрению и анализу примем структурные подразделения ГУ МЧС России по Нижегородской области обеспечивающие деятельность только в области пожарной безопасности. Система противопожарной защиты области имеет многоуровневую,  
иерархическую структуру, которая построена по территориальному, функциональному и отраслевому признакам. Подсистемами этой структуры по функциональным признакам можно считать органы госпожнадзора, службу пожаротушения, кадровый аппарат, технические службы и другие структурные подразделения, обеспечивающие жизнеспособность и нормальное функционирование службы.

По признакам территориального деления в качестве подсистем можно рассматривать подразделения ГПС и профессиональной пожарной охраны городов и районов.

Подсистемами пожарной охраны по отраслевому признаку являются органы и

подразделения пожарной охраны МЧС РФ на объектах различных форм собственности с учетом их специфики, а также пожарная охрана других министерств и ведомств.

Организация тесного взаимодействия всех звеньев системы противопожарной защиты является, во-первых, одним из важных условий эффективности ее функционирования, во-вторых, способствует дальнейшему совершенствованию деятельности взаимодействующих органов и организаций в борьбе за обеспечение безопасности жизни и здоровья граждан и их имущества от пожара.

Организационное устройство пожарной охраны в последние годы претерпело кардинальное изменение. Это обусловлено развитием нашего государства в современных условиях и требует совершенствования организационной структуры службы с целью повышения эффективности ее деятельности, как системы государственного механизма.

Во-первых, создание механизма, для претворения в жизнь положений изложенных в Федеральном законе о пожарной безопасности и в других законодательных актах РФ при формировании организационной структуры органов и подразделений пожарной охраны особое значение имеет формирование целей ее деятельности в свете проводимого реформирования практически всех сфер деятельности государства.

Во-вторых, давно назрела необходимость создания более гибкой пожарной охраны - как наиболее боеспособной. Некоторые штрихи реализации данной концепции нашли свое отражение и на законодательном уровне, где уже заложена передача ряда функций, в области пожарной безопасности органам местного самоуправления.

В-третьих, очень актуальна проблематика реформирования и оптимизация работы самих органов управления и подразделений пожарной охраны. (снижение административных барьеров, проблематика реализации документов на уровнях управления, рост административного аппарата и ряд других).

Главной целью и функцией пожарной охраны является защита жизни, здоровья граждан их имущества от пожаров. Эта цель подразделяется на подцели: предотвращение пожаров, тушение пожаров, техническое обеспечение и обслуживание органов и подразделений пожарной охраны, кадровое и финансовое обеспечение. Для постижения этих подцелей специально органам, подразделениям и руководителям различных уровней поручается выполнение определенных функций и реализация поставленных задач. В соответствии с этими подцелями и функциями и строится организационная структура (см. рисунок 1).

Детализированные в виде должностных инструкций эти функции определяют организационное и кадровое обеспечение органов и подразделений, требования к сотрудникам, направление и объемы работы. Можно сказать, что именно для выполнения определенных функций и создаются структурные подразделения.

Кроме основных функций в органах и подразделениях пожарной охраны реализуются так называемые обеспечивающие функции: финансово-плановые, материально-технического снабжения, делопроизводство.

В аппарате управления противопожарной службы каждая из них осуществляется соответствующими структурными подразделениями или отдельными сотрудниками.

Основные функции, определяющие главное направление деятельности пожарной охраны и ее специфику можно отнести к отраслевым, а обслуживающие к функциональным и следовательно, структурные подразделения аппарата управления, разделить на отраслевые и функциональные. Отраслевые подразделения должны разрабатывать и реализовывать мероприятия по противопожарной защите населенных пунктов, городов и объектов народного хозяйства, организовывать тушение пожаров, а функциональные обеспечивать их деятельность (см. рисунок 2)

Особое место среди функций аппарата управления должны занимать штабные. Их выполнением занимается информационно-аналитическое подразделение.

На него возлагается сбор и обработка всего массива информации, ее анализ, информационная работа, прогнозирование, перспективное планирование, координация текущих планов подразделений, контроль исполнения и т.д.

Главной целью деятельности информационно аналитического подразделения является активная помощь руководителю ГПС в разработке стратегии и тактики деятельности пожарной охраны, в решении оперативных задач.

**Выводы и предложения:**

1. В практической деятельности ГПС необходимо внедрять использование  
методов, позволяющие оценить уровень составляющих управленческой  
компетентности руководителя. По результатам оценки необходимо  
использовать имеющиеся рекомендации по совершенствованию составляющих  
управленческую компетенцию руководителя.

В настоящее время в системе ГПС и министерстве в целом имеется целый ряд методической литературы. Содержащиеся в программно - методическом комплексе методы анализа и оценки управленческой деятельности охватывают все наиболее существенные аспекты профессиональной деятельности руководителя: нормативно - содержательный уровень задач и целей деятельности, функциональный ресурсно-временной аспект, социально-психологическую составляющую работы в коллективе, стиля руководства. кадров на выдвижении.

**Структура подчиненности управлений ГПС в системе МЧС (региональный уровень)**

Отдел юриспруденции Начальник ГУ МЧС России Отдел делопроизводства

по Нижегородской области

Организационно-аналитический Первый заместитель начальника (по ГПС)

отдел ГУ МЧС России по Нижегородской области

Заместитель начальника ГУ. Заместитель начальника ГУ. Заместитель начальника ГУ.

Начальник Управления ГПН Начальник Управления ТиРО Начальник Управления КВРиПП

Отдел ГПН Отдел пожарной техники Отдел воспитательной работы

Нормативно-технический Отдел материально- Отдел подготовки

отдел технического снабжения и РО

Психологическая служба

Отдел дознания и Отдел эксплуатации

административной практики зданий и сооружений Отдел комплектования

Отдел противопожарной Производственно-

пропаганды и связи с технический центр

общественностью

(Центр противопожарной Части технической

Пропаганды и общественных службы

связей

Экспертно-криминалистический Финансово-экономическое управления

Центр(на базе ИПЛ)

Отделы ГПН городов (районов) Отдел службы и пожаротушения Учебный центр ГУ МЧС

Отдел обеспечения ВМР ППС Части по охране городов, районов

Центр управления силами

**Рис. 1. Структура управления ГПС**

Полученная информация позволит выявить недостатки в деятельности конкретного руководителя и сильные стороны стиля его работы, а также использовать рекомендации по повышению уровня управленческой компетенции руководителя и формирования резерва

2. В подразделениях ГПС необходимо проводить экспертные оценки силами  
психологической, кадровой служб, заинтересованными вышестоящими  
руководителями путем индивидуальных бесед с руководящим составом и  
специальных социально-психологических обследований подразделений по  
следующим направлениям:

анализ структуры организации должностных обязанностей,

анализ социально- психологического климата,

анализ стиля руководства,

предупреждение конфликтных ситуаций в подразделениях ГПС и т.д.

3. Необходимо активно формировать высокопрофессиональный, стабильный и оптимально сбалансированный аппарат, способный обеспечивать исполнение определенных задач, функций и полномочий данного органа управления, а также формировать и развивать управленческую культуру.

**Структурная схема подразделений г. Нижнего Новгорода**

ГУ МЧС России по Нижегородской области

Оперативное управление Управление ГПН

1-ОГПС по охране 18-ОГПС по охране 17-ОГПС по охране

Нижегородского района Канавинского района Советского района

(Отдел ГПН по охране (Отдел ГПН по охране (Отдел ГПН по охране

Нижегородского района) Канавинского района) Советского района)

7-ОГПС по охране 16-ОГПС по охране 19-ОГПС по охране

Приокского рйона Ленинского района Автозавоского района

(Отдел ГПН по охране (Отдел ГПН по охране (Отдел ГПН по охране

Приокского района) Ленинского района) Автозаводского района)

11-ОГПС по охране 6-ОГПС по охране 5-ОГПС по охране ЗАО

Сормовского района Московского района «ГАЗ»

(Отдел ГПН по охране (Отдел ГПН по охране (Отдел ГПН по охране

Сормовского района) Московского района) «ГАЗ»)

ПРОИЗВОДСТВЕННО-ТЕХНИЧЕСКИЙ ЦЕНТР

Центр Управления Силами Эксертно-криминалистический центр (ИПЛ)

Служба пожаротушения Учебный центр

Центр противопожарной пропаганды и общественных связей

**Рис. 2. Структурная схема подразделений г.Нижний Новгород**

**4.2. Состояние работы с кадрами и положение в структуре ГПН.**

В рамках данной работы более детально рассмотрим состояние работы в аппарате кадров и в структуре государственного пожарного надзора.

Государственная противопожарная служба Нижегородской области с общей штатной численностью личного состава 7784 человек, в том числе 4840 сотрудников и 2944 работников, охраняет 48 районных центров, 10 городов областного подчинения, 69 населенных пунктов и 58 объектов. В ее состав входят 24 отряда ГПС, 157 частей, специализированная часть, ряд служб пожаротушения 1 и 2 разрядов (в крупных городах областного подчинения), производственно-технический центр, учебный центр, испытательная пожарная лаборатория, база обеспечения мобилизационной готовности спецформирований, центр противопожарной пропаганды и общественных связей и другие службы и подразделения.

Финансирование подразделений ГПС области осуществляется за счет федерального бюджета на 19,7%, областного и районных бюджетов на 49,7% и 30,6% за счет средств охраняемых объектов.

В соответствии ст. 10 федерального закона «О пожарной безопасности» дефицит штатной численности ГПС области составляет 1584 человек. В том числе до минимальной нормативной численности по Нижнему Новгороду не хватает 945 человек, по десяти городам областного подчинения 546 человек и сельским районам 93 человека. Недостаток личного состава перекрывается объектовой пожарной охраной, подразделениями УГПС-38, включенных распоряжением губернатора области в единое расписание выездов.

Сложившаяся в начале 90-х годов в Нижегородской области неблагоприятная социально-экономическая обстановка создала определенные проблемы борьбы с пожарами, обеспечения пожарной безопасности населенных пунктов и объектов. Отдельные промышленные и сельскохозяйственные предприятия, стремясь добиться экономии, встали на путь сокращения объектовой, ведомственной пожарной охраны, других противопожарных формирований. Особенно тяжело это отразилось на пожарно-сторожевой охране колхозов и совхозов. Если общая численность ГПС области в 1991 году составляла 6641 человек, то в 1992 году она сократилось на 214 человек.

Анализ показал, что качественный состав сотрудников среднего и старшего начальствующего состава за 2005 год незначительно улучшился, но остается низким (особенного в структуре пожаротушения и ГПН). Должности начальников отрядов ГПС замещены специалистами соответствующей квалификации лишь на 63,2% (в 2004 году -57%). Самый низкий процент замещения специалистами соответствующей квалификации по должностям начальников пожарных частей, он составляет лишь 37,8% (в 2004 году-34%). Так в 2, 10, 13, 17, 21, 28-ОГПС и 45-ПЧ нет ни одного начальника части с образованием соответствующим занимаемой должности.

По прежнему остается низким качественный состав сотрудников отделов государственного пожарного надзора. На 01.01.2005 года он составляет 46,2% (в 2004 году -44,2%). Ниже среднеобластного показателя качественный состав отделовГПН в 4, 5, 6,10,12,16,17,18,21,22, 27, 28-ОГПС, 3-ПЧ.

Должности начальников караулов замещены специалистами с соответствующим образованием на 81,8% (в 2004 году-80,5%) . Ниже среднеобластного показателя процент замещения должностей начальников караулов в 1, 5, 7, 10, 13, 14, 15, - ОГПС, 3-ПЧ.

С целью улучшения качественного состава сотрудников проводится целенаправленная работа по качественному отбору кандидатов на очное и заочное обучение в высшие и средние специальные учебные заведения МЧС России..

**Выводы и рекомендации:**

Анализ управления персоналом ГПС показывает, что он отражает как общие функции управления (прогнозирование, организацию, регулирование, руководство, координацию, учет и контроль) с помощью которых обеспечивается содержательная деятельность органов управления персоналом, так и специфические функции (административная, планирование, мотивация, социальная, информационная), которые являются рабочим инструментом осуществления общих функций.

Кадровая работа - одно из наиболее ответственных и многогранных направлений деятельности ГПС, требующая комплексного решения управленческих, экономических, социальных, правовых, нравственных и иных задач. Она является приоритетной обязанностью руководителей всех уровней.

Требуется повышение персональной ответственности руководителей всех степеней за проведение индивидуальной работы с подчиненными и организацию воспитания в масштабах возглавляемого подразделения. Эффективная воспитательная работа должна рассматриваться, как важнейшая часть управленческой деятельности ГПС, как одно из средств, оказывающих прямое воздействие на моральное состояние личного состава и конечные результаты оперативно-служебной и боевой деятельности.

Необходимо повышение воспитательного значения дисциплинарной практики, особенно среди начальствующего состава и мотивация работы. Данное направление должно быть организовано через призму социальной направленности личности: участник процесса должны добиваясь собственных целей и задач достигать цели и задачи организации.

Также вести работу с начсоставом подразделений управления и структур по повышению образовательного уровня, замещение вакантных должностей руководящего состава только лицами, прошедшими соответствующую подготовку в высшем образовательном учреждении ГПС.

Кроме того, необходимо также обратить внимание на работу с резервом. Сотрудников, находящихся в резерве, необходимо направлять в высшие учебные заведения ГПС. При аттестации руководящего состава образовательный уровень должен быть на одном из первых мест.

Поэтапно рассмотрим проблематику службы ГПН:

Важнейшим направлением повышения эффективности всех систем обеспечения пожарной безопасности является организация пожарно-профилактической работы. Под профилактической деятельностью пожарной охраны понимается комплекс организационно- технических и практических мероприятий, осуществляемых сотрудниками государственной противопожарной службы, наделенных правами в соответствии с нормативно-правовыми актами РФ и направленных на предупреждение возникновения пожара, уменьшение их числа, а также на снижение рисков возникновения пожаров для людей и размеров материального ущерба, причиняемого пожаром.

Очень важно, чтобы эта деятельность строилась планово, на основе глубокого анализа и прогнозирования складывающейся обстановки с пожарами в регионе, особенностей региона (географических, социально-экономических и т.д.) и перспективными планами развития города и области.

На фоне возложенных на данную службу задач и всего комплекса проводимых мероприятий, а также в условиях быстро меняющейся обстановки в правовом поле и в свете реформ в последние годы остро встал вопрос обеспечения данной службы техническим средствами, высоко квалифицированными специалистами, адаптацией имеющихся разработок в области контроля, внедрения и применения автоматизированных систем управления в реальном времени для улучшения эффективности работы, ее оптимизации. В связи с существующим экономическим положением в стране и в регионе резко возросшими потребностями различных рынков труда, сферы строительной деятельности, промышленного производства и т.д. вложение средств в это направление и повышение требовательности со стороны министерства и заинтересованных служб многократно возросло.

Рассматривая системный анализ как методологию постановки и решения проблем, выделяют 11 этапов, следуя которым можно последовательно и системно анализировать конкретную проблему.

- Формулировка основных целей и задач исследования.

- Определение границ системы, отделение ее от внешней среды.

- Составление списка элементов системы (подсистем, факторов, переменных и

т.д.).

- Выявление сути целостности системы. Анализ взаимосвязей элементов системы. - Построение структуры системы. Установление функций системы и подсистем.

- Согласование целей системы и ее подсистем.

- Уточнение границ системы и каждой подсистемы.

- Конструирование системной модели.

**Установим, что при помощи системного анализа мы хотим исследовать проблему повышения эффективности деятельности субъекта РФ.**

Для решения данной проблемы, в силу объективных причин, **невозможно** использовать следующие методы:

* нормативные операционные модели (оптимизационные, имитационные, игровые);
* кибернетические модели;
* диагностические методы;
* метод экономического анализа.

Кроме того, нет особого смысла использоватьсетевые методы из-за объемности задач, которые они решают. Также, мы не сможем применить некоторые методы лично, но можем воспользоваться уже накопленной с помощью этих методов информацией, а именно:

* статистические методы;
* экономико-математические модели описательного типа.

**Таким образом, в нашем арсенале инструментов исследования остаются:**

* метод "Мозгового штурма";
* метод экспертных оценок "Делфи";
* "Дерево целей";
* диаграмма "Проблема - причины";
* диаграмма "Проблема - пути решения";
* матричные методы;
* метод сценариев;
* методы морфологического анализа;
* SWOТ-анализ.

Алгоритм системного анализа организации приведен в книгах В. Л. Семикова.

**4.3.Алгоритм системного анализа субъекта РФ**

**4.3.1. Анализ проблемы.**

Применяем методы: "Мозгового штурма"; сценариев; диаграмма "Проблема -причины".

- Существует ли проблема? - Да, существует **проблема эффективность деятельности ГПС, а, следовательно, и защищенности от пожаров личности,  
имущества, общества и государства.** При помощи **метода сценариев**   
установим логическую последовательность событий для того, чтобы показать, как на основе знаний о существующей ситуации может развиваться будущее ГПС субъекта **(смотрите   
схему 1). При этом целью является - повышение эффективности деятельности ГПС.**

* Факторы и причины, которые повлияли на возникновение проблемы.
* Анализ развития проблемы в прошлом и будущем.
* Анализ логической структуры проблемы.
* Внешние связи проблемы (с другими проблемами).

**4.3.2. Определение системы.**

Применяем методы: матричные; "Дерева целей".

* Разложение проблемы на комплекс четко сформулированных задач.
* Выделение системы (объекта исследования) **(ГПС субъектов РФ),** определение  
  границ систем, выделение элементов, исследование роли объекта исследования в каждой  
  надсистеме, определение характеристик внешней среды.

**4.3.2. Анализ структуры системы.**

Применяем методы: матричные; "Дерева целей"; морфологические;

* определение числа уровней иерархии исследуемой системы, числа подсистем и  
  элементов системы (см. схему 1,2).
* Определение организационной структуры системы (совокупность связей между  
  элементами) (см. схема 1).
* Определение информационной, социальной, экономической и других структур.
* Определение направлений деятельности подсистем и их анализ.
* Определение функций, процессов и операций, выполняемых системой.
* Определение процессов управления и каналов информации.

**4.3.3. Формулирование общей цели и критерия системы.**

Применяем методы: "Дерева целей"; метод экспертных оценок "Делфи"; морфологические.

* Формулирование миссии системы.
* Определение целей системы.
* Определение подцелей системы.

- Определение возможных побочных целей системы, которые могут быть  
достигнуты.

* Определение ограничений среды.
* Определение критериев достижения целей.
* Композиция общего критерия выполнения системой миссии.

**4.3.4. Декомпозиция целей системы.**Применяем методы: "Дерева целей".

* Формулирование целей реализации процессов.
* Формулирование целей достижения качества.
* Формулирование целей эффективности деятельности системы и ее подсистем.
* Формулирование внешних целей и ограничений.

**4.3.5. Выявление ресурсов и процессов.**

Применяем методы: "Дерева целей"; метод экспертных оценок "Делфи".

* Оценка существующей технологии и мощностей системы.
* Оценка современного состояния ресурсов (трудовых, материальных, финансовых,  
  временных и др.).
* Оценка запланированных и реализуемых системой проектов.
* Оценка возможностей взаимодействия с другими системами.

- Выявление потребностей в ресурсах (временных, кадровых, материальных,  
финансовых).

- Оценка социальных, экономических, политических и других факторов,  
оказывающих влияние на эффективность деятельности системы.

**4.3.6. Анализ будущих условий развития функционирования системы. Прогноз развития системы.**

Применяем методы: сценариев; "Дерева целей"; метод экспертных оценок "Делфи".

- Анализ тенденций и прогноз развития и возможного изменения системы, среды,  
ресурсов, целей и критериев.

**4.3.7. Оценка новых целей системы и средств их достижения.**Применяем методы: морфологические, метод экспертных оценок "Делфи".

- Оценка взаимозависимости и соподчиненности новых целей системы и  
подсистем.

* Оценка относительной важности новых целей системы и подсистем.
* Оценка дефицитности и стоимости ресурсов для достижения целей.
* Оценка влияния внешних факторов.
* Вычисление комплексных оценок.

**4.3.8.. Отбор вариантов целей системы и подсистем.**

Применяем методы: морфологические; "Дерева целей"; матричные методы.

- Анализ целей на совместимость, полноту.

* Анализ дополнительных целей.
* Отсечение неактуальных, избыточных и побочных целей.
* Планирование вариантов достижения целей.
* Оценка и сравнение вариантов.
* Выбор рациональных для данных условий вариантов достижения целей.

- Построение комплекса вариантов целей, а также средств и способов их  
достижения.

**4.3.9. Диагноз существующей системы.**

Применяем методы: "Дерева целей"; матричные методы.

- Анализ технологических, экономических, социальных, информационных  
процессов.

* Анализ масштабов управляемости.
* Анализ соотношения централизации и децентрализации.
* Анализ числа уровней, звеньев системы и связей между ними.
* Анализ распределения прав, обязанностей и ответственности.
* Анализ распределения и кооперации труда, (анализ достоинств и недостатков  
  данного распределения).
* Выявление недостатков системы.
* Выявление недостатков процессов управления системой.

**4.3.10. Построение комплексной программы развития системы.**Применяем методы: матричные методы.

* Формулирование мероприятий, проектов, программ развития системы.
* Определение очередности целей.
* Распределение сфер деятельности и сфер компетенции подсистем и элементов.
* Разработка плана мероприятий с учетом ограничений.
* Распределение мероприятий по организациям, руководителям и исполнителям.
* Определение форм и методов контроля за ходом работ по развитию системы.

**4.3.11. Проектирование организации.**

Применяем методы: "Дерева целей"; матричные методы; SWOТ-анализ (см. схему 3).

Этот метод позволяет совместно изучать внешнюю и внутреннюю среды, определяя и анализируя сильные и слабые стороны организации ее возможности и угрозы. В основном это позволит сформулировать стратегию рассматриваемой службы.

* Формулирование миссии, целей, подцелей и задач организации.
* Формулирование функций организации.

Проектирование информационной, организационной, социальной, экономической, технологической структуры.

* Проектирование информационных механизмов,
* Проектирование технологии управления.
* Проектирование форм и методов контроля.
* Проектирование режимов работы.
* Обоснование и выбор методов мотивации.
* Определение направлений развития организации.

**4.3.12. Проектирование работы в организации.**

Применяем методы: «Дерева целей»; матричные методы; морфологические методы.

- Формулирование целей подразделений, разработка стратегии, планирование,  
мотивация, координация, учет, контроль, оценка результатов и др.

- Определение общих функций организации (планирование, маркетинг, организация, финансы, инновации, информация, социальное развитие и др.).

- Определение основных ресурсов для реализации функций (время, финансы,  
кадры, технологии, информация, культура, идеи и др.).

* Описание работы, ее сложность, напряженность, профессиональный риск.
* Требования к работе.
* Восприятие людьми работы.
* Проектирование рабочих процессов, операций, процедур.
* Определение необходимости и проектирование ротации кадров.

- Проектирование организационного и социального развития и др. Далее применяем метод системного анализа.

**Матрица SWOT (область ГПН)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Возможности** | **Угрозы** |
| **Сильные стороны** | **Внешние:**  1.Возможность воздействия, в правовом поле, на участников отношений в области пожарной безопасности как реализации функции государства.  2.Возможеность влияния (внедрения) технических средств и организационных решений на качество процесса функционирования предприятий (организаций) различных форм собственности.  3.Возможность проведения законотворческой, правовой и нормативно-технической деятельности в области пожарной безопасности и реализация требований нормативно-правовых и технических документов, с помощью специальных инструментариев, в жизни.  4.Возможность участия в правоохранительной деятельности (проведение дознании по делам о пожарах).  **Внутренние:**  1.Возможность влияния на подчиненные структуры и реализацию, таким образом, единой политики (стратегической линии функционирования и развития) в области пожарной безопасности. | **Внешние:**  1.Возможность реформирования службы без учета мнения профессионалов и знания специфики деятельности.  2.Отсутствие стратегии (кратковременной и долгосрочной) и определения целей (отсутствие общей концепции).  **Внутренние:**  1.Возможность руководства структурными подразделениями, должностными лицами не имеющими специальной подготовки (не компетентность принимаемых решений, «неповоротливость» системы, рост административно-управленческого аппарата и т.д.) |
| **Слабые стороны** | **Внешние:**  1.Слабое правовое обеспечение деятельности (защищенности сотрудников) и принимаемых решений (коллизии законодательства, взаимоисключаемость нормативных требований и т.д.).  2.Развитие и функционирование системы в условиях постоянно изменяющегося законодательства.  3.Лобирование не государственных интересов отдельными социальными слоями (крупный бизнес и власть предержащие).  4.Возможность воздействия на принимаемые решения должностных лиц ГПН чиновников различных уровней и ветвей власти.  5.Финансовая зависимость территориальных органов от исполнительной ветви власти.  6.Слабое финансирование мероприятий пожарной безопасности и низкий уровень гражданского самосознания в рассматриваемой области.  **Внутренние:**  1.Возможность влияния вышестоящего руководства на принимаемые решения управленцами низших уровней искажающих конечный результат и достигаемые цели. | **Внешние:**  1.Ответственность за принимаемые решения в рамках уголовного и административного законодательства.  2.Соцальная ответственность должностных лиц за принимаемые рения в области пожарной безопасности.  3.Отсутствие возможности реализации своих функций через призму финансирования. (существование службы исключительно на средства государства).  **Внутренние:**  1.Корпопративная линия руководства организации на «списывание» слабостей и ошибок системы на конкретное лицо.  2.Слабая защита должностных лиц в правовом поле. |

**Схема 3. Матрица сильных и слабых сторон, возможностей и угроз службы ГПН.**

**5. Основные элементы и характеристики ГПС.**

**5.1.1. Анализ проблемы и пути решения.** Итак, необходимо выяснить факторы и причины, которые повлияли на возникновение проблемы недостаточной эффективности деятельности ГПС субъекта, проанализировать развитие проблемы в прошлом и будущем, логическую структуру проблемы, внешние связи проблемы (с другими проблемами). Применим метод «Проблемы-причины» и "Моделирования" для решения этой задачи, в поиске решения. В **схемах 4,5 и рисунке 6** приведены результаты данных методов в виде схем исследования модели системы и схемы методов управления персоналом.

К важнейшим управленческим проблемам можно отнести следующие: формулирование миссии и системы целей подразделений, стратегическое планирование, выбор главных направлений оргпроектирования, управление персоналом, создание гибкой системы управления. С помощью этих инструментов можно объединить людей, финансы и материально-технические ресурсы таким образом, чтобы добиться максимального эффективного их использования.

Для того чтобы определить проблемы развития ГПС области, воспользуемся одним из методов, рекомендуемых при проведении системного анализа - диаграмма «Проблема – причины» и диаграмма «Проблема – пути решения».

Главное назначение системного анализа – это представление сущности проблем, стоящих перед руководителями, по возможности в более простом и доступном для понимания виде, не предлагая при этом окончательных решений.

"Проблема – причины"

Её предложил японский ученый и предприниматель Исикава для исследования проблем управления качеством на производстве. Анализ использования этой диаграммы показал, что с определенной модификацией её можно с большим успехом использовать для анализа организационных и управленческих проблем и назвать диаграмма "Проблема – причины".

Диаграмма «Проблема – пути решения»

При построении выбираются главные причины, оказывающие наибольшее влияние на решение проблемы; выбираются главные направления устранения этих причин; формулируются конкретные задачи, которые необходимо решить в процессе решения проблемы; выбираются пути решения этих задач.

ПРИЧИНЫ

ПРИЧИНЫ

ПРИЧИНЫ

КАДРОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

**- методы материального и морального стимулирования применяются редко;**

**- квалификация сотрудников не всегда соответствует задачам;**

**- не осуществл. планирование качествен. потребности персонала;**

**- не учитываются социально-психологические аспекты в расстановке кадров;**

**- слабая организация и проведение обучения;-текучесть**

ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

**- отсутствие или запаздывание необходимой информации для решения постоянных задач;**

**- не установлены связи между структурными объектами;**

**- отсутствие современных технических средств передачи информации**

НОРМ.-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

**- отсутствие условий для эффективного процесса подготовки, принятия и реализации решений по вопросам управления по причине отсутствия нормативных документов, справочной литературы;**

**- права и законные интересы сотрудников не всегда защищены;**

ФИНАНСОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

**- не соответствие материального вознаграждения объему выполняемых сотрудниками работ;**

**- из-за отсутствия современной ЭВТ не производится автоматизированный сбор и обработка информации;**

**- большие задержки с выдачей обмундирования**

ДЕЛОПРОИЗВОДСТВЕННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

**- нет современных технических средств для размножения, печатания, копирования документов;**

**- оформление документов не всегда производится в соответствии с ГОСТом;**

**- отсутствие должности секретаря в ряде подразделений.**

ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОЧИХ МЕСТ

**- не созданы комфортные условия для работы и отдыха персонала**

ПРОБЛЕМА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЕЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ГПС

***Схема 4. Диаграмма «Проблема – причины»***

ПУТИ РЕШЕНИЯ

ПУТИ РЕШЕНИЯ

ПУТИ РЕШЕНИЯ

КАДРОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

**- применять методы материального и морального стимулирования;**

**- проведение своевременн. подготовки по повышению квалификации сотрудников;**

**- осуществл. планирование в качествен. потребности персонала;**

**- учитывать социально-психологические аспекты в расстановке кадров;**

**- усилить организацию и проведение обучения;**

ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

**- обеспечить информирование сотрудников по всем вопросам, касающимся деятельности подразделения**

**- установить и поддерживать связи между структурными объектами;**

**- приобрести современные технические средства передачи информации**

НОРМ. - МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

**- обеспечить условия для эффективного процесса подготовки, принятия и реализации решений по вопросам управления (обеспечить нормативными документами, справочной литературой);**

**- уделять внимание защите прав и законных интересов сотрудников;**

ФИНАНСОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

**-повысить оплату труда;**

**- обеспечить современной ЭВТ для производства автоматизированный сбор и обработка информации;**

**- обеспечить своевременную выдачу личному составу обмундирования**

ДЕЛОПРОИЗВОДСТВЕННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

**- установить современные технические средства для размножения, печатания, копирования документов;**

**- усилить контроль за исполнением документов в соответствии с ГОСТом**

**- ввести должности секретарей во все подразделения**

ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОЧИХ МЕСТ

**- установить городскую телефонную связь;**

**- создать комфортные условия для отдыха дежурного караула**

ПРОБЛЕМА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЕЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ГПС

***Схема5.Диаграмма«Проблема–путирешения».***

**5.1.2. МЕТОД МОДЕЛИРОВАНИЯ.**

Модель - это копия реального объекта, обладающая его основными характеристиками и способная имитировать его поведение. Модель исследования системы работы с персоналом в ГПС Нижегородской области показана на схеме.6.

**Модель управления персоналом в системе ГПС**

Стратегия ГПС Поведение личного Подбор, прием, расстановка

состава ГПС вне службы кадров

Поведение личного Недостатки и проблемы Развитие кадров

состава ГПС поведения

Оценка и аттестация кадров

Мотивация, компенсация

Коммуникации

Маркетинг персонала

Выбранные методы

Организационные ресурсы Методы управления Организационная

персоналом культура

**Рис.6 Модель управления персоналом в системе ГПС.**

**5.1.3. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Методы управления персоналом (МУП) - способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации. Наука и практика выработали три группы МУП:

• административные;

• экономические;

• социально-психологические.

Систему методов управления персоналом можно представить в виде схемы, (см. схема.7.)

**Административные методы** ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувства долга, стремление человека трудиться в определенной организации, культура трудовой деятельности. Эти методы воздействия отличает прямой характер воздействия: любой регламентирующий и административный акт подлежит обязательному исполнению.

**Экономические и социально-психологические методы** носят косвенный характер управленческого воздействия. Нельзя рассчитывать на автоматическое действие этих методов и трудно определить силу их воздействия на конечный эффект. С помощью экономических методов осуществляется материальное стимулирование коллективов и отдельных работников. Они основаны на использовании экономического механизма управления.

**Социально-психологические методы** управления основаны на использовании социального механизма управления (система взаимоотношений в коллективе, социальные потребности и т.п.). Специфика этих методов заключается в значительной доле использования неформальных факторов, интересов личности, группы, коллектива в процессе управления персоналом.

**Схема методов управления персоналом в организации**

Методы управления персоналом

Административные Экономические Социально-психологические

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Формирование структуры  органов управления.  Утверждение администра-  тивных норм и нормативов.  Правовое регулирование.  Издание приказов и распо-  ряжений.  Инструктирование.  Отбор, подбор и расстановка  кадров.  Утверждение методик и ре-  коммендаций.  Разработка положений, дол-  ностных инструкций, стан-  дартов органзации.  Разработка другой регламе-  нтирующей документации.  Установление администра-  тивных санкций и  поощрений. | Технико-экономический  анализ.  Технико-экономическое  Обоснование.  Планирование.  Материальное  стимулирование.  Кредитование.  Участие в прибылях и  капитале.  Установление материаль- ных санкций и поощрений. | Социальный анализ в коллективе сотрудников.  Социальное планирование.  Создание творческой атмосферы в коллективе.  Участие работников в управлении.  Социальное стимулирование развития коллектива.  Удовлетворение духовных и культурных потребностей.  Формирование коллективов, групп, создание нормального психологического климата.  Установление социальных норм поведения.  Развитие у работников инициативы и ответственности.  Установление моральных санкций и поощрений. |

**Схема 7. Система методов управления персоналом в организации.**

МУП можно также классифицировать по признаку принадлежности к общей функции управления:

• методы нормирования;

• организации;

• планирования;

• координации;

• регулирования;

• мотивации;

• стимулирования;

• контроля;

• анализа;

• учета.

Более подробную классификацию МУП по признаку принадлежности к конкретной функции управления персоналом позволяет выстроить в технологическую цепочку весь цикл работ с персоналом. По этому признаку выделяются методы:

• найма;

• отбора и приема персонала;

• деловой оценки персонала;

• профориентации и трудовой адаптации персонала;

• мотивации трудовой деятельности персонала;

• организации системы обучения персонала;

• управление конфликтами и стрессами;

• управление безопасностью персонала;

• организации труда персонала;

• управления деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала;

• высвобождения персонала.

**5.1.4. КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ**

Сущность кадрового планирования заключается в представлении людям рабочих мест в нужный момент времени и необходимом количестве в соответствии с их способностями, склонностями и требованиями производства. Место кадрового планирования в системе управления персоналом в организации можно представить в виде схемы (схема 8).

**Система кадрового планирования в ГПС Нижегородской области**

Стратегический анализ внешней среды Стратегический анализ и прогнозы развития организации

|  |
| --- |
| Формирование кадровой политики организации |
| Кадровое планирование |
| Разработка профессионально-квалификационных моделей требований к персоналу по должностям и направлениям деятельности |
| Набор и отбор персонала |
| Организация системы оплаты и стимулирования труда |
| Профориентация и адаптация персонала, работа с увольняющимися сотрудниками |
| Подбор, расстановка, продвижение персонала (деловая карьера) |
| Профессиональное обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала |
| Оценка персонала и результатов его трудовой деятельности |
| Анализ исследования персонала и рынка труда |
| Совершенствование работы с персоналом в организации |

**Схема 8. Кадровое планирования в системе ГПС Нижегородской области**.

* + 1. **Определение системы.**

Применяем метод "Дерева целей" и метод экспертных  
оценок "Делфи" для разложения проблемы на комплекс четко сформулированных задач  
**(схема 9).** Анализ состояния работы с персоналом можно исследовать посредством изучения документов. Всякое управление связано сдвижением информации, которая фиксируется в документах. Эффективность исследования зависит от состава документов, их содержания, формы и информационной классификации. На основании анализа собственной миссии и состояния внешней среды ,— любая организация формулирует цели - виденье, описание того состояния, которого она хочет достичь к определённому моменту времени. Это описание может характеризовать как организацию в целом, так и отдельные её подразделения, функции или параметры деятельности. Описание (виденье) является достаточно общей картиной того, к чему организация хочет прийти через определённый период времени. Следующим этапом стратегического планирования является определение путей достижения этой цели.

**Дерево целей системы управления персоналом ГПС Нижегородской области**

**Схема 9.** **Дерево целей системы управления деятельностью гарнизона пожарной охраны Нижегородской области.**

0

1

2

3

**1.1.**

**1.2.**

**1.3.**

**1.4.**

**2.1.**

**2.2.**

**2.3.**

**3.1..**

**3.2.**

**1.1.1.1.**

**1.1.2.**

**1.1.3.**

**1.2.1.1.**

**1.3.1.**

**1.4.1.**

**1.2.2. 2.**

**1.3.2.**

**1.4.2.2.**

**1.2.3.**

**1.3.3.**

**1.4.3.**

**2.1.1..1.**

**2.1.2..**

**2.1.3..**

**2.2.1..1.**

**2.3.1..**

**2.2.2.. 2.**

**2.3.2..**

**2.2.3..**

**2.3.3..**

**3.1.1.**

**3.1.1.1.**

**3.1.1.2.**

**3.2.1.**

**3.2.1.1.**

**3.2.1.2.**

**3.1.1.3.**

**3.1.2..2..**

**3.1.2.1.**

**3.1.2.2.**

**3.1.2.3.**

**3.1.3...**

**3.1.3.1.**

**3.1.3.2.**

**3.1.3.3.**

**3.2.1.3.**

**3.2.2.**

**3.2.2.1.**

**3.2.2.2.**

**3.2.2.3.**

**3.2.2.4.**

**3.2.2.5.**

**3.2.3.**

**3.2.3.1.**

**3.2.3.2.**

Главная цель:

Миссия ГПС;

Подцели:

1 – государственный надзор за выполнением требований нормативных документов пожарной безопасности на территории области;

2 – осуществление оперативной деятельности;

3 – достижение удовлетворения социальных потребностей сотрудников;

Задачи:

1.1. – противопожарная пропаганда и агитация;

1.2. – рассмотрение проектной документации;

1.3. – контроль за противопожарным состоянием объектов;

1.4. – проведение обследование и проверок противопожарного состояния.

2.1. – обеспечение постоянной боевой готовности;

2.2. – осуществление выезда по вызову;

2.3. – принятие и регистрация поступающих вызовов.

3.1. – использование сотрудников в соответствии со структурой и целями;

3.2. – достижение рациональной степени мобильности сотрудников;

Направления решения задач:

– использование современных методов, средств для обучения инженерно-технических работников ППБ;

– применение таких средств массовой информации как радио, печать, телевидение;

– организация посещений пожарно-технических выставок.

1.2.1. – согласование проектов;

1.2.2. – обеспечение нормативно- правовой базы;

1.2.3. – проведение обучения современным методикам анализа, рассмотрения проектно-сметной документации.

1.3.1. – контроль за выполнением работ повышенной опасности в пожароопасных и взрывоопасных помещениях;

1.3.2. – наблюдение за противопожарным режимом на объектах;

1.3.3. – применение мер административного характера для предупреждения пожароопасных ситуаций или в воспитательных целях.

1.4.1. – составление и вручение обязательного для исполнения документа (предписание, предложение, постановление);

1.4.2. – запрещение эксплуатации агрегата, приостановка работы помещения;

1.4.3. – направление информации о противопожарном состоянии руководству предприятий.

2.1.1. – обучение и подготовка (ПТУ, ПТЗ);

2.1.2. – содержание пожарной техники в исправном и работоспособном состоянии;

2.1.3. – поддержание дисциплины и профессиональных отношений на высоком уровне;

2.2.1. – изучение района выезда, водоисточников, характеристик пожароопасных объектов;

2.2.2. – осуществление тренировок, направленных на развитие морально-психологических качеств;

2.2.3. – проведение работ, связанных с ликвидацией пожаров, спасанию людей.

2.3.1. – обеспечение современными средствами связи и средствами приема и обработки оперативной информации;

2.3.2. – организация взаимодействия со службами охраняемых объектов (энергетической, службой безопасности, технологической);

2.3.3. – организация бесперебойного энергопотребления оборудования.

3.1.1. – отбор кадров;

3.1.1.1. – анализ рынка труда;

3.1.1.2. – связь с внешними организациями источниками кадров;

3.1.1.3. – деловая оценка кадров при отборе;

3.1.2. – расстановка кадров;

3.1.2.1. – периодическая аттестация сотрудников;

3.1.2.2. – целенаправленное перемещение сотрудников;

3.1.2.3. – учёт использования сотрудников;

3.1.3. – развитие кадров;

3.1.3.1. – адаптация новых сотрудников;

3.1.3.2. – обучение сотрудников;

3.1.3.3. – служебное и профессиональное продвижение;

3.2.1. – поддержка здорового климата в подразделении;

3.2.1.1. – отношения начальника и подчиненных;

3.2.1.2. – служебные взаимоотношения;

3.2.1.3. – минимизация уровня конфликтности в коллективе;

3.2.2. – воздействие на мотивацию поведения;

3.2.2.1. – оплата;

3.2.2.2. – создание творческой атмосферы;

3.2.2.3. – поддержка карьеры;

3.2.2.4. – учёт интересов;

3.2.2.5. – создание "корпоративного духа";

3.2.3. – создание нормальных условий труда;

3.2.3.1. – охрана труда, соблюдение психофизических и эргономических норм и условий труда;

3.2.3.2. – обеспечение социальной инфраструктуры.

**5.1.6. Анализ структуры системы.** Применяем методы: с помощью разработанных ранее **"Дерева целей".**

Внутренняя среда организации включает её структуру, процессы функционирования структурных подразделений и элементов, а также организационную культуру. **Внутренняя среда организации формируется под влиянием внешнего окружения, которое во многом определяет как миссию и цели организации, так и основные её подсистемы. Для ГПС миссию и цели определяет государство**

Как уже было отмечено, ГПС относится к организациям механистического типа **(по взаимодействию с внешней средой). По взаимодействию подразделений** ГПС относится к линейным организациям (организациям с линейной структурой). **По взаимодействию с человеком ГПС - корпоративная организация.**

Организационные структуры могут быть **централизованными и децентрализованными.** В централизованных структурах руководители высшего уровня реализуют большую часть полномочий, необходимых для принятия важнейших управленческих решений. В децентрализованных структурах полномочия распределены по нижним уровням управления. **Организационная структура ГПС - централизованная.**

Важным фактором, определяющим эффективную деятельность любой организации, является **организационная культура.** "...Культуру организации следует рассматривать как совокупность субкультур руководителей, работников аппарата управления, работников организации..." - пишет В. Л. Семиков. По мнению автора для ГПС не стоит вопроса о том, чтобы развивать некие внешние признаки присутствия организационной культуры - их достаточно (начиная с вымпелов и заканчивая орденами). Помогают ли они в формировании организационной культуры или ее сохранении? Скорее всего, ответ будет -"нет". На фоне общей утраты, каких бы-то ни было ценностей, утрата ГПС своей организационной культуры выглядит естественным процессом. Что называется - распалась связь времен. Скорее это связано с жизненным циклом организации, то есть, ГПС **переживает стадию старения** (по Б. Мильнеру) или **фазу бюрократизации** (по И. Адизесу). Подробнее о жизненном цикле ГПС будет сказано далее.

**5.1.7. Формулирование общей цели и критерия системы.**

Применяем методы: "Дерева целей"; метод экспертных оценок "Делфи". "Дерево целей" можно использовать при анализе существующей организации, и при дальнейшем организационном проектировании, то есть, можно рассматривать цели существующей организации при проведении ее системного анализа, а можно рассматривать цели проектировщиков организации (например, по проектированию комплексного совершенствования деятельности организации). Диаграмму "Проблема — пути решения" удобнее использовать именно при совершенствовании деятельности уже существующей организации.

**5.1.8.Декомпозиция целей системы.**   
Применяем методы: "Дерева целей".

В настоящее время проблемы подготовки и повышения квалификации кадров стоят особенно остро. В тоже время подготовке, точнее ее организации должно быть уделено более пристальное внимание, так как она представляет собой неотъемлемую часть внутренней среды организации.

Внутренняя среда организации - это та часть общей среды, которая находится в рамках организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации. Внутренняя среда имеет несколько срезов, каждый из которых включает набор ключевых процессов и элементов организации, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация. Кадровый срез внутренней среды охватывает такие процессы, как: взаимодействие сотрудников; подбор, обучение и продвижение кадров; оценка результатов труда и стимулирование; создание и поддержание отношений внутри организации.

Внутренняя среда организации является источником ее жизненной силы. Она заключает в себе тот потенциал, который дает возможность организации функционировать, а следовательно, существовать и выживать в определенном промежутке времени. Но внутренняя среда может также стать источником проблем и даже гибели организации, в том случае если она не обеспечивает необходимого уровня функционирования организации. Достаточно представить, что вся система профессиональной подготовки медленно угасает и сворачивается как становится очевидным тот факт, что в таком виде противопожарная служба не в состоянии в полной мере обеспечивать возложенные на нее функции и в конечном итоге теряет смысл своего существования вообще.

Задача управления, в том числе и в области профессиональной подготовки состоит в обеспечении такого состояния внутренней среды, которое позволило бы ей поддерживать собственный потенциал на уровне, необходимом для достижения ее целей, и тем самым давало бы ей возможность выживать в долгосрочной перспективе.

Для того чтобы определить стратегию поведения организации и провести эту стратегию в жизнь, руководство должно иметь углубленное представление как о внутренней среде организации (в нашем случае ее части, т.е. профессиональной подготовки), так и о внешней среде, тенденциях ее развития и месте, занимаемом в ней организацией. При этом и внутренняя среда и внешнее окружение изучаются

стратегическим управлением в первую очередь для того, чтобы вскрыть предполагаемые негативные последствия нерешенных проблем и составить наиболее полное представление о собственных возможностях, которые организация должна учитывать при определении своих целей.

Для того чтобы организация могла результативно и адекватно реагировать на происходящие изменения, должна быть создана специальная система отслеживания динамизма внутренней среды. Данная система должна осуществлять как проведение специальных наблюдений, связанных с какими-то особыми событиями, так м проведение регулярных наблюдений за состоянием важных для организации внешних факторов. Наиболее распространенными способами наблюдения являются:

-анализ материалов, опубликованных в книгах, журналах и других информационных изданиях;

-участие в профессиональных конференциях;

-анализ опыта деятельности организации;

-изучение мнения сотрудников организации;

-проведение внутриорганизационных собраний и обсуждений.

Изучение не должно заканчиваться только констатацией существующего состояния организации. Необходимо также вскрыть те тенденции, которые характерны для изменения состояния отдельных важных факторов, и попытаться предсказать направление развития этих факторов с тем, чтобы предвидеть какие негативные последствия могут постигнуть организацию и какие возможности могут открыться перед ней в будущем.

Представляет особый интерес, используя блочную систему квалификации комплекса предстающих задач, наметившихся в работах по исследованию проблем подготовки проиллюстрировать взаимосвязи разработанных моделей.

**5.1.9. Выявление ресурсов и процессов.**

Применяем методы: метод экспертных оценок "Делфи".

"...Ресурсы являются важнейшей частью внутренней среды организации. Они представляют собой средства, запасы, возможности, обеспечивающие стабильную работу организации для достижения её целей...".

**Человеческие ресурсы ГПС.** Кадровый вопрос стоит как никогда остро! Текучесть кадров, некомплект, слабая подготовка, низкая квалификация сотрудников, незаинтересованность в работе вот основные проблемы в области кадрового обеспечения, свойственные ГПС всех субъектов РФ.

**Временные ресурсы ГПС.** Наблюдается увеличение внутреннего документооборота, рост объемов отчетности. На это тратится колоссально много времени - показатель того, что организация начинает работать сама на себя.. В. Л. Семиков утверждает в своей книге: "...Эффективность деятельности руководителя в значительной степени зависит от того, насколько рационально он умеет управлять как собственным временем, так и временем своих коллег и подчинённых...".

**Информационные ресурсы ГПС** - достаточно эффективны, но не рассчитаны на поток информации, (по заключению экспертов - явно бесполезной) оформившийся в недавнее время, а точнее, после изменения подведомственности ГПС МЧС РФ. До изменения подведомственности ГПС был достаточно высок.

**Финансовые и материальные ресурсы ГПС.** Как отмечает В. Л. Семиков: "...Организация, не имеющая финансовых ресурсов в достаточных размерах, рискует остаться вне бизнеса...", и с этим трудно спорить. Финансовые проблемы и нехватка материальных ресурсов одни из основных причин неэффективности деятельности ГПС. Остается только догадываться о том насколько сильно влияние этих причин, но одно ясно уже сейчас - основная часть злоупотреблений своим служебным положением сотрудников ГПН напрямую связана с недостаточным финансированием и материально-техническим обеспечением ГПС.

**Технологические ресурсы ГПС.** Разработка новейших технологий проводится, и проводится достаточно широко, но использование разработанных технологий не всегда возможно из-за недостаточного финансового обеспечения ГПС.

Как уже отмечалось в предыдущем разделе, систему подготовки необходимо рассматривать в контексте структурного отображения в сети надсистемных коммуникаций. А так как надсистема в силу целевой разветвленности и широкого спектра стоящих перед ней задач многофункциональна, то, следовательно, и понятие "подготовка", формирующееся на его основе, интегративно по сути и по тому же принципу должно легко подвергаться декомпозиции целей (естественно при наличии в качестве отправного элемента предварительно синтезированной общей цели - "миссии").

Итак, если принять за общую цель организации (еще раз уточним: организация подготовки; без специального профессионального образования, которое по предварительному определению не исследуется), обеспечение постоянной готовности службы к выполнению профессиональных обязанностей по предотвращению и тушению пожаров, то, применив в качестве инструмента исследования графическую модель "дерева целей" и, проследив ее развитие по коммуникационным связям, получим схему, которая не только точно повторяет общий рисунок надсистемных целей, но получается даже разветвленней исходной, т.к. появляются дополнительные факторы, заставляющие одну и ту же цель рассматривать с разных точек зрения: например, появляется независимый от общих целей вид подготовки - физическая.

При явном совпадении интересов отдельных групп личного состава в области физической подготовки, здесь все же существуют различные направления, что в свою очередь порождает некоторую проблему - необходимость по ряду признаков определить необходимость разделения степеней переносимых нагрузок. Этот вопрос более подробно рассматривается в следующем разделе.

Оперативном - тактическую подготовку начальствующего и рядового состава предположительно нужно организовывать отдельно; однако и здесь существует проблема в виде целевой необходимости совместных практических отработок и др. При этом необходимо помнить, что тактическая подготовка рядового и начальствующего состава пожарной охраны занимает исключительно важное место; в процессе организации занятий по тактической подготовке достигаются цели, необходимые для успешного выполнения задач всей надсистемы:

-формирование у начальствующего состава высоких морально-волевых и профессиональных качеств, психологической устойчивости, необходимых для успешного ведения боевых действий на пожаре;

-совершенствование существующих и разработка новых форм и методов боевой подготовки личного состава частей и гарнизонов, организации пожаротушения в населенных пунктах и объектах народного хозяйства;

-отработка существующих и разработка новых приемов и способов работы с пожарной техникой, оборудованием, освоение новых способов и средств тушения пожаров, внедрение в практику пожаротушения новейших достижений науки и техники.

Тактическая подготовка начальствующего состав имеет целью подготовить профессионально грамотных специалистов, умеющих анализировать явления, протекающие при развитии и тушении пожаров, правильно оценивать обстановку, складывающуюся на пожаре, предвидеть возможные ее осложнения и последствия, правильно определять решающее направление боевых действий на пожаре, научить принимать четкие и обоснованные решения по тушению пожаров, быстро и своевременно сосредотачивать силы и средства и вводить их на решающем направлении боевых

действий, максимально используя их тактические возможности, умело управлять силами и средствами при ликвидации пожаров, аварий и иных особых условий.

В то же время разные блоки - инженерно-технической работы (профилактические группы) и оперативно-тактический (служба и подготовка), - сливаются в своих интересах и (на уровне начсостава) образуют особый вид подготовки - служебная подготовка начальствующего состава, имеющая по виду и степени информативности равное значение для обоих блоков.

*Служебная подготовка начальствующего состава,-* особый вид подготовки, преследующей основной целью ознакомление с основами правового, нормативного и др. видов регулирования деятельности ГПС. По содержанию служебная подготовка -ознакомительная стадия изучения поступающей в надсистему служебной информации в виде документов и новинок спецлитературы. Подчеркнем - *только ознакомительный;* в небольшой по объему программе (на служебную подготовку отводится 80 часов в год) невозможно глубоко изучить не только все вновь поступившие документы и новинки, но даже ту их часть, которая информационно направлена на должностные обязанности сотрудника.

В настоящее время служебная подготовка начсостава, в том виде, в котором она осуществляется в гарнизоне, представляет собой сложно структурированную подсистему, пытающуюся объединить, вобрать в себя все виды подготовки начсостава. Так существуют директивно установленные допущения, на основании которых оперативные совещания по определенным вопросам разрешено проводить за счет часов служебной подготовки, часть тактической подготовки (например, показные учения) также поглощают ее учебное время; то есть реально служебная подготовка - недостаточно четко определенное "размытое" образование и потому представляется целесообразным уточнение ее статуса как общеознакомительного и замыкающегося на основные виды подготовки: специальную и самостоятельную. Для самостоятельной подготовки необходимо выделять лимиты из общего рабочего времени, либо (что скорее всего окажется предпочтительнее) из расчета реструктуризации 80-ти часовой программы, например: 40 часов в год на служебную и 40 на самостоятельную, - возможны и другие варианты.

*Подготовка начальствующего состава по ГПН -* самостоятельный блок, целью которого является углубленное изучение документов и материалов (объем и перечень которых определяется на служебной подготовке) и их практическая отработка (практические занятия, игровое моделирование и т.п.) по направлениям деятельности госпожнадзора, а также формирование программ по каждому из них: предотвращение пожаров, предотвращение гибели людей и снижение материальных потерь. Блок также замыкается на специальную и самостоятельную подготовку.

Одной из наиболее сложных представляется подсистема обеспечения боевой готовности, целью которой является совершенствование знаний и навыков в борьбе с пожарами. В этом блоке объединены общей целью и задачами разные по своему статусу группы: начальствующий и рядовой состав, что во многом объясняет сложность внутренних отношений (целей - процессов) в подсистеме. Общие цели достигаются решением целевых направлений в следующих областях: боевая подготовка начсостава, боевая подготовка рядового состава, совместная тактическая подготовка.

Цели и задачи блока подготовки начсостава обусловливают, как и в предыдущей подсистеме, обязательную опору на самостоятельную подготовку.

Цель *физической подготовки -* обеспечить способность личного состава переносить высокий уровень физических нагрузок, сопровождающих процессы тушения пожаров и несения службы.

Для достижения общих целей системы и частных целей подсистем в ГПС вполне достаточно собственных ресурсов. Это утверждение базируется на основании того, что: во-первых - подготовке традиционно отводится значительное место по степени значимости, что уже заложило хороший фундамент для развития этого вида деятельности; во-вторых, за долгие годы существования пожарной охраны в стране накоплен значительный опыт, сложились определенные традиции; в-третьих, в ГПС функционирует хорошая базовая платформа профессионального образования, сеть специальных учебных заведений которой мы не исследуем, но учитывать результаты ее влияния на общее состояние надсистемы как явление в высшей степени позитивное - просто необходимо.

Ресурсы также широко структурированы как и цели системы и ее организационное построение. В штатах органа управления предусмотрен отдел службы, подготовки и пожаротушения, в состав которого входит специализированное отделение подготовки; существует на правах самостоятельного подразделения учебный пункт; в каждом подразделении должностными инструкциями одного из начальника отряда, части предусмотрено выполнение обязанностей по подготовке личного состава, готовности всего подразделения и ответственность за ее состояние.

Активно (до 40 % рабочего времени) занимаются проблемами подготовки начальники караулов и командиры отделений; значительную роль в организации тактической подготовки гарнизона играет ЦУС и т.д.

Однако, существующая технология организации процесса подготовки очевидно не обеспечивает выполнения целей и решения задач надсистемы, - отсюда участившиеся случаи жалоб на неквалифицированные действия пожарной охраны, обращений граждан и организаций с исковыми заявлениями в суды и т.п.

**5.1.10. Анализ будущих условий развития функционирования системы. Прогноз развития системы.**

Применяем методы: сценариев; метод экспертных оценок "Делфи". Кроме того, мы построили матрицу SWOТ для отображения состояния системы при различных сочетаниях обстоятельств (под обстоятельствами понимаются сильные и слабые стороны системы, возможности системы, угрозы для системы) (см.схему 3). Данный метод используется для последующей разработки стратегии системы. При необходимости прогнозирования состояния системы в будущем, точнее, при необходимости **отображения** возможных различных ее состояний методы сценариев и матрица SWOТ выполняют практически одну и ту же функцию. Отдадим предпочтение методу построения матрицы SWOТ. Построив матрицу SWOТ можно строить сценарии (стратегии) развития системы.

"...Как и любые, результаты деятельности людей социальные организации имеют свой срок жизни. Они рождаются, развиваются, стареют и умирают. Такой цикл носит название жизненного цикла. Он представляет собой последовательность предсказуемых изменений состояний организаций с течением времени. В системном анализе под жизненным циклом системы понимается период от зарождения системы до её гибели. Ю. В. Яковец выделяет шесть этапов:

- зарождение в недрах старой системы, внутреннее латентное развитие;

- рождение, утверждение в процессе революционного переворота в борьбе с  
уходящей, отживающей системой;

* распространение, превращение в преобладающую, господствующую систему;
* зрелость, когда в полной мере проявляются присущие системе черты;
* дряхление, нарастание противоречий, вступление в кризис, в противоборство с уже  
  родившейся и борющейся следующей системой;

- отмирание, реликтовое существование в виде отдельных трансформированных  
осколков на периферии, утверждающейся новой системы...".

Скорее всего, по мнению автора данной работы, к ГПС не подходят ни одни этапы, обозначенные Ю. В. Яковцом, Б. Мильнером или И. Адизесом. Государственная

организация не может измениться, если этого не захочет государство. Погибнуть она тоже не может естественным образом (10 фаза по И. Адизесу). Государственную организацию может ликвидировать только государство, или она может погибнуть вместе с государством ее породившим. Есть некоторые этапы (или фазы), которые, все же, применимы к описанию положения государственной организации, например - по Б. Мильнеру, это **рождение** (причем организация планируется государством уже достаточно развитой для решения какой-то задачи) (по И. Адизесу можно прировнять данный этап к фазе **выхаживания), старение** (по И. Адизесу - фазы: **ранняя бюрократизация и бюрократизация).** И. Адизес предложил еще и фазу **гибели,** в принципе, ее можно трактовать и как фазу гибели старой системы организации, что вовсе не означает полного исчезновения, каких бы-то ни было следов организации. В общем, можно говорить о гибели организации, а можно сказать, что это этап **обновления** по Б. Мильнеру - сути это не меняет - старой организации больше не существует! За неимением корректного описания жизненного цикла государственной организации применим для описания ГПС существующие схемы в тех частях, какие нам подходят. **Итак, государственная организация может родиться, состариться и умереть. ГПС явно состарилась.**

**6. ОЦЕНКА СУЩЕСТВУЮЩЕЙ ТЕХНОЛОГИИ ПОДГОТОВКИ. АНАЛИЗ ТЕНДЕНЦИЙ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ.**

В процессе организации и осуществлении подготовки личного состава подразделений противопожарной службы обязательным является выполнение требований нормативных актов и руководящих документов, регламентирующих установленный порядок.

Программа подготовки личного состава в основной своей части определяет организацию подготовки младшего начальствующего состава, а в отношении среднего и старшего начсостава имеет отправление к Инструкции о порядке подготовки личного состава органов внутренних дел. Уже одна эта переориентация приводит к полному дисбалансу в блоке подсистемы "обеспечение боевой готовности". Достаточно сказать, что этот документ, ориентированный на специфику милицейской службы, не предусматривает разделения целей подготовки среднего и младшего начсостава, - в результате в ОВД все группы смешанные, выполняющие один и тот же объем учебных планов. Цели же подготовки ГПС, как установлено в предыдущем разделе, определяют в этом смысле иную степень иерархичности, где приоритет подготовки старшего и среднего начсостава очевиден. В тоже время нельзя не заметить и рационального зерна, заложенного в Инструкции, в том смысле, что общие точки соприкосновения в интересах достижения общих целей должны решаться совместно. В системе этот процесс протекает раздельно, хотя определенно возникает тяготение к устойчивой связи в области отработки на практике полученных теоретических знаний пожарной тактики (отсюда предположительно появление нового подсистемного направления: Совместная тактическая подготовка).

Итак, существует четкое разграничение в системе подготовки: подготовка среднего и старшего начсостава, подготовка младшего начальствующего состава (для удобства далее применим более привычные разговорные формы - начсостав и рядовой состав).

По целевому назначению в подготовке начсостава существуют две явно обособленные группы, - так называемые "профилактика " и "служба", однако в соответствии с милицейской Инструкцией (да, откровенно, и с традициями среднего и высшего специального образования в ГПС, где до настоящего времени обучают "универсальной" профессии - "пожарный...") группы формируются совмещенные. В аппарате управления, где есть возможность создать сразу несколько групп по направлениям, эта проблема еще как то решается, а в подразделениях, где 6-7 "профилактиков" и 4 начальника караула образуют одну группу начсостава, - на занятиях, как правило, половина группы не работает.

Совершенно очевидно, что долгосрочные цели и задачи ГПС, да и сама существующая структура предполагает функциональное разделение обязанностей, т.е. необходимость специализации хотя бы по этим двум направлениям - "профилактика " и "служба"; конечно в абсолютном варианте должна быть проведена более тонкая дифференциация, например: техническая служба, вполне может выделиться в отдельный блок; не определена подготовка финансовых работников; сотрудники кадрового аппарата, которые не обязательно должны владеть методикой проведения пожарно-тактических учений или обследований объектов, - есть вариант, по которому они могут проходить спецподготовку в составе кадрового аппарата ГПС. Возможны другие варианты.

Совместно для всего начсостава должен проводиться один вид подготовки -служебная. Она представляет собой обзор всей поступающей информации, в части касающейся, на уровне статуса группы (аппарат управления, отряд, часть). Познакомившись с общим содержанием документов каждый сотрудник сам определят для себя необходимый в работе перечень и объем информации для дальнейшего углубленного изучения в процессе самостоятельной подготовки, а руководители групп определяют общий объем специальной подготовки.

Специальная подготовка по своей сути есть углубленное изучение нормативно -регулирующих документов по виду или направлению работы сотрудника или профилированной группы. Время на спецподготовку должно предусматриваться в объеме занятий в группе и самостоятельной подготовки.

Необходимо уделить особое внимание психологической подготовке личного состава, имеющей основной целью формирование и развитие профессиональных способностей, психологической готовности и умение управлять психологическим состоянием в экстремальных условиях.

Для достижения этих целей нужно принять в качестве руководящего документа, определяющего порядок разрешения проблемы, Программу психологической подготовки личного состава подразделений ГПС.

Особый блок представляет собой самостоятельная подготовка. Этот вид обучения существует и сегодня, - не случайно он определен директивными документами как "важнейший вид подготовки начальствующего состава", ибо именно здесь по большей части формируется сущность познавательного процесса, обусловливающего уровень квалификации сотрудников. Однако, в существующем состоянии более формального вида деятельности в ГПС, пожалуй, нет. Официально считается, что самостоятельно изучать необходимые материалы начсостав должен в свободное от службы время, предположительно в городской библиотеке, например приказы МЧС "с двумя нулями", ну в крайнем случае "для служебного пользования". Конечно же в действительности все эти самостоятельные проработки осуществляются на рабочем месте и в рабочее время, - и следует только узаконить и упорядочить этот процесс, причем установить строгую систему контроля и ответственности: либо ежемесячное собеседование, либо взаимоконтроль - сотруднику индивидуально изучившему документ по своему направлению в обязательном порядке поручается провести по этой теме занятие с учебной группой в разделе "Специальная подготовка".

В физической подготовке начсостава должно выделяться несколько разделов: общая физическая подготовка, специальная физическая подготовка и пожарно-прикладной спорт.

Общефизическая подготовка - для профилактической группы и неоперативного состава; специальная - для оперативного состава службы (для работающих с личным составом дежурных караулов на пожарах, занятиях и учениях разрабатывается спецкурс, организуемый совместно с личным составом); пожарно-прикладной спорт -индивидуально - добровольное направление, как секция ВФСО "Динамо".

Наиболее сложной по структуре является "обеспечение боевой готовности гарнизона", так как содержит элементы подготовки начальствующего состава, рядового и их совместных тренировок, как подраздела тактической подготовки в обеих функциональных группах. Выше мы уже определились, что процесс подготовки невозможно рассматривать в отрыве от строения социальной системы (в силу их подобия); дополнительные проблемы возникают именно из-за усложненного управления процессом, который одновременно организуют отдел службы и подготовки, учебный пункт , отряды, много самостоятельных функций и у подразделений.

В этом построении системы есть достаточно слабое звено - учебный пункт пожарной охраны. Даже если не учитывать субъективных факторов - негативное отношение к его деятельности руководителей аппарата управления, руководителей отрядов и частей, в определенной степени снижающее эффективность работы учебного пункта, роль этого учебного подразделения в процессе подготовки крайне низкая, если вообще можно признать ее хоть сколько значимой.

Учебный пункт создан в целях обеспечения процесса обучения личного состава Государственной противопожарной службы, приобретения ими необходимых знаний, получения соответствующей квалификации, ознакомления с научно-техническими и практическими задачами обеспечения пожарной безопасности и методами их решения, приобретения навыков самостоятельного решения оперативно-служебных задач и практического применения полученных знаний, расширения кругозора в процессе изучения нормативно-правовых актов, руководящих документов, научно-технической литературы и т.п.

Это является официальной версией, то есть нормативно закрепленным статусом учебного пункта как структурного подразделения в общей системе профессиональной подготовки кадров. Однако, как и в любом элементе системы в деятельности учебного пункта существует комплекс внутренних и внешних проблем, объективно препятствующих нормальному или ожидаемому развитию событий и явлений, обеспечивающих функционирование подразделения в заданном режиме.

Большинство проблем просты, доступны в понимании причин, их вызывающих; они достаточно общеизвестны и в самом общем виде состоят в следующем.

Даже поверхностный анализ приводит к выводу о том, что статус современного учебного пункта таков, что основная его деятельность направлена на организацию и проведение первоначальной подготовки пожарных. В год набирается 1-2 учебные группы, остальное время (7-8 месяцев) учебный пункт "придумывает" себе сборы. Низкие "потолки" званий способствуют быстрой смене преподавательского состава, - сотрудники не заинтересованы закрепляться на этих должностях, в результате их квалификация соответствует уровню, обеспечивающему возможность проведения только первоначальной подготовки пожарных. Организовать другие виды подготовки практически невозможно. Эти и ряд других обстоятельств делают существование учебного пункта если не бесполезным, то по крайней мере проблематичным.

Изложенные проблемы, в определенном смысле являются на столько официально признаваемой (хотя и разделяемой руководством службы) характеристикой деятельности учебного пункта, сколько социальной оценкой состояния дел в организации профессиональной подготовки.

Эта оценка представляет собой типичный пример общественного мнения, субъектом которого является профессионально обусловленная группа сотрудников противопожарной службы.

Таким образом, мнение профессиональной группы в определенной степени представляет собой информацию, необходимую для более глубокого и объективного восприятия проблем, в связи с чем представляется весьма целесообразным проведение социологического опроса членов группы. Анализ полученной информации поможет в выработке решений по управлению организацией; в узком смысле - учебным пунктом, что соответственно приведет к изменениям во всей системе подготовки.

Не менее важной остается в этом блоке проблема тактической подготовки, организуемой в группах начальствующего состава, рядового состава и еще имеющей как отдельное направление - совместную подготовку. Формально и в существующем виде подготовка гарнизона осуществляется по этой схеме; в тоже время в совместную тактическую подготовку целесообразно включить не только проведение пожарно-тактических учений, но и часть занятий по решению ПТЗ, возможно превратив их в небольшие по объему штабные учения, что будет только способствовать подъему уровня понимания общих целей и задач, наработки новых коммуникационных каналов, профессионального языка и т.п.

Для достижения целей и развития системы в этом направлении необходимо в организации тактической подготовки соблюдать следующие принципы.

Основной принцип диктуется требованием Боевого устава пожарной охраны (отменен- слабость нормативно-правовой базы службы отражалась выше), обязывающий "учить подчиненных тому, что необходимо при ведении боевых действий на пожаре". Этот принцип определяет необходимость решения задач по постоянной отработке нормативов, систематического совершенствованию тактических и технических знаний и умений начальствующего состава, его методических навыков, овладение искусством руководства боевой деятельностью подразделений в повседневной жизни и при тушении пожаров. Для достижения этого принципа необходимо усилить подготовку самих руководителей занятий, широко используя следующие методы:

-лекции семинары и практические занятия по пожарной тактике, технике, профилактике в процессе служебной подготовки и упражнения по пожарно-строевой подготовке;

- самостоятельная работа.

Самостоятельная работа должна стать основным методом повышения квалификации начальствующего состава по изучению особенностей района выезда части, новой пожарной техники, процессов развития и тушения пожаров уставов и наставлений, положительного опыта работы

Конечным результатом самостоятельной работы необходимо планировать написание и защиту рефератов.

Основными формами тактической подготовки должны стать:

-оперативно-тактическое изучение района выезда пожарной части;

-занятия по решению пожарно-тактических задач;

-изучение и разбор пожаров;

-групповые упражнения;

-стажировка при дежурной службе пожаротушения.

Необходимо организовать действенный контроль за уровнем тактической подготовки начальствующего состава. Проверку знаний руководящих документов, вопросов тактики тушения пожаров, тактико-технических данных пожарных автомобилей и умение работать на них осуществлять не менее двух раз в год у всего начальствующего состава, допускаемого к выезду на пожары в качестве руководителя тушения пожаров.

**7. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ ПОДГОТОВКИ ГАРНИЗОНА ПОЖАРНОЙ ОХРАНЫ**

**7.1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ФАКТОРОВ ПРОЕКТИРОВАНИЯ.**

В теории организации и менеджмента существует определение проектирования организации как постоянного поиска наиболее эффективного сочетания организационных переменных.

Факторы, оказывающие влияние на этот процесс, как показали многочисленные исследования, носят, как правило, ситуационный характер. Выделяется четыре группы таких ситуационных факторов:

-состояние внешней среды;

-технология работы в организации;

-стратегический выбор руководства организации в отношении ее целей;

-поведение работников.

Применительно к противопожарной службе взаимосвязи этих факторов выглядят следующим образом.

Институты внешней среды, входящие с организацией в соприкосновение, формируют через задачи, которые они решают, спрос на ту или иную функцию организации.

Анализ внешней среды достаточно подробно представлен в первой главе представляемой работы. Однако, для целей проектирования представляется весьма важным дать оценку характеристикам внешней среды, которые определяются сложностью и динамизмом.

Сложность внешнего окружения определяется тем, как быстро меняются факторы, влияющие на проектирование организации и насколько эти факторы схожи между собой.

Динамизм внешнего окружения характеризуется тем, как быстро меняются факторы, влияющие на проектирование. Остаются ли они в основном неизменными, стабильными или же они изменяются, нестабильны.

"Двухмерная классификация факторов внешней среды, влияющих на проектирование организации, позволяет выявить четыре типа ситуаций, каждая из которых наиболее соответствует тому или иному виду деятельности".

Эффективное взаимодействие организации и ее частей с институтами внешнего окружения требует от руководителей высочайшего уровня подготовки, аналитических способностей и интуиции. Оценки специалистов свидетельствуют, что только 20 % факторов в таких ситуациях поддается контролю со стороны руководителя, а остальные 80 % - неконтролируемы.

Общепризнанна и роль технологии в проектировании организации. Под технологией в широком смысле слова понимаются действия, знания, методы и физические предметы (техника), применяемые в работе для получения результата (продукции или услуг).

Применительно к описанию и анализу отношений между технологией работы и проектированием организации используются переменные: неопределенность в поступлении работы и месте ее выполнения, неопределенность в знании относительно того, как делать работу, взаимозависимость работ в организации. Переменная, характеризуемая взаимозависимостью работ, имеет четыре типа связей между работами в организации: складывающаяся, последовательная, связанная, групповая.

Групповая взаимозависимость работ, выполняемых противопожарной службой, является самой сложной из существующих. Наличие большого числа связанных и групповых взаимозависимостей в работе потребует от организации больших усилий по интеграции ее частей, усложнения ее общей структуры.

**7.2. ЭЛЕМЕНТЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ**

Проектирование организации связано с принятием ее руководством решений, касающихся таких элементов, как:

-разделение труда и специализация;

-департаментизация и кооперация;

-связи между элементами организации;

-масштаб управляемости и контроля;

-распределение прав и ответственности;

-дифференциация и интеграция.

Эффективного функционирования организации невозможно достичь, если один из ее членов или одна из ее частей делают все, чем занимается организация, либо же тогда, когда все ее члены или ее части делают одно и то же. Поэтому в любой организации существует разделение труда между ее членами или частями.

В организации вся работа должна делиться на отдельные участки, в рамках которых человек должен начинать и завершать определенный цикл действий, образующих ту или иную работу.

Специализация ведет к выявлению наиболее важных критических областей деятельности в организации, и тем самым помогает адекватно спроектировать именно эти направления в работе.

Как было выявлено в предыдущих главах, система подготовки отражает состояние или схему построения надсистемы - всей противопожарной службы. Для проведения анализа была взята за основу структура ГПС и по ней построена целевая структура подготовки с описанием элементов, управляющих этим процессом (отдел службы, ГПН, кадровый аппарат и т.д.)

В результате исследования наметились тенденции реформирования организации подготовки и структурных составляющих надсистемы. Реформа в любом виде представляет собой проектирование организации, обеспечивающее взаимодействие между элементами организации с учетом выполняемых ими работ, проявляется в статическом виде как структура организации и в динамическом виде как процессы, протекающие в организации.

Наиболее значимой при этом становится связь со стратегическим выбором, проявляемая в том, какую идеологию ведения работ по подготовке специалистов исповедует руководство аппарата управления, а также на какую исполнительскую базу оно ориентировано.

Из числа предложенных исследованием основных вариантов изменений, наиболее предпочтительна следующая градация:

По динамической структуре:

организация отдельного блока "профилактика";

организация отдельного блока "обеспечение боеготовности гарнизона"

("служба");

- организация отдельного блока "физподготовка";

- организация отдельного блока "служебная подготовка"

- организация отдельного блока "самостоятельная подготовка";  
По статической структуре:

- реорганизация кадрового аппарата в аппарате управления;

* передача всех полномочий по организации подготовки отделу кадров;
* реорганизация учебного пункта;
* создание нового отделения подготовки и воспитательной работы.

**7.3. СТРУКТУРНЫЕ СХЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ.**

В течение ближайшего времени, учитывая социально-экономическую обстановку в регионе, можно ожидать стабилизации коллективов. Поэтому становится важной задачей совершенствования профессиональной подготовки личного состава, учитывая при этом, что большинство сотрудников пришло в пожарную охрану из народного хозяйства, а также то, что многие из сотрудников желают повысить уровень своей профессиональной подготовки. При проведении занятий необходимо уделить большое внимание особенностям оперативной обстановки в городе, проводить изучения районов выезда пожарных частей, с выездом на объекты, а также необходимо большое внимание уделить обучению мерам безопасности при работе на пожарах, совершенствовать учебную базу. Необходимо также повысить уровень профессиональной подготовки сотрудников, которые поступили на службу в пожарную охрану после работы в различных отраслях народного хозяйства и не имеют специального пожарно-технического образования. Для этого необходимо проводить занятия, более углубленно изучая основы пожарной тактики и профилактики, а также уделять при этом особое внимание практическим мероприятиям по повышению боеспособности боевых караулов, качества тушения пожаров, отработки нормативов по ПСП.

**8. Предложения по совершенствованию управления ГПС Нижегородской области.**

На основании анализа и исследований, проведенных в предыдущих главах данной работы, необходимо:

1. Повысить качество подготовки специалистов путем эффективного использования имеющейся материально-технической базы гарнизона, наряду со снижением затрат.

2. Большое внимание уделять закреплению кадров. Производить стимулирование профессионального роста и повышения эффективности работы сотрудников, а также своевременную выплату денежного содержания.

3. Продолжить работу по реализации мероприятий, определенных Концепцией кадровой политики МЧС России, и очистке пожарной охраны от коррумпированных элементов, безынициативных и безответственных работников. Сохранять всеми доступными методами профессиональное ядро, обеспечивая при этом планомерную сменяемость сотрудников и преемственность в работе.

4. Сохранить сложившиеся оперативные, кадровые и экономические связи на территории области как перспективу развития и укрепления органов МЧС России. Половина недостатков в служебной деятельности – это потеря соответствующего взаимодействия и вынужденного дублирования в работе.

5. Активно провести работу с администрацией региона и районов по сохранению имеющейся численности сотрудников и работников ГПС.

6. При подборе и расстановке кадров учитывать социально-психологические аспекты.

7. Активизировать работу по принятию городских и районных целевых программ по обеспечению пожарной безопасности (где они не приняты), осуществлять постоянный контроль за их выполнением и их финансирование.

8. Завершить работу по принятию органами местного самоуправления решений по социально-экономическому стимулированию деятельности юридических лиц и граждан области по вопросам обеспечения пожарной безопасности.

9. Осуществить разработку и утверждение в пределах своей компетенции нормативных документов по пожарной безопасности, не снижающих требований пожарной безопасности, установленных федеральными нормативными документами, в том числе норм и правил пожарной безопасности, инструкций и иных документов, содержащих требования пожарной безопасности.

10. Активизировать работу по реализации принятых нормативно-правовых актов.

11. Создать нормативную базу по привлечению населения к предупреждению и тушению пожаров, особенно в сельской местности.

12. Повысить принципиальность должностных лиц при осуществлении государственного пожарного надзора, вести целенаправленную работу с руководителями предприятий и организаций в вопросах обеспечения требуемого уровня пожарной безопасности, активнее использовать возможности межведомственных комиссий по пожарной безопасности.

13. Шире практиковать приостановление и аннулирование лицензий в отношении организаций, не выполняющих требования норм и правил пожарной безопасности.

14. Активизировать работу государственного пожарного надзора совместно со страховыми компаниями. Любая страховая компания заинтересована в снижении вероятности наступления страхового случая.

15. При расследовании преступлений, сопряженных с пожарами, практиковать совместную работу сотрудников правоохранительных органов и специалистов той страховой компании, которая должна возместить ущерб, нанесенный пожаром. Участие представителей страховых компаний, способствует повышению объективности при обнаружении и процессуальном закреплении доказательств, на основе которых будет устанавливаться истинная причина пожара.

16. Провести техническое переоснащение и укрепление имеющейся испытательной пожарной лаборатории ГПС для развертывания работ по сертификации.

17. Активизировать рекламу средств пожарной сигнализации и защиты для населения: автономных дымовых датчиков, огнетушителей, веревочных лестниц.

18. Формировать через средства массовой информации положительный имидж в целом о деятельности Государственной противопожарной службы.

19. Создать центр передового опыта противопожарной пропаганды по работе с населением и детьми формируя, таким образом, общественное самосознание будущего поколения в рамках долгосрочных целей.

20. Активизировать работу с редакциями телевизионных программ, добиваться выпуска постоянных телепередач, освещающих деятельность ГПС. Информировать население о состоянии борьбы с пожарами и мерах по профилактике пожарной безопасности, направленных на снижение количества пожаров и последствий от них, снижения гибели людей. Своевременно доводить до общественности итоги оперативно-профилактических мероприятий по обеспечению пожарной безопасности населения, а также объектов различного назначения.

21. Активизировать взаимодействие с добровольным пожарным обществом.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В данных разделах работы я применил алгоритм системного анализа. Данный алгоритм позволил выяснить проблемы и пути их решения для простоты понимания существующих проблем для этого построил ряд диаграмм. На первом месте остро стоит проблема подготовки высококвалифицированных сотрудников.

При проведении системного анализа **не использовался метод морфологического анализа** вследствие того, что данный метод необходим для разработки чего-либо. Можно, конечно, уже существующие цели, явления и т.п. поместить в морфологический ящик, но для этого удобнее использовать методы "Дерева целей", "Дерева проблем", матрицу SWOТ применяемые в работе. По большому счету метод морфологического ящика представляется мне вообще нецелесообразным из-за неудобства его геометрического изображения на плоскости. При трех направлениях условий мы вынуждены рисовать параллелограмм, состоящий из множества кубов каждый из которых будет представлять собой решение проблемы при определенном сочетании трех условий, при четырех условиях трудно представить не только на плоскости, но и в пространстве фигуру которую необходимо будет изобразить. Необходимость напряжения пространственного воображения при построении таких фигур и принципиальная невозможность построения таких фигур на плоскости делают метод морфологического ящика просто-напросто схоластическим (в том смысле, что представляет собой оторванное от жизни умствование).

"...Чем больше размеры организации, тем сложнее координировать деятельность руководителей. Поэтому с ростом размеров организации степень ее децентрализации должна возрастать..." - ГПС необходима децентрализация! Вопрос только в том, как сделать это как можно безболезненнее для общества, государства и сотрудников ГПС?

Эффективного функционирования организации невозможно достичь, если один из ее членов или одна из ее частей делают все, чем занимается организация, либо же тогда, когда все ее члены или ее части делают одно и то же. Поэтому в любой организации существует разделение труда между ее членами или частями.

В организации вся работа должна делиться на отдельные участки, в рамках которых человек должен начинать и завершать определенный цикл действий, образующих ту или иную работу.

Специализация ведет к выявлению наиболее важных критических областей деятельности в организации, и тем самым помогает адекватно спроектировать именно эти направления в работе.

В курсовой работе проработаны вопросы совершенствования управления ГПС Нижегородской области в современных экономико-социальных условиях, выбор и обоснование приоритетных направлений, а также способов их осуществления.

В сложившихся условиях возникла необходимость коренного переосмысления подходов к управлению ГПС как в государстве так и в регионе. Существенной перестройки структуры системы управления, внедрения в практическую деятельность руководителей ГПС современных (инновационных) способов и методов управления с учётом динамично меняющейся внешней среды (экономики, политики, общественного мировоззрения и т.п.), широкого применения новейших организационных и информационных технологий.

**ЛИТЕРАТУРА**

1. Семиков В.Л. "Основы теории управления. Курс лекций". Ч. 1-2. -М.: ВИПТШ  
МВД РФ, 1993г.

1. Семиков В.Л. "Основы теории организации. Курс лекций". -М.: МИПБ МВД РФ,  
   1999г.
2. Семиков В.Л. "Теория организации. Антология". -М.: Академический проект,  
   2005г.
3. Из книг В.Л. Семикова. Разработчик Минаев С.Н. «Методика оценки деятельности аппаратов Государственного пожарного надзара». – М: ВНИИПО МВД СССР, 1979г.
4. Кафидов В.В. "Основы социологии пожарной безопасности". -М.:ВИПТШ МВД  
   РФ, 1993 г.
5. Брушлинский Н.Н. "Системный анализ деятельности Государственной  
   противопожарной службы". -М.:Стройиздат, 1986 г.
6. Виханский О.С., Наумов А.И. "Менеджмент: человек, стратегия, организация,  
   процесс". -М.: Изд. МГУ, 1995 г.
7. Вудкок М., Френсис Д. "Раскрепощенный менеджер". Пер. с англ. -М.: «Дело»,  
   1991 г.
8. Дизель П.М., Мак-Кинли, Раньян У. "Поведение человека в организации". -М.:  
   "Фонд за экономическую грамотность", 1993 г.
9. Мескон М.Х, Альберт М., Хедоури Ф."Основы менеджмента". Пер. с англ. -М.:  
   «Дело», 1992.
10. Самонов А.П. "Психология для пожарных". -Пермь.: Изд. "КРОМ-С", 1999 г.

12.Системный анализ и проблемы пожарной безопасности / Под. ред.  
Н.Н.Брушлинского. -М.:Стройиздат,1988 г.

13.СНиП 2.07.01 -89\*.Градостроительство. Планировка и застройка городских и сельских поселений. Госстрой СССР-М.: ЦИТП Госстроя СССР, 1989.

14. НПБ 101 - 95. Нормы проектирования объектов пожарной охраны.

15.Инструкция о порядке подготовки личного состава органов внутренних дел.  
Утверждена приказом МВД России № 110-91 г.

16.Программа подготовки личного состава частей и гарнизонов ГПС. Утверждена  
приказом ГУГПС МВД России № 40-94 г.

17.Указания по тактической подготовке начальствующего состава противопожарной  
и аварийно-спасательной службы. СПАСР МВД СССР 1988 г.