

Разработка концепции исследования систем управления

Программно-целевое исследование систем управления требует создания конкретных организационных механизмов управления.

Под организационным механизмом понимается социально-управляемая система, обусловленная экономическими законами, наделенная соответствующими полномочиями, ресурсами, имеющая определенную структуру и позволяющая управлять коллективами людей путем принятия решений.

Практически организация управления – это система принятия решений, являющаяся фундаментом, на котором можно достаточно полно анализировать всю систему управления и обеспечивать оптимальные условия для принятия управленческих решений, от сбора исходных данных, исследования действующих организационных процедур и схемы принятия решений и до поиска путей совершенствования системы управления – результата решения.

Этапы проведения анализа системы управления

Первый этап – обследование организации управления.

Второй этап – разработка организационных процедур принятия управленческих решений.

Третий этап – выяснение взаимосвязей между процедурами принятия решений и построение блок-схемы принятия решений.

Четвертый этап – составление схемы принятия решений конкретных подразделений организации.

Пятый этап – логический анализ реальной схемы принятия решений.

Шестой этап – разработка регламентирующей документации управленческого аппарата каждого подразделения организации.

ОБСЛЕДОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ

1 этап

Изучается вся документация, регламентирующая процесс управления, должностные инструкции, в которых в общем виде представлены сведения о работах, выполняемых в каждом подразделении, **изучается существующая система управления подразделениями**, производится **сопоставление этих подразделений с функциями**, изложенными в должностных инструкциях и Положениях. В результате выявляется **степень соответствия управленческой практики ее модели** (выявляется проблема) и, в случае необходимости, производится **соответствующая корректировка**.

2 этап

РАЗРАБОТКА ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ПРОЦЕДУР ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Составляется **схема** **каждой**
организационной процедуры, **дается ее**
описание, **формируется** **перечень**
документов, **используемых** **в этой**
процедуре.

Третий этап – выяснение взаимосвязей между процедурами принятия решений и построение блок-схемы принятия решений.

На четвертом этапе составляется **схема принятия решений** конкретных подразделений организации, в которой фиксируются уровни руководства, **схемы действующих процедур** принятия решений.

Пятый этап работы состоит в проверке реальной **схемы принятия решений** – она подвергается **логическому анализу**. На основе логики и здравого смысла проверяются все управленческие процедуры, выполняемые в подразделении, **документация**, необходимая для выполнения каждой организационной операции и хранящаяся на каждом уровне управления. Логический анализ **схемы принятия решений** позволяет судить об **эффективности** организации управления.

Шестой этап – **непосредственная разработка** всей документации, которая регламентирует деятельность управленческого аппарата отдельного подразделения организации.

Проектирование системы управления организацией

включает:

8

- Формирование целей ее функционирования.
- Моделирование управленческих решений.
- Моделирование правил работ исполнителей и руководителей.
- Моделирование функциональных групп управленческих решений.
- Моделирование распределения решений по уровням управления для обеспечения разработки схем управления.
- Формирование схемы управления организации.
- Разработка документов, регламентирующих деятельность системы управления: положения о подразделении, должностные инструкции, правила работы исполнителей.

ФОРМИРОВАНИЕ ЦЕЛЕЙ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Проблема формирования целей функционирования имеет принципиальное значение по многим причинам:

это многоцелевой характер современных организаций;

разный период действия разных целей функционирования организации, следовательно, спроектировать организацию возможно только исходя из целей, период действия которых сопоставим с периодом проектирования организации.

проектирование организации управления под все цели функционирования слишком трудоемко, поэтому их число должно быть ограничено.

Выбор целей с помощью **экспертных методов** требует применения **специальной методики**. Прежде всего, осуществляются **оценка и выбор глобальных целей функционирования**. Наиболее приемлемым с практической точки зрения способом оценки является **анонимное анкетирование**.

Структуризация целей функционирования должна быть осуществлена **путем исследования функций управления, реализующих конкретные цели на каждом уровне управления**.

Задача проектирования системы управления предполагает **моделирование управленческих решений**, структуры которых были выявлены на стадии обследования.

Моделирование состава управленческих решений осуществляется для обоснования решений, которые должны приниматься в конкретном подразделении. Состав группы решений определяется количеством структурных подразделений.

Моделирование правил работ исполнителей и руководителей в процедурах с помощью компьютерной техники является частью общего процесса, включающего:

- **формирование организационного механизма управления** и распределения управленческих решений по уровням управления;
- **определение оптимального числа исполнителей и руководителей**, необходимых для подготовки и утверждения этих решений;
- **составление перечня документов**, необходимых для принятия управленческого решения, **разработки документации**, регламентирующей деятельность подразделения.

Моделирование правил работ исполнителей заключается в анализе процесса подготовки управленческого решения последовательно на всех уровнях управления, вплоть до принятия окончательного решения и осуществляется на основе информационной модели.

МОДЕЛИРОВАНИЕ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ ГРУПП УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Осуществляется на основании полного списка управленческих решений, необходимых для реализации целей функционирования, а также их информационного обеспечения (документы, используемые для принятия управленческих решений).

Часть документов является общими при подготовке различных управленческих решений.

Известно также число функциональных групп управленческих решений, которые должны быть сформированы. Необходимо сформировать группы управленческих решений с таким расчетом, чтобы каждая из групп потребляла минимальное количество необходимых для подготовки решений документов. Задача решается на ЭВМ с использованием методов анализа и логики.

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РЕШЕНИЙ ПО УРОВНЯМ УПРАВЛЕНИЯ

Осуществляется с целью формирования групп решений, за подготовку которых несет ответственность руководитель соответствующего уровня управления.

Задача оптимального распределения управленческих решений формируется следующим образом: для каждого выбранного уровня управления с учетом его загрузки и пропускной способности необходимо определить перечень управленческих решений, утверждение которых является компетенцией данного уровня управления.

Формирование схемы управления организации всегда основано на **типовых схемах управления**. В качестве типовой схемы в рамках предполагаемой концепции предлагается **матрично-штабная схема управления**.

Формирование схемы управления предполагает: **распределение управленческих решений по уровням управления, расчет загрузки уровня управления для координационного, проблемного либо функционального уровня, что в результате обеспечит обоснование выбора типа структуры управления. Окончательный выбор варианта схемы структуры и все дальнейшие расчеты осуществляются в рамках выбранной структуры управления.**

На заключительном этапе разрабатываются документы, регламентирующие деятельность системы управления: положения о подразделении, должностные инструкции, правила работы исполнителей.

В ы в о д:

СИСТЕМНАЯ КОНЦЕПЦИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОГО МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ

Предполагает решение задач анализа системы управления как системы принятия решений и комплексного ее проектирования на основе выбранных качественных целей функционирования. Решение задачи анализа системы управления предлагает исследование процесса управления и структуры управления на уровне управленческих решений.

При решении задач анализа ряд вопросов не рассматривается:

- не обосновывается цель функционирования;
- состав решений определяется с помощью экспертов;
- не оценивается структура управления, т.е. не достигается комплексное проектирование системы управления.

Комплексное проектирование системы управления предполагает:

- выбор целей функционирования;
- формирование состава решений, реализующих цели функционирования;
- моделирование организационной технологии подготовки решения;
- формирование структуры управления;
- разработку документации, регламентирующей деятельность управления.

Характеристика этапов проведения исследований

Исследование осуществляется в несколько этапов

На первом этапе необходимо выявить потребности в исследовании, **проанализировать проблемы**, стоящие перед конкретной системой управления, **выбрать из них главную**, определяющую **важность** и **первостепенность** проведения исследования. Для этого **проблема должна быть четко сформулирована.**

Под проблемой понимается несоответствие фактического состояния управляемого объекта (например, производства продукции) желаемому или заданному (запланированному).

Совокупность факторов и условий, вызывающих появление той или иной проблемы, называется **ситуацией**.

Описание **проблемной ситуации**, как правило, содержит две части: **характеристику самой проблемы** (места и времени ее возникновения, сущности и содержания, границ распространения ее воздействия на работу организации или ее подразделений) и **ситуационные факторы**, ведущие к появлению проблемы (они могут быть **внешними и внутренними** по отношению к организации).

Внутренние факторы

- цели и стратегию развития;
- состояние заказов;
- структуру производства и управления;
- финансовые и трудовые ресурсы;
- объем и качество работ, в том числе НИОКР.

Внешние факторы

Внешняя среда характеризуется **большой сложностью, динамичностью и неопределенностью**, что существенно затрудняет учет внешних факторов при принятии управленческих решений.

Это **состояние экономики страны** (или региона), **уровень научно-технического и социального развития, социокультурная и политическая обстановка.**

Анализ ситуационных факторов позволяет рассмотреть проблему в связи с вызвавшими ее событиями и изменениями во внутренней и внешней среде и **начать поиск решения.**

Определить проблему – значит установить границы системы, в пределах которой она рассматривается, уровень, на котором она должна решаться.

Субъект, анализирующий ситуацию, определяет проблему в границах управляемой им системы. Однако важным для него является и представление, как система проявляет себя в смежных системах и, главное, какое значение она имеет для суперсистемы, в которую данная (управляемая) система входит как элемент. Это обеспечивает увязку принимаемого решения с общими задачами и решениями вышестоящего звена управления, организацию интегрированного процесса решения данной проблемы.

При определении проблемы возникает чисто логическая трудность выделения причин и следствий. Перед менеджером в той или иной конкретной ситуации может возникнуть несколько проблем. Очень важно установить их иерархию, т.е. определить, какая из них главная, а какие – подчиненные или производные от нее. Определение главной проблемы позволит правильно сформулировать цель решения задачи.

Определение цели связано с ограничением направлений и средств ее достижения.

Ограничения делятся на общие и частные.

Общие ограничения, накладываемые на функционирование данной системы представляют собой объективные условия внешней среды или являются целями и понуждающими связями некоторой большой системы, для которой рассматриваемая система служит элементом (подсистемой).

На первом этапе проведения исследований анализируются проблемы и совокупность всех факторов, которые необходимо выявить и учитывать при решении проблем. **Второй этап** – выявление объекта и предмета исследования. **Объектом исследования** является система управления организации, а **предметом** – выявленная конкретная проблема, сдерживающая эффективную работу организации.

На третьем этапе необходимо выбрать методологию проведения исследования - совокупность целей, методов, приемов управления при проведении исследования, а также подход к принятию решений и учет традиций организации.

На четвертом этапе проводится анализ ресурсов, необходимых для проведения исследования (материальные, трудовые, финансовые ресурсы, оборудование, информация).

Пятый этап предполагает выбор методов проведения исследования с учетом имеющихся ресурсов и целей исследования.

Шестой этап заключается в организации проведения исследований (порядок проведения исследований, распределение полномочий и ответственности, отражение этого в регламентирующих документах, например в должностных инструкциях, уточнение или определение технологии подготовки и утверждения управленческих решений при проведении исследований).

На седьмом (завершающем) этапе следует зафиксировать и проанализировать полученные результаты (это могут быть отдельные рекомендации, новая модель системы управления, улучшенные нормы управляемости, более совершенные методики).

На этом этапе необходимо предварительно подсчитать **эффективность исследований**, т.е. соразмерить затраты на проведение исследований и полученные результаты.

Этапы проведения исследования в соответствии с эталонной моделью

