

# Тема. Планирование и организация ИСУ

Маслова Елена Лорандовна,  
профессор кафедры  
менеджмента

# План

1. Программа исследования: структура, разработка и содержание
2. Планирование процесса ИСУ, формы отображения плановых работ
3. Принципы планирования ИСУ
4. Организация ИСУ: условия, требования, виды
5. Кто проводит ИСУ
6. Стадии и этапы ИСУ

# Программа исследования

- Любое исследование начинается с составления его программы.
- **Программа исследований** — это комплекс положений, определяющих цели и задачи исследования, предмет и условия его проведения, используемые ресурсы, а также предполагаемый результат.

# Программа разрабатывается на ОСНОВЕ

- определения и осознания целей развития организации,
- определения проблем ее развития,
- выделения решающих проблем, продвигающих развитие к цели кратчайшим путем.
- Программа должна давать ясный ответ на вопросы: зачем необходимо проводить исследование, что исследовать и какими средствами и методами.
- Она должна содержать обоснование актуальности и важности проблемы как предмета исследования, раскрывать ее общее содержание и роль относительно других проблем,
- необходимые условия для успешного решения проблемы (финансирование, кадровое обеспечение, организационные условия, временные ограничения и др.)

# Разделы Программы

- цель проведения исследований,
- содержание проблемы, ее актуальность и важность,
- парадигма и рабочая гипотеза решения проблемы в процессе исследования,
- обеспечение исследования ресурсами,
- предполагаемый результат,
- эффективность исследования.

# Программа ИСУ включает:

1. Титульный лист
2. Список исполнителей и соисполнителей
3. Основную часть:
  1. Цель
  2. Задачи
  3. Объект исследования
  4. Ресурсы
  5. Методы проведения
  6. Ожидаемые результаты
  7. Календарный план
  8. Смета затрат
  9. Контроль за ходом исследования

# Планирование исследования

- необходимо для расчета и определения организационных характеристик его проведения (формирование групп, установление функций, обязанностей, ответственности, взаимодействий и пр.),
- распределения используемых ресурсов в организационном и временном пространстве,
- ограничения времени,
- определения последовательности проведения исследовательских работ (этапов исследования),
- установления точек и методов контроля.

# План исследования

- это комплекс показателей, отражающих связь и последовательность ключевых мероприятий (действий, акций и пр.), ведущих к полной реализации программы и разрешению проблемы.
- Конкретизирует Программу
- Не всякая проблема исследования может решаться последовательно и успешно этап за этапом. В процессах ее решения могут возникать возмущающие факторы, непредвиденные ситуации и обстоятельства. Они влияют на выполнение плана, иногда заставляют оперативно корректировать его
- Поэтому часто разрабатывается не план, а алгоритм исследования



# Формы отображения плановых работ по ИСУ

1. Ориентированная на результат
  - Координационный план
  - Ленточный график
  - Сетевой график, сетевая матрица
2. Ориентированная на процесс
  - «дерево целей»
3. Ориентированная на процесс и результат
  - блок схемы процесса управления
  - логико-информационные схемы

# Алгоритм

- это **технология** решения проблемы, предусматривающая
- не только последовательность и параллельность различных операций,
- но и возможности их неудачи,
- поиск новых путей решения проблемы в рамках данной программы,
- корректировку содержательного взаимодействия проблем.

# Алгоритм

- В этом случае составляется гибкий план исследований, в котором указываются не жесткие, а нормативные величины сроков выполнения различных работ, имеются дополнительные пункты согласования и оценки результатов.

# На практике

- не всегда проведению исследования предшествуют разделенные процедуры составления программы, алгоритма и плана исследования, хотя это очень полезно для обеспечения эффективности исследования.
- возможно и совмещение этих процедур, оформление их в одном документе.

# Принципы планирования исследования

1. конкретности формулирования заданий
2. соизмеренной и рассчитанной трудоемкости
3. интеграции деятельности. План должен учитывать необходимость взаимодействия различных исполнителей и подразделений, стать фактором объединения их работы, исключать, по возможности, дублирование и конфликтные ситуации
4. контролируемости. Все задания, показатели плана должны отвечать потребностям контроля его исполнения, и система контроля должна быть заложена в план

- ответственности. Как правило, план включает графу ответственных за выполнение его положений или заданий лиц, подразделений. Не должно быть в плане заданий, не имеющих адреса и исполнителя.
- реальности. План не может содержать заданий желательных, по маловероятных для исполнения. Реальность выполнения заданий плана должна оцениваться наличием ресурсов, расчетами времени, квалификацией исследователей, использованием опыта аналогичных работ, возможностями организации, наличием соответствующей техники и пр.

# Организация исследования: условия, требования, виды

- это система регламентов, нормативов, инструкций, определяющих порядок его проведения, т. е. распределения функций, обязанностей, ответственности и полномочий на выполнение исследовательских работ

# Возможные проблемы

- Проблема полномочий на организацию наблюдений, тестирования, социометрического анализа и пр.,
- предоставления и поиска необходимой информации, которую не всегда работники стремятся открыть и предоставить,
- обеспечения соответствующих условий, административного вмешательства в рабочий процесс исследуемого объекта, которое должно быть минимальным,
- доверия и влияния на социально-психологическую атмосферу работы.
- Исследования управления не должны нарушать порядок и ритм нормального функционирования системы управления.



# Условия проведения ИСУ

- Действующие организации, где системы надо совершенствовать или преобразовывать
- Формирование новой организации и соответствующей для нее системы управления
- Строительство совершенно новой организации

# Кто проводит исследование

- Свой персонал управления в виде дополнительной нагрузки
- Создание специализированных групп из наиболее творческой и активной части персонала с освобождением участников этих групп на определенное время от основной работы
- Приглашение консалтинговых фирм на договорной основе
- Создание собственных консультационных, а лучше образовательно-исследовательских структур в системе управления
- комбинация этих форм

# Управленческое консультирование

- Консультанты могут быть внутренними (зависит от организации) и внешними (нет какой-либо зависимости от сотрудников)
- Результаты работы консультанта могут быть представлены в виде:
  - Типовых выводов по управлению, пригодных для использования во многих фирмах
  - Выводов и решений применительно к системе управления конкретного заказчика.

# Стадии процесса управленческого

## консультирования:

1. Подготовительная
  - Проведение переговоров с заказчиками
  - Заключение договора
  - Планирование и организация кон. работы
2. Исследовательско-диагностическая
  - Проведение предварительной и текущей диагностики
  - Определение направлений оказания помощи
3. заключительная

# Стадии и этапы ИСУ

1. Подготовительная
2. Исследовательско-проектная
3. Стадия реализации и совершенствования

# Этапы подготовительной стадии

1. Предварительное обследование
2. Детальный анализ. По результатам составляется отчет или аналитическая справка, где указываются:
  - Результаты сопоставления различных элементов
  - Оценка эффективности действующей системы по достижению ее целей
  - Предложения по совершенствованию действующей системы
3. Разработка технического задания

# Техническое задание

- Разработка осуществляется на основе анализа.
- ТЗ включает:
  1. Основание для проведения работ
  2. Цели проведения исследовательских и проектных работ
  3. Сроки разработки проекта систем
  4. Этапы работ
  5. Объемы и источники финансирования всех работ
  6. Основные требования к выполнению работы и способ ее реализации
  7. Порядок рассмотрения работы, технико-экономическое обоснование предложений
  8. Приложения

# Этапы исследовательско-проектной стадии

1. Разработка и выбор направлений исследования
2. Проведение исследований и проектных работ
3. Оформление отчетности, экспертизы исследований



# Этапы стадии реализации и совершенствования

1. Выполнение планов реализации рабочей документации
2. Контроль и анализ реализации
3. Обобщение и оценка результатов исследования
4. Совершенствование всех элементов системы управления
5. Расширение круга задач по управлению и создание на основе системного управления целевых СУ производством на принципах рыночной экономики
6. Оценка фактической эффективности всех реализованных мероприятий