

Глава 2. Система управления организацией

1. Научные подходы к менеджменту.
2. Системная методология в менеджменте.
3. Элементы и компоненты (подсистемы) системы управления.

1. Научные подходы к менеджменту:

- административный (нормативный);
- функциональный;
- процессный;
- поведенческий;
- системный;
- ситуационный;
- маркетинговый;
- инновационный.

Сущность нормативного подхода

Анализ любой системы управления с целью ее совершенствования связан с учетом совокупности важнейших нормативов, которыми руководствуется в своей деятельности аппарат компании.

Виды нормативов :

- целевые, к ним относятся все то, что обеспечивает реализацию поставленных перед организацией целей (показатели качества продукции, ресурсоемкость продукции, эргономические показатели, показатели надежности, а также технический уровень производства).
- функциональные - качество и своевременность проработки планов, четкая организованность подразделений, оперативный учет и контроль, строгое распределение функциональных обязанностей в каждом структурном подразделении организации.
- социальные обеспечивают оптимальные условия для специального развития коллектива (показатели стимулирования и охраны труда, показатели обеспеченности всех сотрудников необходимыми техническими средствами для успешной работы, необходимость систематического повышения профессионального роста, хорошая мотивация, правовые и экологические нормативы).

Сущность функционального подхода

Определение совокупности функций, выполнение которых необходимо для удовлетворения определенных потребностей. Затем создаются альтернативные объекты для выполнения этих функций и выбирается тот, который требует минимума совокупных затрат за жизненный цикл объекта на единицу его полезного эффекта.

Сущность маркетингового подхода

Предполагает ориентацию управляющей системы на потребителя при решении любых задач.

Приоритеты отдаются таким факторам:

- качеству продукции или услуг;
- качеству управления организацией;
- экономии ресурсов в производстве за счет масштаба производства НТП, применения системы менеджмента.

Сущность инновационного подхода

Основан на умении организации быстро реагировать на изменения, диктуемые внешней средой. Это касается внедрения нововведений, новых технических решений, неуклонного возобновления производства новых товаров и услуг для наилучшего удовлетворения потребностей рынка сбыта.

Сущность поведенческого подхода

создание всех необходимых условий для реализации творческих способностей каждого сотрудника, для осознания собственной значимости в управлении организацией.

Под процессным подходом понимается ориентация:

- деятельности предприятия на бизнес-процессы,
- системы управления предприятием на управление как каждым бизнес-процессом в отдельности, так и всеми бизнес-процессами в целом,
- организационной подсистемы системы управления предприятием на обеспечение требуемого качества технологий выполнения бизнес-процессов в рамках его организационно-штатной структуры и организационной культуры.

Системный подход

Любая система рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов, имеющая вход и выход (цель), связь с внешней средой.

Основной концепцией системного подхода к организации и управлению как процессу является взаимосвязь частей или подсистем предприятия.

Сущность ситуационного подхода

Пригодность различных методов определяется конкретной ситуацией.

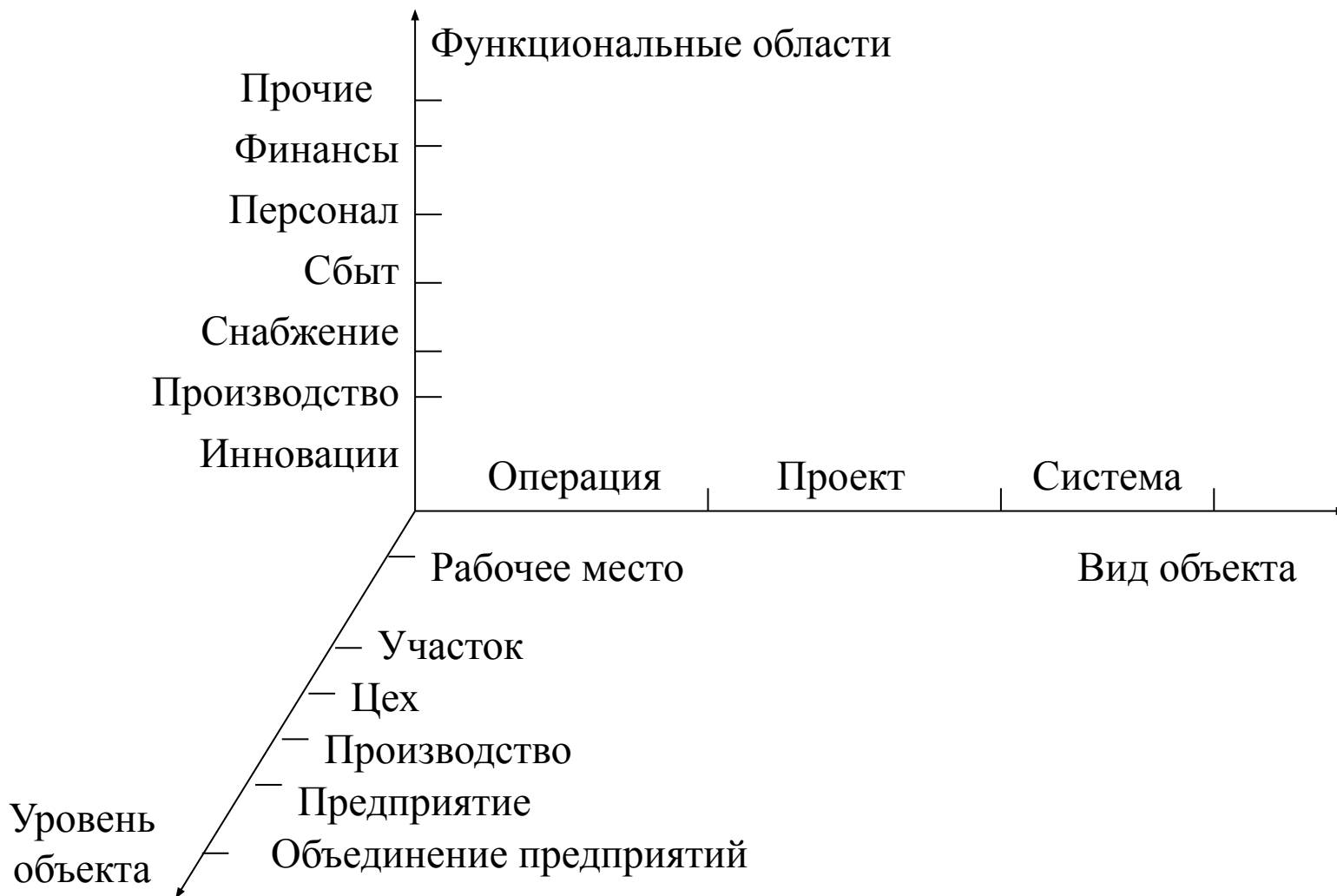
Система управления в зависимости от характера ситуаций может менять любую из своих характеристик:

- структуру управления: в зависимости от ситуации и на основании проведенных объемных расчетов выбирается структура управления с преобладанием либо вертикальных, либо горизонтальных связей;
- методы управления;
- стиль руководства: в зависимости от профессионализма, численности и личностных качеств сотрудников выбирается стиль руководства, ориентированный либо на задачи, либо на человеческие отношения;
- стратегию развития организации;
- технологию производственного процесса.

2. Системная методология в менеджменте

Исходя из принципа системного подхода, **управление предприятием** - осознанная целенаправленная деятельность субъекта, с помощью которой он упорядочивает и подчиняет своим интересам элементы внутренней и внешней среды объекта управления.

Объекты менеджмента



Объектом управления предприятия является производственно-хозяйственная деятельность, потребляемые им ресурсы и выдаваемые результаты.

Субъект управления - система, которая представляет собой организацию, построенную в соответствии с принципом иерархии. На нее оказывает воздействие окружающая среда в виде вышестоящих органов управления. Она реализует свои функции, которые обеспечивают управленческий цикл.

Выработка, принятие и реализация управленческих решений составляют **главное назначение** этой системы.

Субъект управления или управленческий орган вырабатывает управленческое воздействие и сообщает его управляемой подсистеме. Некоторое предписание к действию для субъекта управления (план, инструкция, приказ и т.д.) называется **управленческим решением**.

Управленческая система представляет собой разновидность информационной системы, перерабатывающей **информацию**:

- а) о воздействии среды на управляемую подсистему;
- б) о воздействии управляющей подсистемы на среду;
- в) управляющая информация субъекта на объект;
- г) о состояниях управляющей подсистемы;
- д) о воздействии на управляемую систему.

Принципы системного подхода к управлению:

- целенаправленности;
- взаимосвязанности;
- альтернативности;
- неконфликтности;
- единства анализа и синтеза;
- целостности;
- иерархичности строения;
- структуризации;
- множественность связей;
- совместимости элементов целого;
- функционально-структурного строения целого.

3. Элементы и компоненты системы управления

Элементы системы управления:

- рабочая сила;
- предметы труда – информация;
- средства труда - методы и технические средства управления.

Концептуальная модель системы управления



Функциональное описание управления

-раскрывает взаимодействие процессов управления, в числе которых:

- команда (приказ, распоряжение, указание, наряд и т.п.);
- контроль исполнения (слежение, наблюдение, испытание, надзор, учет, отчет);
- оценка результатов исполнения принятого решения, команды (сравнение соответствия факта плану);
- стимулирование (наложение санкций или поощрение, вознаграждение);
- корректировка (регулирование, наладка).

Этот аспект описания управления позволяет определить связи функциональных органов и функциональную структуру управления.

Информационное описание управления

- раскрывает механизм управления, регулирующий систему отношений в процессе достижения цели, т.е. реализации замысла, а также обеспечивающий осуществление процесса управления на основе взаимодействия следующих элементов:
 - продукта процесса организации (плана, проекта, схемы функционирования объекта управления и т.п.);
 - взаимодействия с внешней средой;
 - законодательных актов, общегосударственных решений, норм и нормативов;
 - принципов управления;
 - методов управления (административных, экономических, социальных);
 - критериев оценки результатов исполнения команды, принятого решения;
 - функций органов системы управления, управляющих;
 - информационной структуры системы управления.

Морфологическое описание управления как системы включает следующие элементы: органы управления, кадры управления, оснащенные техникой, и морфологическую структуру системы управления.

Система управления как сложная система состоит из множества подсистем.

Подсистемой называется выделенное из системы подмножество взаимосвязанных элементов, объединенных некоторым целевым назначением. Разделение системы на подсистемы, а подсистемы — на более мелкие, можно продолжать до тех пор, пока остаются элементы (минимум два), объединенные общим признаком и целью.

По роли в создании новых ценностей процессы бывают:

- основные (первичные), включающие все виды работ, непосредственно связанных с производством продукции или услуг и обеспечивающих жизнедеятельность организации;
- обеспечивающие (вторичные), поддерживающие основные процессы с позиций их непрерывности и экономичности;
- управленческие (инфраструктурные), включающие работы по установлению целей и направлений первых двух групп процессов, формирующие условия и использующие факторы, необходимые для достижения целей организации.

Процесс управления – это совокупность непрерывно совершаемых действий по выработке и реализации управленческих решений для осуществления целей организации.

Этапы:

- определение цели,
- анализ ситуации,
- определение проблемы,
- принятие управленческого решения.

Элементы:

Цель – это желаемое состояние объекта и его отдельных параметров в будущем;

Ситуация – это состояние управляемой подсистемы, оцениваемое относительно цели.

Проблема – это главное противоречие цели и ситуации, разрешение которого определит изменение ситуации в направлении принятой цели.

Управленческое решение – это результат творческой деятельности субъекта управления по выбору средств достижения целей из множества альтернатив.