

# 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

<b>Маркетинг</b>	Продвижение на рынке; Расширение ассортимента продукции.
<b>Производство</b>	Повышение эффективности производства; Улучшение конкурентоспособности продукции; Разработка и внедрение новых технологий.
<b>Персонал</b>	Повышение квалификации; Оптимизация кадров предприятия; Повышение производительности труда.
<b>Финансы</b>	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
<b>Микроскопическое</b>	понимание системы как множества наблюдаемых и неделимых элементов
<b>Функциональное</b>	совокупность действий (функций), которые необходимо выполнять для реализации целей функционирования системы
<b>Макроскопическое</b>	система как единое целое, находящееся в «системном окружении» (среде)
<b>Иерархическое</b>	понятие система как совокупность подсистем, связанных иерархически
<b>Процессуальное</b>	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:**

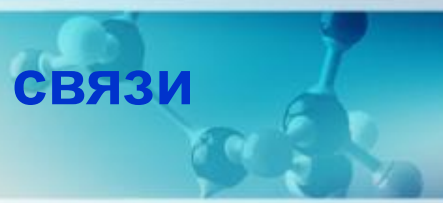
- восприятие внешней информации;
- организация работы по выполнению поручения,
- распределение заданий в соответствии с должностными инструкциями.

## 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	<b>Параметры организации управления</b>	Повышение уровня знания и умений персонала Повышение производительности труда Повышение уровня информатизации Снижение текучести кадров Сокращение расходов на управление
II	<b>Свойства системы управления</b>	Повышение устойчивости, адаптивности, экономичности Улучшение качества Развитие способности к самоорганизации
III	<b>Элементы системы управления</b>	Оптимизация деятельности Оптимизация функций Оптимизация процессов Оптимизация технологии


## Основные направления изменений в системах управления

Страта	Признак стратификации системы	Направления изменений
IV	<b>Структура системы управления</b>	Развитие горизонтальных циклов управления Исключение «узких» концентраторов информации Оптимизации структурной модели системы управления
V	<b>Механизм управления</b>	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!

