

Содержание:

Введение

Потребность в использовании системного подхода в управлении обострилась в связи с необходимостью управления объектами, имеющими большие размеры в пространстве и во времени в условиях динамичных изменений внешней среды. По мере усложнения экономических и социальных отношений в различных организациях все чаще возникают задачи, решение которых невозможно без использования комплексного системного подхода. Интерес к системному подходу объясняется тем, что с его помощью можно решать задачи, не решаемые традиционными методами. Важна формулировка решаемой задачи, поскольку она открывает возможность использования существующих или вновь создаваемых методов исследования.

Актуальность проблемы становления и развития системного подхода в теории управления определяется необходимостью совершенствования и развития теории менеджмента. Существует также реальная проблема адаптации управленческих теорий к российской действительности с учетом специфики этой действительности. Важная задача состоит в разработке методов и методик адаптации системных подходов к существующим учебным курсам подготовки специалистов. Необходимо всемерно развивать усилия по укреплению в культуре в целом системной идеологии, понимания ценности системного анализа проблем и тенденций развития действительности.

Объектом исследования данной курсовой работы является система управления управления организациями в современных условиях и пути его совершенствования.

Предметом исследования является система управления на современном предприятии.

Целью написания курсовой работы является наиболее полное изучение теоретических вопросов по системному подходу в управлении, систематизировать знания и анализ применения системного подхода в управлении современным предприятием.

Для реализации поставленной цели решаются следующие задачи:

- изучить сущность системы управления;
- проанализировать свойства системы и взаимосвязь ее элементов;
- проанализировать применение системного подхода в управлении организацией.

1. Анализ системы управления в современной организации

1.1 Содержание системы управления в организации

Система управления на любом предприятии включает в себя следующие подсистемы: планирование; контроль; мотивация персонала; формирование организационной структуры; координация (формирование связей внутри организации).

Рассмотрим систему управления на современном российском предприятии по этим 5 позициям.

1. Подсистема планирования. Данная подсистема должна включать в себя следующие элементы:

- 1) информационная система: а) база данных (например, по клиентам, по сделкам, по поставщикам и др.);
- 2) процедуры: а) сбора информации; б) анализа собранной информации; в) разработки системы взаимоувязанных планов (поставки, производства, сбыта и т. д.).

На российском промышленном предприятии данная подсистема сформировалась еще в дореформенное время, а в последние годы она достраивалась за счет включения дополнительных элементов, например, формирование базы данных и их анализ с точки зрения маркетинга. Однако исследование ряда российских промышленных предприятий свидетельствует о недостаточно системном подходе по реорганизации этой подсистемы, вследствие чего возникают разноречивые

данные по одному и тому же показателю в разных отделах, трудности в оперативном определении потребностей в том или ином ресурсе и т. д.

Этапы формирования целостной подсистемы планирования на предприятии:

- разработка параметров информационной системы предприятия: а) определение необходимого объема информации (по направлениям, содержанию и уровню детализации) в целом по предприятию; б) определение «мест хранения» различной информации: по вертикали (иерархические уровни управления) и горизонтали (функциональные службы);

- разработка процедур сбора необходимой информации: а) определение методов сбора информации (источники и т. д); б) определение лиц, ответственных за сбор той или иной информации;

- разработка процедур анализа собранной информации: а) определение методов анализа информации; б) определение лиц, ответственных за анализ той или иной информации;

- разработка процедур по формированию планов: а) определение форм (форматов) планов, взаимосвязанных между собой; б) определение сроков их формирования, согласования и утверждения; в) определение лиц, ответственных за формирование, согласование и утверждение планов.

2. Подсистема контроля. Данная подсистема включает в себя следующие элементы:

- информационная система: а) система планов (по подразделениям и предприятию в целом; стратегических и оперативных), включая систему плановых показателей; б) система стандартов по деятельности подразделений (значения определенных показателей при нормальной работе подразделений); в) «управленческие индикаторы» (критические значения различных показателей, масштабы допустимых отклонений, принципы исключения);

- процедуры: а) мониторинга текущей деятельности предприятия (по «управленческим индикаторам»); б) оценки/измерения результатов работы подразделений предприятия (сравнение с установленными стандартами); в) оценки/измерения выполнения планов (сопоставление с запланированными значениями); г) передачи и распространения информации (о стандартах, критериях и процедуре оценки).

Параметры подсистемы контроля полностью зависят от параметров подсистемы планирования на предприятии. Поэтому подсистема контроля на предприятии должна формироваться после формирования подсистемы планирования.

Этапы формирования целостной подсистемы контроля на предприятии:

- разработка параметров информационной системы в рамках подсистемы контроля:
а) определение состава управленческих индикаторов», показателей-стандартов, плановых показателей; б) определение количественных значений «управленческих индикаторов», показателей-стандартов, плановых показателей;

- разработка процедур мониторинга, оценки/измерения, передачи и распространения информации: а) определение методов; б) определение временных границ; в) определение лиц, ответственных за эти операции.

3. Подсистема мотивации персонала. Данная подсистема полностью зависит от двух предыдущих, и в то же время формируется под стратегические и оперативные цели предприятия (в том числе, определенные в рамках социальной стратегии или стратегии развития персонала). Ее элементами являются:

- информационная система: а) система показателей оценки работы различных подразделений; б) система показателей оценки результатов работы работника, привязанных к определенному рабочему месту;

- система процедур: а) оценки и стимулирования работников.

Этапы формирования данной подсистемы формируются аналогично предыдущим подсистемам.

4. Подсистема формирования организационной структуры. Данная подсистема включает в себя следующие элементы:

- описание функций, выполняемых в компании;

- описание полномочий и ответственности исполнительских звеньев (подразделений предприятия);

- организационная схема предприятия.

Этапы формирования организационной структуры:

- определение функций, выполняемых в компании; определение исполнительских звеньев, реализующих функции;
- распределение функций по звеньям;
- организационный анализ (выявление «узких мест» - дублирование функций, «белые пятна», пересечение полномочий);
- определение должностных обязанностей;
- разработка «Положения об организационной структуре».

Основные принципы формирования (разработки) организационной структуры:

- 1) Каждая функция, реализуемая фирмой, должна быть закреплена за конкретной службой/подразделением.
- 2) Недопустимо закрепление одной функции/задачи за двумя и более службами/подразделениями.
- 3) Иерархия служб не должна подчинять одному субъекту управления более 6-7 объектов.

Хотя в настоящее время на большинстве российских предприятий существует «Положение о функциональной системе предприятия», однако в большинстве случаев оно формировалось в несколько этапов, что привело к пересечению полномочий различных подразделений предприятия, дублированию функций (например, отдел сбыта и отдел маркетинга). По этой причине необходимо провести перераспределение функций и задач по подразделениям с учетом результатов организационного анализа и основных принципов формирования организационной структуры.

5. Подсистема координации (формирования связей внутри предприятия).

Формирование данной подсистемы основано на принципах функционирования четырех предыдущих подсистем. Ключевыми элементами данной подсистемы являются:

- делегирование как передача задач и полномочий работнику, который принимает на себя ответственность за них;
- ответственность как обязательство выполнять задачи и отвечать за их успешное завершение перед руководством;

- полномочие как ограниченное право использовать ресурсы организации для выполнения делегированных задач.

На современных российских предприятиях нередко можно встретить довольно запутанную систему взаимосвязей между службами, подразделениями, работниками различных подразделений, что сильно усложняет как оперативную деятельность работников различных подразделений (когда на согласование и уточнение уходит значительная часть рабочего времени), так и процесс стратегического управления предприятием (поскольку отсутствует комплексный подход к решению проблем предприятия, решение проблемы «растаскивается» по службам/подразделениям). В этой связи на предприятиях необходимо формализовать управленческие процедуры, чтобы избежать всего перечисленного выше, а также уйти от неформализованных (отсутствие ясных, регламентированных критериев) методов принятия решений (например, по очередности отпуска товара клиентам), учитывая следующие принципы:

1. Полномочия ограничены планами, процедурами, правилами и устными распоряжениями руководителей, а также факторами внешней среды, например, законами и культурными традициями и нормами.
2. Число работников, подчиняющихся непосредственно руководителю, составляет его норму управляемости. Если норма управляемости не будет соответствующим образом ограничена, возникнут путаница и перегрузка руководителя.
3. Делегирование полномочий будет неэффективным, если не выполняется принцип соответствия, согласно которому объем полномочий должен соответствовать делегированной ответственности. Кроме того, делегирование полномочий должно подкрепляться системой стимулирования
4. Определение диапазонов компетенции и ответственности достигается за счет описания рабочих мест, в которое входит:
 - цель должности, определение которой означает выяснение необходимости этой должности для предприятия;
 - задачи, которые закрепляются за должностью;
 - полномочия, которые делегируются сотруднику, чтобы он имел возможность выполнять свои задачи;

- ответственность, вытекающая из поставленных задач и соответствующих полномочий.

Таким образом, совершенствования системы управления становится настоятельной необходимостью для российских предприятий. Это подразумевает: организацию процесса стратегического управления на всем предприятии, организацию и формализацию процесса управления; введение новых управленческих процедур, например, разработки стратегических планов при участии всех управленческих уровней; разработку четких механизмов оценки и контроля за их выполнением и др.

1.2 Построение эффективной системы управления в современной организации

система управление информационный внедрение

Одной из причин недостаточно эффективного функционирования предприятий на территории России является отсутствие сбалансированности внедряемых и используемых систем управления. В результате этого созданные стратегия, цели, проекты, процессы и организационная структура таких предприятий не сбалансированы как по вертикали (внутри себя), так и по горизонтали (друг с другом), что в конечном итоге ведет к потере контроля над частью проектов, процессов, организацией в целом и, как следствие, к ощутимым финансовым издержкам.

В связи с этим необходимо построение эффективной сбалансированной системы управления (далее - ЭССУ) на базе следующих принципов.

1. Простота и прозрачность. Использование и совершенствование ЭССУ должно быть под силу не только руководителю проекта по ее разработке и некоторым экспертам, но и всем работникам предприятия. Необходимо создать простой инструмент, дающий возможность высшему руководству эффективно управлять организацией, менеджерам среднего и низового звеньев - управлять проектами, процессами и подчиненными сотрудниками, а рядовым работникам - выполнять четкие функции и задачи. Как результат, каждый сотрудник будет знать, что он делает, а главное, для чего, т.е. для достижения каких целей.

2. Однозначность по вертикали и горизонтали. Однозначность по вертикали означает четкую иерархию ключевых показателей, проектов и задач, процессов и функций, руководителей и подчиненных. Горизонтальная однозначность предполагает определение оптимального соответствия на каждом уровне иерархии между показателями, проектами, процессами и сотрудниками.

3. Параллельное развертывание. Сбалансированности системы управления можно достичь только при одновременном создании системы показателей, проектов, процессов и организационной структуры, от общего к частному. Распространенной ошибкой является проектирование организационной структуры без четкого понимания, зачем нужна та или иная должность в ней, под какие проекты, процессы, задачи и функции она закладывается.

4. Приоритетность перед другими системами управления. Сбалансированная система управления может быть не единственной на предприятии. Менеджеры могут использовать и другие системы (менеджмент качества, проектный менеджмент, бережливое производство и т.п.), но все они должны быть связаны одной, самой приоритетной ЭССУ, находящейся на высшем уровне иерархии подобных систем.

Эффективная сбалансированная система управления состоит из четырех взаимосвязанных элементов (рисунок 4).

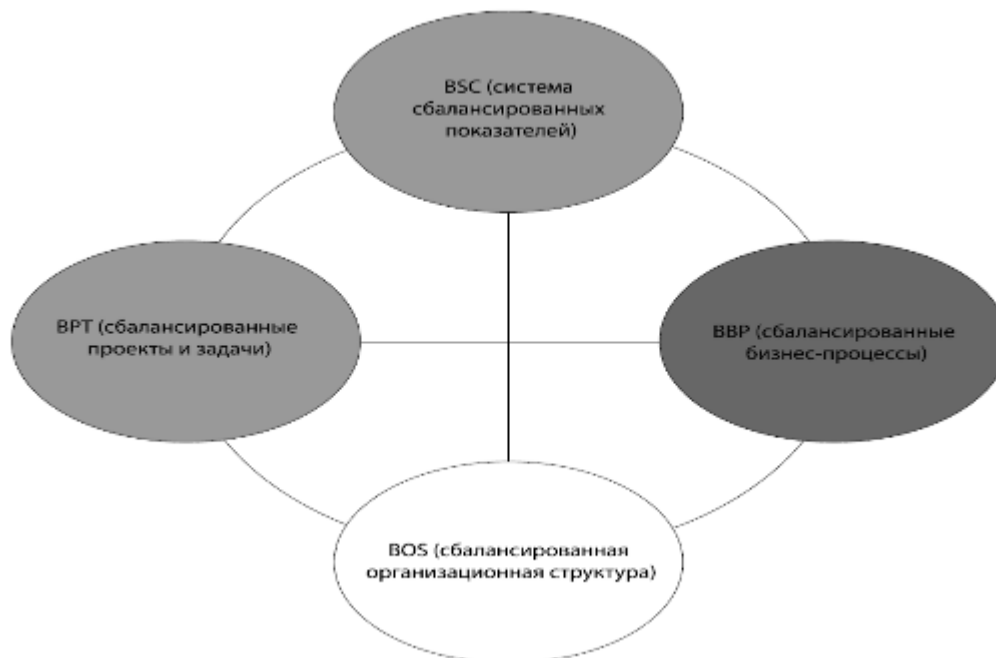


Рисунок 4 - Состав сбалансированной системы управления

Базовым элементом ЭССУ является система сбалансированных показателей (далее - BSC). Сюда же относятся стратегия развития и долгосрочные цели (ориентиры) предприятия, которые являются основой для формирования ключевых показателей эффективности и результативности (далее - KPI) первого уровня.

Следующий элемент - это проекты и задачи. Для достижения стратегических целей организации (особенно вновь создающейся) авторизуется большое количество разных по масштабу и приоритетности проектов. Например, строительство завода, формирование системы менеджмента качества, внедрение кадровой информационной системы, моделирование бизнес-процессов и т.п.

Сбалансированные бизнес-процессы, как правило, появляются в результате реализации соответствующих проектов по их моделированию и внедрению. Однако как проекты, так и процессы внедряются для достижения целевых значений определенных KPI.

Наконец, организационная структура формируется в соответствии с требованиями к ресурсам, которые предъявляют авторизуемые проекты и моделируемые процессы.

Таким образом, в настоящее время совершенствование системы управления является важнейшим фактором успешного развития компании в усложняющихся рыночных условиях. А построение эффективной сбалансированной системы управления залог успеха любой компании. В современных экономических условиях требуется построение эффективных систем управления предприятием, способных учитывать будущие преимущества и возможности инвестиций (особенно инновации), а также существующие неопределенности. Отсутствие таких подходов приводит к субъективизму при разработке стратегии развития предприятия, выборе инновационных проектов и политики финансирования. Это обуславливает экономическую неэффективность принимаемых решений, дисбаланс в экономическом развитии и нестабильность темпов и пропорций экономического роста предприятия.

1.3 Особенности внедрения эффективной системы управления на современном предприятии

Однако на территории РФ не так много предприятий, где действительно внедрены и приносят ощутимую пользу BSC, проектный менеджмент, управление на основе процессов и т.п. На внедрение затрачивается огромное количество времени, финансовых и трудовых ресурсов, а результат, как правило, не соответствует

ожиданиям. Одна из основных причин этого - раздельное формирование перечисленных элементов системы.

Согласно третьему принципу – параллельное развертывание - все элементы ЭССУ должны формироваться одновременно. Это означает, что при формировании BSC каждый KPI может не только декомпозироваться до KPI следующего уровня, но и авторизовать проекты и инициировать выполнение процессов определенных масштабов (Приложение). На рисунке все работники предприятия сгруппированы в четыре категории: директора, руководители служб, начальники отделов, специалисты (и рабочие). Представители топ-менеджмента определяют миссию, видение, стратегические цели и KPI самого верхнего уровня (KPI-1). Эти KPI они распределяют между собой, тем самым закрепляя за каждым определенную зону ответственности.

Для достижения целевого значения KPI-1 директор, который за него ответственен, может принять одно из четырех решений.

1. Авторизовать масштабный проект. Такое решение предполагает формирование проектной команды, главой которой назначается руководитель среднего звена. Другими словами, директор будет являться куратором этого проекта, а руководитель службы - менеджером проекта. У проекта будут свои KPI, которые соответствуют второму уровню иерархии и за которые отвечает уже менеджер проекта. Именно он распределяет задачи проекта по конкретным исполнителям.
2. Инициировать выполнение процесса. Владельцем процесса назначается руководитель среднего звена, который также будет отвечать за KPI этого процесса. Для выполнения функций процесса могут привлекаться рядовые работники.
3. Декомпозировать свой KPI до KPI следующего уровня. В этом случае не авторизуется проект и не инициируется процесс, все это делегируется руководителю среднего звена. Он назначается ответственным за KPI-2 и принимает одно из четырех решений (Приложение).
4. Стать исполнителем по своему KPI, т.е. самостоятельно выполнять задачи и функции, не привлекая дополнительные трудовые ресурсы для достижения целевого значения своего KPI.

Такая технология построения ЭССУ приведет к однозначности по вертикали и горизонтали (соблюдение второго принципа). Действительно, в этом случае сотрудник предприятия совершенно точно понимает, за какие KPI он отвечает,

какими проектами и процессами управляет, кто является куратором проекта, а кто его исполнителем (рисунок 5).

Число уровней иерархии (их три) при построении ЭССУ выбрано не случайно. Двух явно недостаточно для крупных промышленных предприятий. Использование четырех и более уровней ведет к нарушению первого принципа - простота и прозрачность. Становится достаточно сложно использовать такую систему управления предприятием из-за большого числа KPI, малых проектов и процессов (только число KPI уже на четвертом уровне достигает порядка 3000-5000). В связи с этим ключевым фактором успеха использования ЭССУ становится корректное определение и систематизация всех ее элементов. Рекомендуется, где это возможно, использовать понятия «задача» и «функция» вместо «проект» и «процесс», особенно если такой проект или процесс выполняет только один участник.

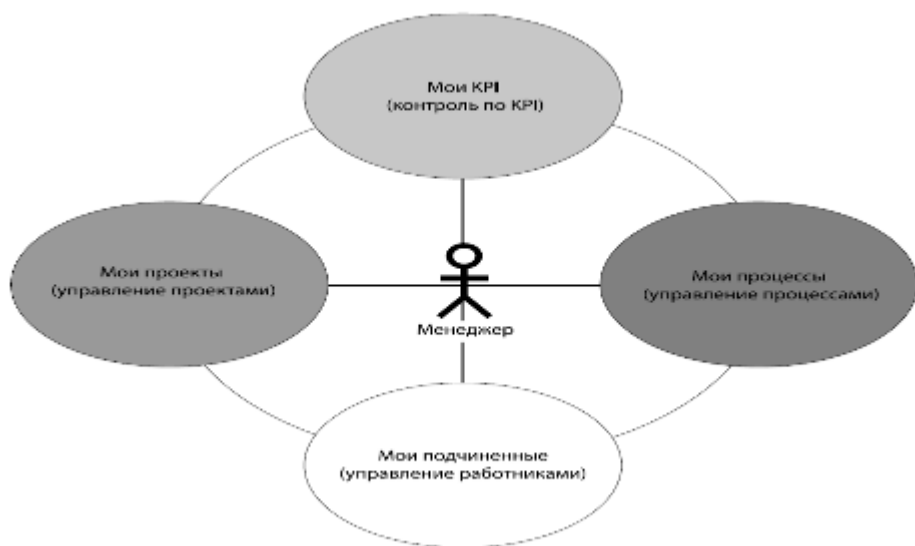


Рисунок 5 - Полная определенность для менеджера любого звена

Планирование организационной структуры выполняется на основе решений руководителей каждого уровня. Под проекты назначенный менеджер формирует команду. Как правило, это эксперты и специалисты, принимаемые в организацию по срочным контрактам. Для выполнения процессов, а также функций сотрудников нанимают по бессрочным трудовым договорам. Если проект или процесс является слишком масштабным, рекомендуется выполнить декомпозицию KPI и авторизовать несколько подпроектов (смоделировать несколько связанных процессов) на следующем уровне иерархии. Менеджерами данных проектов будут руководители низового звена (начальники отделов).

На практике существуют определенные отличия в подходах к внедрению любой системы управления на новом и существующем предприятиях. А если учесть, что ЭССУ - приоритетная система управления (четвертый принцип), то эти отличия становятся еще более четкими.

На создаваемом с нуля предприятии построение ЭССУ может происходить почти в точном соответствии с технологией. Поскольку организационная структура еще не сформирована, можно осуществлять набор персонала для выполнения конкретных проектов, процессов, задач и функций. Сначала формируется команда руководителей, а они, в свою очередь, определяют подразделения и наполняют их нужными сотрудниками. Основной задачей ключевых участников создания ЭССУ будет своевременное консультирование принимаемых в организацию руководителей с целью предупредить нарушение принципов и технологии разработки и использования сбалансированной системы управления.

Таким образом, на новом предприятии формируется команда внедрения и сопровождения ЭССУ, возглавить которую должно первое лицо этого предприятия. Именно генеральный директор будет первым пользователем этой системы, т.к. управлять компанией - его основная обязанность, а ЭССУ - это прежде всего эффективный инструмент управления для менеджера. На рисунке 6 представлены возможный состав команды внедрения и описание ключевых обязанностей каждого ее участника.

Такой состав команды может быть характерен для будущего крупного промышленного предприятия. Если создается небольшая организация, число участников проекта ЭССУ может быть сокращено вплоть до двух человек - генерального директора и его заместителя. Впоследствии, после перехода к использованию системы управления в масштабах всей компании, участники команды могут перейти в соответствующие подразделения в качестве руководителей или ключевых специалистов.

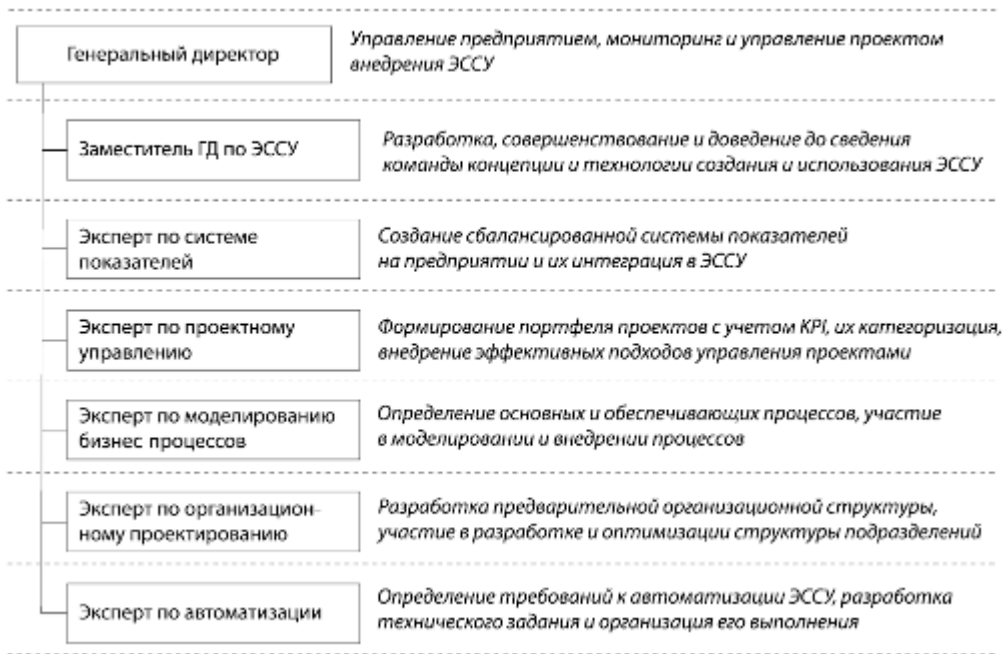


Рисунок 6 – Команда внедрения и сопровождения ЭССУ

На давно функционирующих предприятиях внедрение новой системы управления, особенно если она существенно отличается от применяемой в данный момент, может оказаться очень сложной задачей. Связано это в первую очередь с тем, что организационная структура таких предприятий уже сложилась, у сотрудников сформировалась привычка работать в рамках установленных правил. Проекты и процессы определены и выполняются, пусть и не самым эффективным образом. В этом случае очень важны понимание высшим руководством преимуществ использования ЭССУ и всесторонняя поддержка ее внедрения, в процессе которого возможны кадровые перемещения и сокращения персонала (включая и руководящие позиции).

Структура команды внедрения и сопровождения для существующих предприятий может иметь тот же вид, но состав ее участников, скорее всего, будет сформирован из штатных работников. В этом как раз и заключается основной риск для проекта ЭССУ: штатные сотрудники начнут улучшать старую, малоэффективную систему управления вместо формирования новой либо, что еще хуже, создавать параллельную систему, нарушая четвертый принцип (приоритетность перед другими системами управления). Другими словами, участники проекта должны обладать всеми необходимыми компетенциями, чтобы соблюдать принципы и технологию развертывания ЭССУ, а также показать и доказать сотрудникам выгоды от ее использования.

Таким образом, различного рода нововведения проявляют себя на предприятиях в форме организационного совершенствования системы управления, что требует уточнения отдельных связей, параметров системы, применения более эффективных способов их реализации, повышения уровня надежности и т.д. Организационное совершенствование системы (ее подсистем или элементов) затрагивает уже не только отдельные связи, но и структуру управления в целом. А это в свою очередь, требует установления и обеспечения новых связей, устранения излишних связей, существенного изменения функций управления и способов принятия управленческих решений.

В целом, для выживания и развития организации руководители должны использовать такие подходы к управлению, которые позволят наилучшим образом адаптироваться и гибко реагировать на происходящие изменения во внешней среде. Это требует от предприятий периодически проводить мониторинг эффективности системы управления и проводить мероприятия по ее совершенствованию. Совершенствование системы управления – сложный и непрерывный процесс воздействия, направленный на более целесообразную организацию управляющей системы для достижения управляемым объектом наилучших экономических показателей. Главная цель совершенствования системы управления предприятием состоит в повышении эффективности производства.

Заключение

Недостаток подходов различных школ к управлению заключается в том, что они сосредотачивают внимание только на каком-то одном важном элементе, а не рассматривают эффективность управления как результат, зависящую от многих различных факторов. Применение же теории систем к управлению позволило руководителям увидеть организацию в единстве составляющих ее частей, которые неразрывно взаимодействуют с внешним миром. Эта теория также помогла интегрировать вклады всех школ, которые в разное время доминировали в теории и практике управления.

Система управления – это процесс создания, совершенствования и поддержания функционирования организационной структуры по реализации принятого управленческого решения и разработанного плана мероприятий.

Организационный механизм обеспечивает комплексное использование методов управления, имеет специфическую структуру, способствует рациональному

разделению труда и является основой планирования и распределения работ с установлением соответствия между организационной структурой и перечнем конкретных задач.

В рамках системы управления между ее управляющей и управляемой подсистемами существуют самые разнообразные связи: . Через эти связи осуществляется действие механизма управления, под которым понимается совокупность средств и методов воздействия на управляемый объект в целях его активизации, а также мотивов поведения персонала как его важнейшего элемента (интересов, ценностей, установок, устремлений).

система управления в организации наделена определенными свойствами, необходимые для ее полноценного функционирования. Сложность структуры системы определяет сложность ее поведения, что в свою очередь означает предельность надежности, помехоустойчивости, управляемости и других свойств системы, т.е. предельность жизнеспособности и потенциальной эффективности сложных систем, в данном случае систем управления и их организационных структур.

Ценность системного подхода для управления организации заключается в том, что, во-первых, руководитель стремится добиться суммарной эффективности работы всей организации и не допустить, чтобы частные интересы какого-либо одного элемента организации повредили общему успеху. Во-вторых, он должен добиваться этого в условиях организационной среды, которая всегда создает противоречащие друг другу цели.

Системный подход к организации управления требует перехода от разрозненных, частных моделей экономики, изолированного рассмотрения экономических категорий и отдельных частных вопросов к общей концепции, позволяющей видеть всю систему связей и отношений в экономике, определяющих наилучшие пути ее развития и способствующих выполнению намеченных планов. Такой же подход следует использовать при принятии решений на уровне отдельных организаций и предприятий.

В данной работе были рассмотрены вопросы сущности системы управления в организации, а также ее свойства и взаимосвязь элементов. Рассмотрены преимущества и трудности совершенствования системы управления на практике.

Совершенствования системы управления становится настоящей необходимостью для российских предприятий. Это подразумевает: организацию

процесса стратегического управления на всем предприятии, организацию и формализацию процесса управления; введение новых управленческих процедур. Совершенствование системы управления – сложный и непрерывный процесс воздействия, направленный на более целесообразную организацию управляющей системы для достижения управляемым объектом наилучших экономических показателей. Главная цель совершенствования системы управления предприятием состоит в повышении эффективности производства.