

Система управления как объект и предмет исследования



План



- 1. Система управления как объект исследования
- 2. Исследования как составная часть менеджмента
- 3. Цели и направления исследования систем управления

Понятие организации



- **Организация представляет собой «совокупность» людей, групп, объединенных для достижения какой-либо цели, решения задачи на основе принципов разделения труда и распределения обязанностей.**
- государственные учреждения
- общественные объединения
- научно-производственные объединения
- частные предприятия

Основные параметры организации



- цели организации
- организационная структура
- внешняя и внутренняя среда
- совокупность ресурсов
- нормативная и правовая основа
- специфика процесса функционирования
- система социальных и экономических отношений
- организационная культура

Примеры конкретных целей организации

Маркетинг	Продвижение на рынке; Расширение ассортимента продукции.
Производство	Повышение эффективности производства; Улучшение конкурентоспособности продукции; Разработка и внедрение новых технологий.
Персонал	Повышение квалификации; Оптимизация кадров предприятия; Повышение производительности труда.
Финансы	Улучшение платежеспособности и рентабельности; Повышение инвестиционной привлекательности.

Фрагмент дерева целей организации



Дерево целей системы управления персоналом организации

Главная цель
1-й уровень

Обеспечение организации кадрами, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие

Цели 2-го уровня

Разработка стратегии управления персоналом с учетом применения новых технологий

Прогнозирование и перспективное планирование кадров

Построение мотивационного механизма управления, системы социального обеспечения

Цели 3-го уровня

Анализ требований новых технологий к специалистам, рабочим местам. Разработка перечня новых специальностей, должностей

Анализ динамики развития персонала.
Анализ индивидуальных планов развития персонала.
Планирование персонала и его карьеры

Анализ трудовых процессов.
Анализ качества жизни.
Планирование социального развития

Организационная структура



- ◆ **Организационная структура регулирует:**
 - разделение задач по подразделениям;
 - их компетентность в решении определенных проблем;
 - общее взаимодействие этих элементов.

- ◆ **Факторы**, влияющие на организационную структуру:
 - размеры предприятия;
 - применяемая технология;
 - окружающая среда.

Типы структур управления



- **В линейной структуре** управления руководитель обеспечивает руководство нижестоящими подразделениями по всем видам деятельности.
- ◆ **Функциональная организационная структура** реализует тесную связь административного управления с осуществлением функционального управления.
- ◆ **Линейно-функциональная структура** - ступенчатая иерархическая. Линейные руководители являются единоначальниками, а им оказывают помощь функциональные органы.
- ◆ **Матричная структура** характерна тем, что исполнитель может иметь двух и более руководителей (один - линейный, другой - руководитель программы или направления).

Факторы среды



Внутренние факторы:

- философия организации;
- уровень квалификации персонала;
- использование ресурсов и технологии;
- уровень коммуникаций;
- степень сочетания функций и структуры управления.

Внешние факторы:

- социальная, демографическая обстановка в стране;
- экономическая и политическая ситуация;
- покупательная способность населения;
- состояние развития науки и технологии;
- уровень культуры взаимодействия между организациями.

Факторы внешней среды



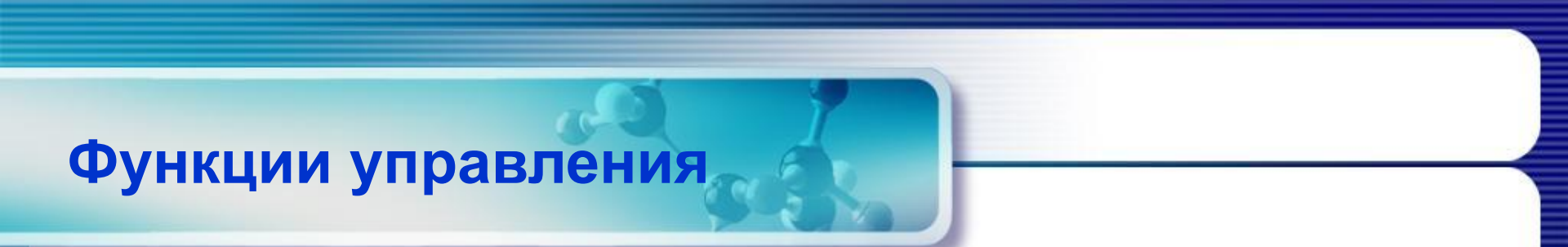
Специфика процесса функционирования



Конкретные функции, выделяемые по сфере деятельности:

- экономическое и социальное планирование;
- учет и отчетность;
- техническая подготовка производства;
- организация производства;
- организация работы с кадрами;
- организация труда и заработной платы;
- материально-техническое снабжение;
- капитальное строительство;
- финансовая деятельность.

Функции управления



(ГОСТ 24525.0-80)

- прогнозирование и планирование
- организация работы
- мотивация
- координация и регулирование
- контроль, учет, анализ

Понятие СИСТЕМА



Концепция «система» используется как средство для изучения характеристик объекта управления

- Система управления любой организации является сложной системой, созданной для сбора, анализа и переработки информации с целью получения максимального конечного результата при определенных ограничениях.
- производственная система,
- система материально-технического снабжения,
- система сбыта,
- обеспечивающие и обслуживающие системы.

Типы системных представлений



Типы представлений	Характеристика
Микроскопическое	понимание системы как множества наблюдаемых и неделимых элементов
Функциональное	совокупность действий (функций), которые необходимо выполнять для реализации целей функционирования системы
Макроскопическое	система как единое целое, находящееся в «системном окружении» (среде)
Иерархическое	понятие система как совокупность подсистем, связанных иерархически
Процессуальное	состояние системы во времени

Социально управляемая система



- **Управленческая деятельность** – это управление социальными коллективами людей, которые рассматриваются как социально управляемые системы.

Уровни – министерство, научно-производственное объединение, предприятие, цеха, холдинги и т.д.

Каждая система представляет собой объект исследования и имеет свои особенности.

Социальная система



- **Социальная система** – реальная совокупность людей, объединенных в организации на основе взаимодействия и составляющая общество.

Аспекты изучения социальных систем:

- **Социальная общность**, основанная на общих интересах, совместном труде, расселении и т.д.;
- **Социальная организация**, связанная с иерархией социальных позиций и соответствующих им функций;
- **Культура**, заключающая нормы и ценности.

Требования к системе управления как объекту управления



- **детерминированность элементов системы;**
- **динамичность системы;**
- **наличие в системе управляющего параметра;**
- **наличие в системе контролирующего параметра;**
- **наличие в системе каналов обратной связи.**

Детерминированность элементов системы

- **Детерминированность** - взаимодействие подразделений органов управления, при которой **деятельность одного элемента (управления, отдела) сказывается на других элементах системы.**

Если в организационной структуре управления, есть отдел, действия которого не влияют на другие подразделения, то такой отдел не реализует ни одну из целей функционирования организации и является лишним в системе управления.

Динамичность системы



Динамичность – способность под воздействием внешних и внутренних возмущений оставаться в определенном неизменном качественном состоянии.

- **Внутренние возмущения** стремятся разрушить систему изнутри (плохие условия труда, отсутствие квалифицированных кадров и т.д.)
- **Внешние возмущения** – указы вышестоящих организаций, изменения ситуаций на рынке, экономические и политические факторы.

Управляющий параметр в системе



- **Управляющий параметр – элемент, посредством которого можно управлять деятельностью всей системы и ее отдельными элементами.**

Параметром в социально управляемой системе является руководитель подразделения данного уровня:

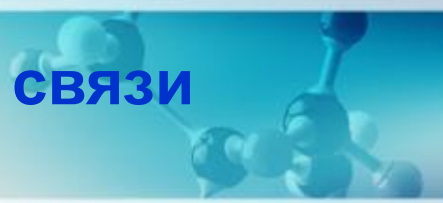
- восприятие внешней информации;
- организация работы по выполнению поручения,
- распределение заданий в соответствии с должностными инструкциями.

Контролирующий параметр в системе

- **Контролирующий параметр** – элемент, который постоянно **контролирует состояние субъекта управления**, не оказывая при этом на него **управляющего воздействия**.
- Контроль субъекта управления предполагает курирование обработки любого управляющего сигнала, поданного на вход данной системы.

Функцию контролирующего параметра реализует один из сотрудников аппарата управления.

Каналы обратной связи в системе



- **Наличие прямых и обратных связей** обеспечивается четкой регламентацией деятельности аппарата управления по приему и передаче информации при подготовке управленческих решений.

Общие требования к системе управления как объекту исследования



Рассматривая организацию как объект исследования, необходимо:

- фиксировать и сравнивать ее системные характеристики;
- четко распределять обязанности руководителей и исполнителей и их персональную ответственность;
- информационная проработка системы на уровне управленческих решений;
- непрерывность процесса;
- четкая документация, регламентирующая деятельность организации.

Структура управления



2. Исследование как составная часть менеджмента



Метод, используемый для **диагностики внутренних проблем, называют управленческим обследованием.**

Основан на комплексном исследовании различных функциональных зон организации:

- **производство;**
- **финансы;**
- **маркетинг;**
- **персонал;**
- **организационная культура и имидж организации.**

Влияние среды



Анализ внутренней среды позволяет выявить сильные и слабые стороны, отражающие самооценку организации, что позволит ей сравнить себя с конкурентами на рынке труда.

Анализ внешней среды позволяет спрогнозировать появление угроз и возможностей, разработать планы на случай возникновения непредвиденных обстоятельств, разработать стратегию для достижения целей и превратить потенциальные угрозы в выгодные возможности.

Исследование характеристик в менеджменте



- **Исследования как составная часть менеджмента организации** – это совокупность методов организационного и технико-экономического исследования всех факторов среды и системных характеристик организации.

Системные характеристики:

- **цели системы управления**
- **функции управления**
- **управленческие решения**
- **структура управления**

Задачи исследования



- достижение оптимального соотношения между управляемой и управляющей подсистемами
- повышение производительности труда
- улучшение использования ресурсов в подсистемах
- снижение затрат на продукцию или услуги и повышение их качества.

!!! В результате проведения исследований должны быть сформулированы конкретные предложения по совершенствованию системы управления организацией.

3. Цели и направления исследования систем управления

- **Исследование систем управления – это вид деятельности, направленный на развитие и совершенствование управления в соответствии с изменяющимися внешними и внутренними условиями.**
- Исследование управления осуществляется в каждодневной деятельности менеджеров и персонала, в работе специализированных аналитических групп, лабораторий, отделов, консультационных фирм.

Причинность исследования систем управления



- Организация оказывается в ситуации, когда традиционный механизм управления перестает приносить ожидаемый эффект.
- В этот период ведущая роль отводится научным исследованиям.

Цель исследований – проведение различного уровня изменений, направленных на совершенствование, развитие и реорганизацию, на создание новых систем.

Совершенствование



- **Совершенствование – это процесс непрерывного повышения возможностей системы за счет интенсивного использования ее внутренних ресурсов.**

Выражается:

- **в росте объема производства и продажи продукции (услуги),**
- **в снижении затрат,**
- **в повышении производительности труда.**

Целенаправленное локальное изменение, обоснованное результатами исследований, способствует повышению эффективности принятия решений. Осуществляется в рамках сложившейся структуры и существующих принципов управления.

Развитие



- Развитие – процесс закономерного перехода управления с одного качественного уровня на другой, обеспечивает конкурентные преимущества производства или переориентацию на другие рынки.
- В менеджменте развитие означает следующее:
 - новые изделия и формы их применения
 - новый сервис
 - новые решения проблемы клиентов
 - новые рынки и каналы сбыта
 - новый имидж
 - новые способы производства
 - новые технологии

Реорганизация



- **Реорганизация – разрушение существующей управленческой иерархии, пересмотр основных целей, ценностей и поведенческих стереотипов на основе новой концепции жизни организации.**

Направления изменений



- **Изменения** как совершенствование, развитие и реорганизация **несут прогресс в управление**, характеризуются «переходом от низшего к высшему, от менее совершенного к более совершенному», отличаются множественностью направлений.

Основные направления изменений в системах управления

Страта	Признак стратификации системы	Направления изменений
I	Параметры организации управления	Повышение уровня знания и умений персонала Повышение производительности труда Повышение уровня информатизации Снижение текучести кадров Сокращение расходов на управление
II	Свойства системы управления	Повышение устойчивости, адаптивности, экономичности Улучшение качества Развитие способности к самоорганизации
III	Элементы системы управления	Оптимизация деятельности Оптимизация функций Оптимизация процессов Оптимизация технологии

Основные направления изменений в системах управления

Страта	Признак стратификации системы	Направления изменений
IV	Структура системы управления	Развитие горизонтальных циклов управления Исключение «узких» концентраторов информации Оптимизации структурной модели системы управления
V	Механизм управления	Освоение методов оптимизации и «быстрых» решений Усиление специализации и формализации для решения стандартных задач управления Использование современных методик Внедрение информационно-вычислительных систем Развитие коммуникационных технологий

Параметры исследования систем управления

- **Объект** - система управления, относящаяся к классу социально-экономических систем.
- **Предмет** – конкретная проблема, решение которой требует проведения исследования.
- **Результат** – рекомендации, модели, методы, способствующие разрешению проблемы.

Характеристика исследования систем управления



По целям:

- **Практические исследования** предназначены для быстрых эффективных решений и достижения желаемых результатов.
- **Научно-практические исследования** ориентированы на перспективу, глубокое понимание тенденций и закономерностей развития организаций, повышение образовательного уровня работников.

По методологии проведения:

исследования эмпирического характера, опирающиеся на систему научных знаний.

Этапы исследования систем управления



- **уточнение цели развития и функционирования** предприятия и его подразделений;
- **выявление тенденций развития** предприятия в рыночной среде;
- **выявление факторов, обеспечивающих достижение** сформулированной **цели** и препятствующих ей;
- **сбор данных для разработки мероприятий** по совершенствованию системы управления;
- **получение данных** для привязки современных моделей, методов и средств к условиям конкретного предприятия.

Характеристика исследования систем управления



В процессе исследования и анализа устанавливается:

- роль и место предприятия в секторе рынка;
- состояние производственно-хозяйственной деятельности;
- производственная структура;
- система управления и ее организационная структура;
- особенности взаимодействия с участниками рынка;
- инновационная деятельность;
- психологический климат и др.

Контрольные вопросы



- 1. Что понимается под исследованием систем управления?**
- 2. Требования, предъявляемые к системе управления как объекту исследования.**
- 3. Почему исследование систем управления – составная часть менеджмента организации?**
- 4. Управленческое обследование как комплексное исследование функциональных зон организации.**
- 5. Цели и направления исследования систем управления.**
- 6. Причинность исследования систем управления.**



Спасибо за внимание!