ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНСТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ РФ

ГОУ ВПО КЕМЕРОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра менеджмента

специальность Налоги и налогообложение

## КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА

по дисциплине Менеджмент

Тема:

Практика применения системно-

ситуационного подхода в управлении

(на примере ГОУ СПО Кемеровский педагогический колледж)

# Кемерово 2007

**Реферат**

Данная контрольная работа, общим объемом 32 страницы, содержит 1 рисунок, 2 таблицы, 1о использованных источников, 6 приложений;

Перечень ключевых слов: системный подход, ситуационный поход, системно-ситуационный подход, организация, социально-экономическая система, ситуация, организационная структура, бюрократия, система управления.

Объектом исследования является организация – государственное образовательное учреждение среднего профессионального образования Кемеровский педагогический колледж.

Предмет исследования – совокупность общественных отношений, складывающихся в процессе деятельности организации, регулируемая уставом организации, коллективным договором, трудовым кодексом и т.д. или по-другому – мотивы и обстоятельства применения системно-ситуационного подхода в управлении.

Цель работы – дать оценку существующей системе применения системно-ситуационного подхода в управлении, проанализировать опыт применения в РФ и за рубежом, разработать систему мероприятий по повышению эффективности управления в данной организации ГОУ СПО КПК.

Основными методами исследования являлись: метод анализа и обобщения опыта работы передовых организаций, основным методологическим инструментом является системно-ситуационный подход.

Источниками информационного обеспечения работы являлись: учебники, Устав ГОУ СПО КПК, коллективный договор ГОУ СПО КПК на 2005-2008 гг.

В результате исследования, я пришла к выводу, что системно-ситуационный подход в управлении в ГОУ СПО КПК практически не используется, в той мере, в какой он действительно мог бы влиять на управление. Существует возможность повышения, за счет разработки системы мероприятий, эффективности управления в ГОУ СПО КПК.

**Содержание**

Введение

1. Литературный обзор

1.1 Понятие «системно-ситуационного подхода в управлении», характеристики

1.2 Факторы, влияющие на эффективность применения системно-ситуационного подхода в управлении

2. Описание объекта исследования

2.1 Основные характеристики организации

2.2 Динамика финансово-экономических (технико-экономических) показателей деятельности организации

2.3 Организационная структура управления

3. Аналитическая часть

3.1 Оценка применения системно-ситуационного подхода в управлении в работе организации

3.2 Анализ опыта применения системно-ситуационного подхода в управлении на территории РФ и за рубежом

3.3 Краткие выводы по аналитической части

4. Проектная часть

4.1 Разработка системы мероприятий по повышению эффективности управления в организации

Заключение

Список использованных источников

Приложения

**Введение**

Менеджмент можно представить, как умение добиваться поставленных целей, используя труд, мотивы поведения и интеллект людей. Иначе, менеджмент - целенаправленное воздействие на людей с целью превращения неорганизованных элементов в эффективную и производительную силу.

Термин «менеджмент» означает управление социально-экономическими процессами; на уровне организации – управление хозяйственной деятельностью и личностью, персоналом.

Рыночные отношения нашего времени разительно отличаются от недавнего прошлого. На любой стадии развития организации мы имеем дело с менеджментом разного типа, в каких-то организациях – это корпоративный, в каких-то технологический. Появилось много людей, овладевающих менеджментом, в связи с тем, что появилось множество организаций и предприятий различных форм собственности, которыми необходимо управлять и при этом делать это экономически выгодно.

Но невозможно эффективно управлять организацией, не зная ключевых понятий и представлений об организациях различного типа и направлений лучшего управления им.

Понятие «системно-ситуационный подход» занимает очень важное место в курсе менеджмента. Без понятия сущности разнообразных подходов невозможно достаточно эффективно управлять предприятием, чтобы оно было рентабельным, давало прибыль.

В принципе эта тема достаточно изучена в литературе по менеджменту, о ней уже много написано и раскрыто ее содержание, на мой взгляд, достаточно полно и образно. Особенно хорошо все же эта тема изучена в зарубежной литературе, в отечественной литературе она изучена меньше, еще и за счет того, что переход к рыночной экономике у нас произошел не так давно. Хотя конечно, нет ни одной науки, которая ответила бы полностью на все вопросы и менеджмент не исключение.

Менеджмент нужен в основном руководителям и самим менеджерам, но даже для простого специалиста знать основы менеджмента не лишнее.

Объектом исследования будет являться организация – государственное образовательное учреждение среднего профессионального образования Кемеровский педагогический колледж.

Предметом исследования – совокупность общественных отношений, складывающихся в процессе деятельности организации, регулируемая уставом организации, коллективным договором, трудовым кодексом и т.д. или по-другому – мотивы и обстоятельства применения системно-ситуационного подхода в управлении.

Основными методами исследования являлись: метод анализа и обобщения опыта работы передовых организаций, основным методологическим инструментом является системно-ситуационный подход.

Цель написания данной контрольной работы – это дать представление о практике применения системно-ситуационного подхода в управлении на примере ГОУ СПО Кемеровский педагогический колледж.

Задачи:

1. Дать представление о системно-ситуационном подходе в управлении.

2. Охарактеризовать факторы, влияющие на эффективность применения системно-ситуационного подхода в управлении.

3. Описать объект исследования.

4. Дать оценку применения системно-ситуационного подхода в управлении на примере конкретной организации.

5. Произвести анализ опыта применения системно-ситуационного подхода в управлении в России и за рубежом.

6. Разработать систему мероприятий по повышению эффективности управления в организации.

**1. Литературный обзор**

**1.1 Понятие «системно-ситуационного подхода в управлении», характеристики**

В настоящее время к менеджменту применяют только некоторые научные подходы и принципы.

Анализ теории и практики экономического управления различными объектами позволил установить необходимость применения к менеджменту 13 научных подходов: системного, комплексного, интеграционного, маркетингового, функционального, динамического, воспроизводственного, процессного, нормативного, количественного (математического), административного, поведенческого, ситуационного. Каждый из перечисленных подходов отражает или характеризует один из аспектов менеджмента. Они не являются похожими и не дублируют друг друга1.

Системно-ситуационный подход – это комбинация двух подходов системного и ситуационного, каждый из которых описывается отдельно, но рассматривается совокупностью.

Исследование управления как процесса привело к широкому распространению системных методов анализа. Так называемый системный подход в менеджменте был связан с применением общей теории систем для решения управленческих задач, Он предполагает, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимосвязанных элементов, таких ник люди, структура, задачи, технология, ресурсы.

Главная идея системной теории состоит в том, что ни одно действие не предпринимается в изоляции от других. Каждое решение имеет последствия для всей системы. Системный подход в управлении позволяет избежать ситуаций, когда решение в одной области превращается в проблему для другой.

На базе системного подхода разрабатывались задачи управления в нескольких направлениях. Так возникла теория непредвиденных ситуаций. Суть ее состоит в том, что каждая ситуация, в которой оказывается менеджер; может быть сходной с другими ситуациями. Однако ей будут присущи уникальные свойства. Задача менеджера в этой ситуации, состоит в том, чтобы проанализировать все факторы в отдельности и выявить наиболее сильные зависимости (корреляции).

С точки зрения экономики организаций наиболее существенные в научно-методическом плане результаты были получены в рамках ситуационного подхода. Суть ситуационного подхода состоит в том, что формы, методы, системы, стили управления должны существенно

варьироваться в зависимости от сложившейся ситуации, т.е. центральное место должна занимать ситуация. Это конкретный набор обстоятельств, которые сильно влияют на организацию в данное конкретное время. Другими словами, суть рекомендаций по теории системного подхода состоит в требовании решать текущую, конкретную организационно-управленческую проблему в зависимости от целей организации и сложившихся конкретных условий, в которых эта цель должна быть достигнута. Пригодность различных методов управления определяется ситуацией.

Ситуационный подход внес большой вклад в развитие теории управления. Он содержит конкретные рекомендации, касающиеся применения научных положений к практике управления в зависимости от сложившейся ситуации и условий внешней и внутренней среды организации. Используя ситуационный подход, менеджеры могут понять, какие методы и средства будут наилучшим образом способствовать достижению целей организации в конкретной ситуации.

Системно-ситуационный подход в управлении это сочетание двух подходов: системного и ситуационного.

При системном подходе любая система (объект) рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов, имеющая выход (цель), вход, связь с внешней средой, обратную связь. В системе "вход" перерабатывается в "выход".

Ситуационный подход концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется конкретной ситуацией. Поскольку существует такое обилие факторов как в самой фирме, так и во внешней среде, не существует единого лучшего способа управлять объектом. Самым эффективным методом в конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует данной ситуации, максимально адаптирован к ней.

Системный подход предполагает рассмотрение организации руководителями как совокупности взаимозависимых элементов, ориентированных на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды.

Теория систем в управлении впервые применили в конце 1950-х годов. Системный подход в управлении следует рассматривать не как набор строгих предписаний, инструкций, а как особый способ мышления руководителей.

Вообще, система представляет собой совокупность связанных между собой объектов, которые являются сложным единством, целым составляющих частей, расположенных упорядоченно в соответствии с законом, схемой, планом.

Любая организация – есть система, которая функционирует в более сложной системе – некотором социально-экономическом пространстве (районе, городе, регионе, государстве и т.д.). Далее организации стали рассматривать как социотехнические системы. Позже организации стали рассматриваться как социально-экономические системы (СЭС).

Социально-экономическая система – это любое социально-экономическое образование, обладающее определенной свободой выбора форм деятельности и представляющее собой единую организационную структуру, элементы которой взаимосвязаны и совместно функционируют для достижения общих целей. Это искусственные системы, созданные и управляемые людьми.

Из общей теории систем наиболее важны следующие положения:

- целое не является простой суммой составных частей, поскольку систему можно рассматривать как единство;

- системы рассматриваются как закрытые, или как открытые в зависимости от возможности обмена и взаимодействия с внешней средой;

- системы имеют границы (жесткие и нежесткие), благодаря которым систему и выделяют как единство и целостность;

- закрытые системы подвержены энтропии (вырождению), открытые, как правило, не подвержены, поскольку имеются входы из внешней среды (вход = выход + внутреннее потребление);

- система стремится к равновесию (покою). Устойчивое состояние (динамический гомеостаз) всегда предусматривает движение;

- обязательное условие существования системы – наличие обратной связи, т.е. поступление информации о выходе и внутреннем состоянии системы. Обратная связь – инструмент управленческого контроля;

-любая система является подсистемой более крупных систем и имеет свои подсистемы. Причем процесс иерархической структуризации бесконечен;

- все открытые системы стремятся к нарастанию усложненности и дифференциации;

- открытым системам присуще свойство эквифинальности, т.е. возможность системы приходить в некоторое состояние, определяемое лишь ее структурой, независимо от начального состояния и изменения среды. Изменения внутри системы обеспечиваются изменением входов, соответствующих структуре системы.

Кроме того, с практической точки зрения важно знание и понимание следующих основных свойств СЭС:

1) Целостность системы порождает при членении элементы системы. Целостность проявляется в результате взаимодействия отдельных элементов системы. Характеристикой целостной системы являются: относительная независимость от окружающей среды, т.е. способность сохранять качественную определенность и свойства; структура как совокупность элементов и связей, определяющих внутреннее строение и организацию объекта как целостной системы. Причем структура образуется в результате декомпозиции системы, определяемой свойствами системы, а не волей исследователя.

2) Бесконечность – невозможность полного познания и всестороннего представления конечным числом качественных и количественных характеристик. СЭС может быть представлена бесконечным множеством структурных и функциональных инвариантов, отражающих политические, социальные, экономические, культурные, научно-технические, экологические, демографические, психологические и др. стороны жизни.

3) Непрерывность функционирования. Система существует до тех пор, пока функционирует.

4) Способность к саморазвитию (эволюция). Внутренним источником саморазвития являются противоречия.

Развитие связано с усложнением системы, т.е. с увеличением ее внутреннего многообразия. Искусственное ограничение многообразия ведет к застою в развитии и в конечном итоге к деградации системы.

5) Целенаправленность. С помощью целенаправленного управления разрешаются возникающие противоречия и несоответствия во внутренней среде и в отношениях с внешней средой системы.

6) Устойчивость – способность сохранения качественной определенности при изменении структуры системы и функций ее элементов. Устойчивость обеспечивается применением двух форм механизма адаптации: дифференциации (стремление системы к структурному и функциональному разнообразию элементов, которое обеспечивает условия возникновения и разрешения противоречий и способность системы к адаптации, т.е. больше разнообразия – выше устойчивость) и лабильности (подвижности функций элементов при сохранении устойчивости структуры системы в целом).

7) Принципиальная неопределенность развития СЭС, заложенная в ее природе.

8) Неполная наблюдаемость процессов функционирования СЭС, т.к. многие явления неизмеримы количественно, а только косвенно и качественными категориями, а также имеет место запаздывание информации об интересующих процессах.

Управление также рассматривается как система, но система знаний, доктрин, методов и функций, теорий и т.д. взаимосвязанных между собой.

Честер И. Барнард впервые стал рассматривать управление как систему: «Управление – это кооперированная система, включающая физические, биологические, социальные и психологические элементы».

Управление имеет характер открытой системы, поскольку очевидно влияние важных элементов и сил других систем.

Системный подход означает, что нельзя подходить ни к одному элементу, явлению или проблеме без учета его последующих взаимодействий с другими элементами и явлениями.

Система управления в общем случае состоит из трех элементов:

- объект управления – предмет, процесс, явление, относительно которого осуществляется управление;

- субъект управления – человек, который оказывает управленческое воздействие на объект управления;

- обратная связь.

Производство – это система, которая включает подсистемы:

- техника – совокупность средств человеческой деятельности, направленная для обслуживания производственных и непроизводственных потребностей;

- технология – учение о мастерстве – совокупность методов получения, изменения, изготовления сырья, материалов или полуфабрикатов в процессе производства;

- рабочая сила – способность человека к труду – совокупность физических и духовных сил, применяемых им в процессе производства.

В качестве объекта управления в организации может выступать (и как правило, выступает) производство. Схематично производство как объект управления представлено на рисунке 1.

Техника

Технология

Рабочая сила

Финансы

Рисунок 1 – Система производства как объект управления (управляемая подсистема) 1

Управление как процесс представляет собой совокупность функций управления – систему, состоящую из управляющих воздействий. Функции управления могут быть как общие (планирование, организация, мотивация, контроль и координация), так и частные, касающиеся деятельности в конкретных областях на предприятии (технической, технологической, трудовой, финансовой, социальной), т.е. в соответствии со структурой объекта управления.

Исходя из этого можно представить функциональное строение системы управления производством (по трудам канд. экон. наук, профессора В.Г. Чуркина).

Подводя итоги, следует отметить очевидные основные преимущества системного подхода, а именно:

1) возможность интегрировать различные школы и направления в теории и практике управления на основе теории систем;

2) возможность определения факторов и последствий взаимодействия

элементов системы друг с другом.

Системный подход также имеет ряд недостатков, а именно он не дает возможности руководителю:

1) конкретно выявить основные элементы системы, влияющие на функции управления;

2) определить, что во внешней среде влияет на управление, и как внешняя среда влияет на результаты деятельности организации.

В настоящее время одной из основных проблем управления является придание системности всем социально-экономическим процессам, протекающим в организациях и, по возможности, вне ее.

Проблемы применения системного подхода успешно разрешаются посредством использования ситуационного подхода, который концентрируется на ситуационных различиях между организациями и внутри самих организаций и позволяет расширить применение теории систем путем подбора наиболее подходящих методов управления в данной ситуации.

Ситуационный подход это логическое продолжение системного подхода и также представляет собой не набор предписаний и руководств, а особый способ мышления руководителей об организационных проблемах и их решениях. Ситуационный подход надо отличать от метода ситуаций (case-метод).

В основе ситуационного подхода лежит понятие ситуации.

Ситуация – это конкретный набор обстоятельств, которые влияют на организацию в данное конкретное время.

Мери Паркер Фоллет сформулировала “закон ситуации”: “Различные ситуации требуют различных типов знаний”, а Ральф Стогдилл в 1948 г., развивая методологию ситуационного подхода, писал: “ситуация по большей части определяет, какие черты необходимы лидеру”.

Ситуационный подход пытается увязать конкретные приемы и концепции с определенными ситуациями для того, чтобы достичь целей организации наиболее эффективно.

Методология ситуационного подхода может быть представлена как четырехшаговый процесс:

1. знание средств управления, которые доказали свою эффективность в прошлом;
2. Предвидение вероятных последствий (как положительных, так и отрицательных) от применения какой-либо методики или концепции;
3. Правильная интерпретация ситуации, т.е. определение наиболее важных в данной ситуации факторов и наиболее вероятного эффекта от изменения какого-либо фактора;
4. Достижение целей организации наиболее эффективным путем за счет увязывания конкретных приемов, которые вызывали бы наименьший отрицательный эффект и таили бы минимум недостатков, с конкретными ситуациями.

Таким образом, «лучшего способа управления не существует».

Различают четыре модели ситуационного подхода к стилю управления: 1) модель Фидлера; 2) модель «Путь – Цель» Митчела и Хауса; 3) теория жизненного цикла (Херси и Бланшар); 4) модель принятия решений руководителем Врума – Йеттона.

Модель Фидлера, в которой рассматриваются различные ситуации в организации взаимоотношений между руководителем и подчиненными в зависимости от изменения факторов, влияющих на поведение руководителя, таких как: отношения между руководителем и членами коллектива (лояльность, доверительность, симпатия и т.д.), структура задачи (структуризация, четкость постановки, привычность и т.д.), должностные полномочия (объем законной власти, уровень поддержки формальной организацией и т.д.).

Модель «Путь – Цель» Митчела и Хауса имеет в своей основе элементы модели Фидлера и теории ожидания В. Врума. Рассматривается зависимость «усилие – производительность - результаты - вознаграждение - ощущаемая ценность вознаграждения для подчиненного». В модели представлены результаты исследования роли руководителя в достижении целей организации через достижение цели подчиненных.

В этой модели выделяют два ситуационных фактора: а) личные качества подчиненных, включающие структуры активных потребностей; степень уверенности в способности влиять на внешнюю среду.

Чем ниже степень уверенности, тем выше склонность к авторитарному или инструментальному стилю руководства; б) требования внешней среды, определяющие характер задачи. От этих факторов зависит выбор стиля руководства группой.

Теория жизненного цикла (Херси и Бланшар), суть которой состоит в том, что стиль руководства зависит от зрелости исполнителей, т.е. от способности нести ответственность за свое поведение, от желания достичь поставленные цели, от образования, опыта в отношений конкретной задачи.

Зрелость изменяется в зависимости от содержания и характера задачи. Следовательно, изменяется и стиль руководства на основе субъективной оценки руководителем зрелости подчиненных.

В модели принятия решений руководителем Врума–Йеттона, в основе которой положена зависимость стиля руководства от степени участия подчиненных в процессе принятия решений, рассматриваются пять стилей руководства, применение которых определяется содержанием ситуацией или характером проблемы.

Необходимо подчеркнуть, что теории ситуационного подхода подтверждаются на практике частично, что указывает на неучет некоторых факторов.

Оптимального стиля руководства в принципе не существует, иначе, это стиль, ориентированный на реальность, предполагающий адаптацию различных стилей под ситуацию и под руководителя.

**1.2 Факторы, влияющие на эффективность применения системно-ситуационного подхода в управлении**

Эффективность и качество управленческого решения определяется, прежде всего, обоснованностью методологии решения проблем, т.е. подходов, принципов, методов.

В первую очередь, в качестве фактора, влияющего на эффективность применения системно-ситуационного подхода в управлении, можно назвать тип организационной структуры и их характеристики.

В зависимости от типа организационные структуры делятся на: органическую, предпринимательскую, бюрократическую и партиципативную.

В них различаются такие характеристики, как: 1) направление организации, т.е. организация направляется: согласием с общей идеей, либо свободной инициативой, либо сильным руководством или всесторонними обсуждениями; 2) проблемы решаются на основе: исходного согласия с целями и задачами, индивидуального творчества, ясного и сосредоточенного продумывания, открытого взаимодействия; 3) лидерство основывается на: разделяемых взглядах о направлении общего движения, наличии авторитета и признания, власти и положении, содействии контактам и сотрудничеству; 4) с хроническими проблемами справляются с помощью непридания им значения и отказа от обсуждения, поиска новых творческих подходов, укрепления руководства и следования правилам, более напряженной дискуссии и выработки способов решения; 5) повседневная работа: осуществляется при минимальном вмешательстве в нее, выполняется и видоизменяется каждым по-своему, зависит от неизменности курса и активности руководства, постоянно перепроверяется для большего совершенства; 6) функции и ответственность: реализуются почти с автоматической точностью, получаются такими, какими их делают люди, предписываются и закрепляются, разделяются и сменяются по необходимости; 7) желания и интересы отдельных людей: оцениваются по степени их согласованности с целями организации, считаются более важными, чем интересы организации, подчиняются интересам организации, согласуются с интересами организации путем договоренностей; 8) руководство: задает контекст и цель, сводя к минимуму остальное вмешательство, дает людям возможность делать так, как они считают нужным, определяет лидеров и возможные направления развития, действует как катализатор группового взаимодействия и сотрудничества; 9) разногласия и конфликты: отражают факт расхождения с общими целями и задачами, являются продуктивным выражением индивидуальных особенностей и различий, угрожают стабильности организации и мешают работе, считаются жизненно необходимыми для эффективного решения проблем; 10) коммуникации (общие): ограничены и несущественны, меняются по интенсивности и непредсказуемы, формальны и подчиняются правилам, открыты и насыщенны; 11) информация и данные: расцениваются как совместное знание, которое не нужно выносить вовне, используются для достижения индивидуальных достижений, контролируются и доступ к ним ограничен, оцениваются и распределяются открыто.

В зарубежной литературе выделяют пять типов управленческих форм и соответствующие им рычаги управления и области целеопределения (табл.1).

Таблица 1. Индикаторы типов организационных культур1

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Организационная культура | Управленческая форма | Рычаг управления | Область целеполагания |
| Органическая | Коллективистская | Авторитет | Групповые интересы |
| Предприниматель-ская | Рыночная | Деньги | Максимальная прибыль |
| Бюрократическая | Бюрократическая | Сила | Воля начальства |
| Партиципативная | Демократическая | Закон | Интересы законопослуш-ного большинства при обязательном соблюдении прав меньшинства |
|  | Знаньевая (диалоговая) | Знания | Поиск истины |

Во-вторых, одним из таких факторов, являются элементы организации. Это может быть: цель, структура, технология, финансы, управление, персонал. Каждый из этих элементов может также быть фактором, влияющим на применение системно-ситуационного подхода в управлении.

Ни одна организация не сможет сформироваться и существовать, если не будет определена ее цель, то, ради чего данная организация формируется и действует. Цель может быть как для внешних наблюдателей, так и для ее собственных участников. Для описания цели организации важен такой аспект, как видение, т.е. то, как организация предполагает двигаться к достижению стратегических целей, оно обычно ориентировано больше на сотрудников организации и ее стратегических партнеров, чем на клиентов.

Структура – это, прежде всего совокупность взаимосвязанных звеньев, образующих систему. Различают следующие виды структур: линейная (звенья связаны последовательно), кольцевая (аналогично линейной, но «выход» последнего звена одновременно «вход» первого, колесо (подобно кольцевой, но имеется звено, связанное со всеми в центре), звездная (похожа на колесо, но нет периферийных связей («обода»), а звенья связаны между собой только через центр), многосвязная (каждое звено связано со всеми), сотовая (каждое звено) связано с 3-4 другими и имеет один внешний «выход» («вход»), либо с 2-мя и имеет два «выхода» или «входа»), иерархическая (наличие иерархии правления), смешанная (в разных подсистемах могут быть вышеназванные виды структур).

Технология является, очень часто, «базисной» характеристикой организации, определяющей ее «специфическую особенность». В настоящее время производственные и управленческие технологии могут быть рассмотрены под видом предполагаемой в их основе доминирующей формы организации совместной деятельности исполнителей. Это могут быть следующие типы совместной деятельности, т.е. групповое решение задачи или проблемы: совместно-взаимодействующий тип, характеризующийся обязательностью участия каждого в решении общей задачи с почти одинаковой и малоизменчивой интенсивностью труда исполнителей; совместно-последовательный, связанный с распределением (последовательностью) и порядком участия каждого в работе; совместно-индивидуальный, где взаимодействие между участниками труда минимизируется и совместно-творческая деятельность, предполагающая преодоление иерархических, функциональных, личностных и профессиональных барьеров, с целью сотворчества.

Финансы подразумевают собой не только денежные средства, но и другие ресурсы. У них существует три функции: распределительная, стимулирующая и контрольная.

Управление или система управления – это способ принятия решений в организации. Обращается внимание на решение каких задач она направлена и какие методы при этом используются.

Персонал – совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает организация, т.е. сотрудники, а также партнеры, эксперты и др. В зависимости от поставленных целей и задач организации, соответствующим образом должен быть подобран и персонал, на плечи которого они лягут.

Дополнительными факторами можно добавить также как внутреннюю, так и внешнюю (в том числе, экономическую) ситуации, как внутри организации, так и в стране. Эти факторы не смотря ни на что, могут сильно влиять на практику применения системно-ситуационного подхода в управлении.

**2. Описание объекта исследования**

**2.1 Основные характеристики организации**

В данной контрольной работе я рассматриваю следующую организацию: Государственное образовательное учреждение среднего профессионального образования Кемеровский педагогический колледж (ГОУ СПО КПК).

Данная организация прошла четыре этапа своего развития: создание в 1975 году и 3 переименования.

Первоначальное название данной организации – Кемеровское педагогическое училище, затем переименовано в Кемеровское педагогическое училище №1 при создании другого педагогического училища, преобразовано в Кемеровский педагогический колледж в 1995 году приказом Департамента образования и науки Администрации Кемеровской области от 29.03.1995г. №213 (см. Приложение 1) и в конце концов переименовано в государственное образовательное учреждение среднего профессионального уровня Кемеровский педагогический колледж в 2004 году, в связи со сменой Департамента.

Юридический адрес: 650023, г.Кемерово, пр.Ленина, 126-а.

ГОУ СПО КПК является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, расчетные и иные счета … (см. Приложение 2), оно находится в ведении Департамента науки и профессионального образования Кемеровской области (Департамент).

Финансирование ГОУ СПО КПК осуществляется Департаментом, имущество закреплено на праве оперативного управления, является федеральной собственностью (см. Приложение 3).

Основными задачами являются: создание благоприятных условий для разностороннего развития личности; удовлетворение потребности личности в получении образования; удовлетворение потребностей общества в специалистах; формирование у обучающихся гражданской позиции; подготовка и др. специалистов среднего звена; распространение знаний среди населения, в том числе путем оказания платных образовательных услуг. (Приложение 4)

ГОУ СПО КПК – учреждение, реализующее образовательные программы среднего педагогического образования повышенного уровня по специальностям: 0303 – иностранный язык; 0311 – изобразительное искусство и черчение; 0312 – преподавание в начальных классах; 0317 – педагогика дополнительного образования.

Учреждение в своей деятельности руководствуется Законом РФ «Об образовании», другими законодательными и нормативными актами, Типовым положением об образовательном учреждении.

Учредителем ГОУ СПО КПК от имени РФ выступает Территориальное управление Минимущества РФ по Кемеровской области.

Деятельность ГОУ СПО КПК регламентируется следующими основными актами: Коллективным трудовым договором; Правилами внутреннего распорядка для студентов КПК; Положением об охране труда; Положением о кафедрах и ПЦК; Положением о научно-методическом совете КПК; Положением об итоговой государственной аттестации выпускников КПК; Положением о платных дополнительных услугах; Правилами внутреннего трудового распорядка; Приказами и распоряжениями директора КПК; Правилами приема в КПК и др. (Приложение 5)

**2.2 Динамика финансово-экономических (технико-экономических) показателей деятельности организации**

Если рассматривать динамику показателей деятельности ГОУ СПО КПК, то, конечно, в первую очередь, надо сказать о количественном составе, как преподавателей, так и студентов.

В 2006-2007 учебном году в данной организации работает около 100 преподавателей, в том числе совместители, из обслуживающего персонала можно назвать: лаборанты, их фактически приблизительно по одному человеку на кафедру, т.е. 8 человек, но некоторые ставки распределены не между лаборантами; технички, вахтеры, гардеробщики, столовая и т.д. – около 30 человек.

Больше всего увольняются, меняя место работы, преподаватели, так как их больше в процентном соотношении, но обслуживающий персонал тоже часто уходит из данной организации.

Это связано с тем, что у обслуживающего персонала очень низкий оклад. Так на УВП (5 разряд) оклад составляет – 1548 руб., у 6-го разряда – 1780 руб., у МОП (младшего обслуживающего персонала) – 1460 руб.

А преподаватели уходят по различным другим причинам, но более доходное место работы не последняя причина. У них заработная плата варьируется в зависимости от разряда. Чем выше разряд, тем выше почасовая оплата труда. Дополнительно оплачиваются часы кураторам и замещающим преподавателям.

Рабочее время у обслуживающего персонала 40-часовая рабочая неделя, у преподавателей – ненормированный рабочий день при 6-дневной рабочей неделе.

Студентов на 02 февраля 2007 года – 434 человека, из них 30 находятся в академическом отпуске, 42 человека учатся на базе 9 классов, остальные на базе 11 классов.

Каждый год выпуск студентов колеблется (в основном уменьшается): в 2005-2006 учебном году выпускалось 113 студентов, а в 2006-2007 учебном году – ожидается 100 человек. Также каждый год сокращается набор студентов: если в 2005-2006 учебном году приняли на новый набор 250 студентов, то в 2006-2007 учебном году поступило 199 человек.

Как у любой организации у ГОУ СПО КПК есть основные фонды, на 01.01.07г. их стоимость составила 19036736,34 руб.; степень износа основных фондов – 7369911,68 руб., т.е. остаточная стоимость основных средств равна 11666824,66 руб. (см. Приложение 6)

Организацию возглавляет директор, у него есть администрация и заместители: по учебной работе, по воспитательной работе, по научно-методической работе. Основной штат составляют преподаватели, также вспомогательный персонал: отдел кадров, столовая, лаборанты, технички, вахтеры, завхоз, водители, дворники.

Устав организации, в соответствии с новым названием, как уже было указано выше, принят в 2004 году.

Должностные инструкции руководителей и специалистов организации, регламент работы, правила внутреннего распорядка описаны в Уставе колледжа и Положениях.

Если исходить от затребованности выпускников - специалистов на нынешнем рынке труда, то можно отметить, что по следующим специальностям:

Таблица 1. Выпуск и трудоустройство выпускников колледжа за 2003-2005 года

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Специальность | 2003 год | 2004 год | 2005 год |
| Всего выпуск-ников | Трудо-устрой-ство | Продолжают обучение | Всего выпуск-ников | Трудо-устрой-ство | Продолжают обучение | Всего выпуск-ников | Трудо-устрой-ство | Продолжают обучение |
| очно | заочно | очно | заочно | очно | заочно |
| 1. 050709 Пре-подавание в начальных классах | 85 | 57 | 28 | 43 | 53 | 46 | 7 | 21 | 55 | 51 | 4 | 20 |
| 2. 050603 Изобразитель-ное искусство и черчение | 12 | 7 | 2 | 7 | 19 | 16 | 4 | 4 | 9 | 9 | - | 8 |
| 3. 050303 Иностранный язык | 27 | 16 | 9 | 10 | 23 | 21 | 3 | 7 | 23 | 14 | 8 | 9 |
| Итого: | 124 | 80 | 39 | 60 | 95 | 83 | 14 | 32 | 87 | 74 | 12 | 37 |

В принципе преподавателей всегда не хватает, но как указано в таблице 1, трудоустройство не обозначает, что выпускник устроился именно преподавателем, это обозначает, что он просто куда-то устроился на работу. На самом деле в преподаватели из бывших выпускников идет всего лишь процентов 10-15 бывших студентов.

**2.3 Организационная структура управления**

В данной организации – ГОУ СПО КПК на основании анализа Устава КПК и прочего анализа, в том числе непосредственного наблюдения можно сделать вывод, что во-первых данная организация линейно-штабная ОСУ и во-вторых вид данной ОСУ - бюрократия.

Линейно-штабная ОСУ – это более усовершенствованная разновидность линейно-функциональной ОСУ. Для нее характерно наличие штабов в организации – элементов, которые способствуют максимально эффективному осуществлению линейных функций и неотделимы от них (штабы не могут существовать независимо от линейных структурных подразделений).

В ГОУ СПО КПК применяются следующие разновидности штабов, как:

1) консультативный аппарат, обеспечивающий консультирование линейного руководства в различных областях знаний (право, технология психодиагностика и т.д.). Специалисты привлекаются на постоянной или временной основе;

2) обслуживающий аппарат оказывает линейному руководству различные услуги: исследования (например, маркетинговые, финансово-экономические и т.д.), работа с персоналом по определенным вопросам, подготовка юридических заключений, осуществление связей с общественностью и т.д. В ГОУ СПО КПК очень развито финансово-экономическое исследование;

3) личный аппарат (секретарь, секретарь-референт, помощник, советник, консультант) исполняет то, что требует руководитель. Сотрудники личного аппарата не имеют в организации никаких полномочий, но могут обладать большой властью, фильтруя и ограничивая доступ к руководителю информации и посетителей. Власть усиливается, если руководитель искренне прислушивается к советам своего личного аппарата или зависит от него. Как в практически любой организации в ГОУ СПО КПК есть секретарь.

Вид ОСУ в ГОУ СПО КПК – бюрократия.

Основные положения концепции бюрократии особенно актуальны и в настоящее время в этой организации:

а) четкое разделение труда, что приводит к появлению высококвалифицированных специалистов в каждой должности;

б) иерархичность уровней управления с четкими связями типа “вышестоящий – нижестоящий”;

в) наличие взаимосвязанной системы обобщенных формальных правил и стандартов, обеспечивающей однородность выполнения сотрудниками своих обязанностей и скоординированность различных задач;

г) дух формальной обезличенности, с которым официальные лица выполняют свои должностные обязанности;

д) найм на работу в строгом соответствии с техническими квалификационными требованиями. Защищенность служащих от произвольных увольнений.

Первопричиной негативных явлений бюрократии (например, волокита, трудоемкие и продолжительные согласования, справки, формы и т.п.) является не бюрократия как таковая, а недостатки в реализации правил работы и целей организации, обычные трудности, связанные с размером организации, поведением сотрудников, несоответствующим правилам и задачам организации.

Из недостатков бюрократии можно отметить следующие:

- преувеличение значимости стандартизированных правил, процедур и норм, в результате чего возможна утрата гибкости организации, сокращение поиска альтернатив при решении проблем.

- отсутствие способности спонтанно и по-новому реагировать на окружающие условия, что существенно необходимо для эффективного функционирования организации или по-другому, исключительный упор на строгое соблюдение правил ведет к негибкости ОСУ, сокращению нововведений в своей деятельности

В бюрократии существенным аспектом является отличие полномочий от власти:

1) полномочия означают наличие права действовать;

2) власть – наличие реальной возможности действовать.

Можно иметь власть, не имея полномочий.

Существует два типа полномочий в организации:

1. Линейные полномочия – это полномочия, которые передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее другим подчиненным. Руководитель, обладающий линейными полномочиями, имеет право принимать решения в отведенных ему пределах. Делегирование линейных полномочий создает иерархию уровней управления организации. Результатом является цепь команд.

2. Штабные (аппаратные) полномочия – полномочия административного аппарата, которые могут быть следующими:

а) рекомендательные полномочия – предлагаемые консультации, рекомендации штабного аппарата могут быть не приняты к реализации. Иначе, имеют право рекомендовать что-либо, но не требовать выполнения;

б) обязательные согласования – линейное руководство должно согласовывать (обсуждать) определенные вопросы (например, рыночная ситуация) до принятия решений, но не обязано следовать рекомендациям аппарата;

в) параллельные полномочия – наличие у штабного структурного подразделения права вето, отклонять решения линейного руководства. Цель заключается в установлении системы контроля для уравновешивания власти и недопущения грубых ошибок;

г) функциональные полномочия, при которых различия между штабными и линейными полномочиями устраняются, т.к. аппарат может как предложить, так и запретить какие-либо действия в области своей компетенции. Цель наделения такими полномочиями состоит в сокращении времени прохождения команды по линейным каналам;

д) личные полномочия внутри аппарата возникают, если собственно аппарат имеет свою структуру, иерархию, цепь команд.

В ГОУ СПО КПК руководство, практически в полном объеме, имеет полномочия, а не власть, причем имеет как линейные, так и штабные полномочия. Из вторых имеются как обязательные, так и рекомендательные, и параллельные, и функциональные. Личные полномочия тоже имеются, но не в полном объеме.

Полномочия реализуются через выполнение конкретных функций структурными подразделениями и работниками.

Из принципов распределения функций, максимально распространенных в организациях, в данной организации можно указать следующие:

Проблемный принцип. На подразделение и/или его сотрудников возлагается решение конкретных проблем (например, организация системы оплаты труда) без относительно объекта.

Объектный принцип. Предусматривается ответственность подразделения и/или его сотрудников за развитие и решение комплекса проблем, относящихся к данному объекту (например, цеху, производству и т.д.).

Проблемно-объектный принцип. Каждый сотрудник отвечает не за решение проблемы вообще, а за решение конкретной проблемы конкретного объекта.

Причем эти принципы в данной организации распространяются не сразу все на одного конкретного работника, но так как численность работников в организации большая, то можно найти таких людей, на которых распространяется проблемный принцип, на других – объектный, на третьих – проблемно-объектный принцип. Это зависит от того, какую ступеньку в иерархии занимает работник и какие у него существуют полномочия и возможность решения вопросов.

Любую ОСУ можно охарактеризовать с точки зрения степени централизации по следующим параметрам:

- количество решений, принимаемых на нижестоящих уровнях управления, и их относительная важность;

- последствия решений, принятых на нижестоящих уровнях;

- степень контроля за работой подчинённых.

Вопрос определения эффективного соотношения централизации и децентрализации в каждом конкретном случае решается индивидуально. Важно знать преимущества и недостатки как первой, так и второй ОСУ.

Итак, можно указать следующие преимущества централизованной ОСУ:

1. улучшается контроль и координация, снижается количество и масштабы ошибочных решений, принятых менее опытными специалистами;
2. отдельные структурные подразделения и организация в целом растут и развиваются равномерно, а не за счет друг друга;
3. более экономно и рационально используется опыт и знания персонала центрального органа управления.

Преимуществами же децентрализованной ОСУ являются следующие:

1. облегчается процесс принятия решения, поскольку, во-первых, принимать решений надо меньше и, во-вторых, информации для принятия решения также необходимо меньше, и она уже подготовленная;
2. повышается оперативность принятия решения и компетентность лица, его принимающего (иначе, где проблема возникла – там и решают ее);
3. стимулируется инициатива, отождествление себя с организацией;
4. происходит подготовка молодого специалиста к более высоким должностям, требующим принятия еще более важных решений, приобретение опыта.

В ГОУ СПО КПК явно выражена централизованная ОСУ, т.е. практически все решения принимаются руководством сверху, оно же следит за работой подчиненных, опыт и знания сотрудников используются по назначению, в зависимости от занимаемой должности.

**3. Аналитическая часть**

**3.1 Оценка применения системно-ситуационного подхода в управлении в работе организации**

Системно-ситуационный подход в управлении в ГОУ СПО КПК практически не используется.

Анализируя деятельность ГОУ СПО КПК можно сказать, что в данной организации существует практика применения двух подходов в управлении. Это: во-первых, нормативный подход, а во-вторых, административный подход.

Сущность нормативного подхода заключается в установлении нормативов управления по всем подсистемам системы менеджмента. Нормативы должны устанавливаться по важнейшим элементам: а) целевой подсистемы (показатели качества и ресурсоемкости товара, параметры рынка, показатели организационно-технического уровня производства, социального развития коллектива, охраны окружающей среды), б) функциональной подсистемы (нормативы качества планов, организованности системы менеджмента, качества учета и контроля, нормативы стимулирования качественного труда), в) обеспечивающей подсистемы (нормативы обеспеченности работников и подразделений всем необходимым для нормальной работы, выполнения стоящих перед ними целей и задач, нормативы эффективности использования различных видов ресурсов в целом по фирме). Эти нормативы должны отвечать требованиям комплексности, эффективности, обоснованности, перспективности (во времени и по масштабу применения).

Нормативами функционирования элементов внешней среды организация не управляет, но она должна иметь банк этих нормативов, строго их соблюдать (особенно правовые и экологические нормативы) и принимать участие в развитии системы нормативов внешней среды фирмы. Чем больше обоснованных нормативов по каждому элементу системы менеджмента, тем выше будет ее организованность, уровень автоматизации планирования, учета и контроля на всех уровнях управления.

*Административный подход*

Сущность административного подхода заключается в регламентации функций, прав, обязанностей, нормативов качества, затрат, продолжительности, элементов системы менеджмента в нормативных актах (приказы, распоряжения, указания, стандарты, инструкции, положения и т.п.).

Так как данная организация государственное образовательное учреждение, то в нем автоматически вытекает невозможность применения системно-ситуационного подхода, в связи с тем, что существуют определенные нормативы, акты и др. показатели для строго определенной работы организации.

**3.2 Анализ опыта применения системно-ситуационного подхода в управлении на территории РФ и за рубежом**

С начала 90-х годов в Российской Федерации началось быстрое развитие системы управления. Оценивая попытки проведения реформ в государственной образовательно-экономической сфере России можно отметить, что меры по реформированию экономики привели к ухудшению ее состояния; удалось создать какую-то систему, которая в определенной мере смягчает удары со стороны слабеющих экономики и науки; руководителями в сфере образования основном являются женщины, которые решали и решают «горящие» задачи и создали основу для дальнейшего развития этой системы.

Системно-ситуационный подход – это подход, который рассматривает организацию руководителем, как совокупность взаимосвязанных элементов, ориентированных на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды, а не как набор строгих предписаний и инструкций. Это особый способ мышления руководителей, нельзя походить ни к одному элементу или проблеме без учета его последующих взаимодействий с другими элементами. При этом он должен концентрироваться на ситуационных различиях между организациями и внутри них, должен применяться наиболее подходящий метод управления. Еще можно сказать, что он увязывает конкретные приемы с определенными ситуациями, чтобы достичь целей организации наиболее эффективно.

Если анализировать применение системно-ситуационного подхода в управлении на территории РФ, то следует отметить объективные особенности современного этапа российской экономики. Известно, что рынок – это результат естественного отбора наиболее эффективных и действенных инструментов ведения хозяйства. Россия находится на первом, переходном, этапе развития рыночных отношений. Рынок всегда отражает национальные и исторические традиции и особенности той или иной страны. В России рыночная экономика отличается от таковой в других странах, при этом имея общие признаки. Здесь надо сказать, в первую очередь речь идет о жесткой централизации экономики, всеохватывающем плане, практически полного отсутствия самостоятельности у руководителей предприятий. Высокоэффективным в настоящее время может быть регулируемый, социально-ориентированный рынок и как следствие системно-ситуационный подход в управлении.

Одним из субъектов рыночных отношений является руководитель. Типичный представитель руководства – это администрация государственных предприятий, сохраняющаяся обычно при приватизации или акционировании их. Современный российский руководитель – это часто человек с высшим инженерно-техническим образованием, солидным стажем работы руководителем, с ярко выраженным стремлением к власти, любви к работе и отдаче ей кучи времени. Далеко не все они читают что-нибудь по социологии и психологии труда, экономике, финансам, менеджменту и маркетингу. В организациях, где есть такие руководители процветают административно-командные методы управления, силовой нажим. В 1995 году газета «Коммерсантъ» провела исследование, в ходе которого были выявлены представления российских руководителей о менеджменте в России. Многие руководители дали свое определение менеджмента, 17,6% отождествили его с предпринимательством, 7,4% - с одним из видов бизнеса, 5,9 – с планированием, 3,1% - с управлением.

Главная трудность в реформировании бывшей советской системе – это люди, нам остро не хватает современных эффективных менеджеров. Специфика менеджмента на государственных, не подлежащих приватизации, предприятиях, заключается в схожести с системой организации и управления на бывших советских предприятиях. Это, в первую очередь, полная ответственность перед владельцем собственности – государством. И кроме того, это ограниченность прав руководящего персонала, поскольку стратегию и тактику развития предприятия определяет вышестоящая организация.

Среди приватизированных предприятий менеджеры (руководители) несут всю полноту ответственности за управление предприятием. Но среди значительной части руководителей и работников даже этих предприятий бытует мнение о том, что приватизация чуть ли не автоматически приводит к быстрому и существенному улучшению работы, изменению в позитивную сторону отношения работников к труду. Здесь надо учитывать, что у работников больших коллективов чувство собственника выражено очень слабо.

Это, что касается российской модели менеджмента. Но в мире существуют различные, учитывающие национальную специфику той или иной страны. Связано это с особенностями корпоративной культуры разных народов, вместе с тем имеются и классические модели менеджмента (американская и японская), существенно отличающиеся от всех других.

В Японии – одна из самых эффективных в мире. Достоинство ее – умение работать с людьми, ориентирована на групповую форму организации труда, используется механизм коллективной ответственности. Отсюда сопричастность к результатам работы, тесный контакт руководства, различных служб и работников. Менеджер всегда на производстве, среди сотрудников. Предложения и жалобы сотрудников рассматриваются немедленно, большое внимание уделяется научно-техническому прогрессу, действует система управления производительностью и качеством работы, материально и морально стимулируется активное участие работников в производстве, из-за этого количество рационализаторских предложений в Японии в несколько раз больше, чем в США. Управление финансами также построено очень хорошо. Фирма более активно использует собственный, а не акционерный привлеченный капитал. Активную роль в развитии национальной экономики играет государство: разрабатываются общенациональные программы экономического развития и т.д. Особое внимание уделяется систематической подготовке и переподготовке кадров. Японские менеджеры в своей работе придают особое значение социальной политике. У них действует разумное сочетание интересов частного капитала и общества, таким образом, налицо эффективная практика применения системно-ситуационного подхода.

В США американские менеджеры всегда отличались высокими деловыми качествами. Кратко суть американской модели менеджмента можно выразить словом – индивидуализм. У них вопросы дела всегда стоят на первом плане от личных, развит авторитарный стиль управления (это было в первой половине ХХ века). Сейчас в США менеджеры называют своих коллег игроками одной команды, но не следует идеализировать эту ситуацию. Постоянно ведутся поиски новых методов наиболее полного и эффективного использования руководящих кадров. Американские менеджеры часто проходят разные курсы, повышая квалификацию и очень интенсивно работают (рабочая неделя у них часто 60-часовая). Жесткая конкуренция на рынке труда требует от каждого сотрудника максимальной отдачи и ответственности, но при этом особое внимание уделяется нормальным рабочим отношениям.

В ФРГ весьма впечатляющие результаты свидетельствуют об эффективности системы организации и управления. Главными целями менеджмента в Германии являются получение максимальной прибыль и обеспечение выплат акционерами дивидендов, кроме этого немецкие менеджеры стремятся обеспечить ведущее место своей компании на рынке, развивать производство, проводить научно-исследовательские работы, решать экологические проблемы, осуществлять подготовку и обучение кадров. Управление организовано так, что наряду с четкими экономическими отношениями всех уровней существует и жесткая административная подчиненность нижних уровней верхним, строгий спрос за выполнение плана. Усилия менеджеров направлены на обеспечение выживаемости компаний на рынке за счет условий по производству конкурентоспособной продукции. Стилем работы аппарата управления является метод убеждения подчиненных вышестоящим руководством. На предприятиях существует система жесткого планирования. Важное место в немецком менеджменте отводится решению социальных вопросов.

**3.3 Краткие выводы по аналитической части**

Объектом исследования в данной контрольной работе являться организация – государственное образовательное учреждение среднего профессионального образования Кемеровский педагогический колледж.

Данная организация прошла четыре этапа своего развития: создание в 1975 году и 3 переименования, последнее из которых было в 2004 году, в связи со сменой Департамента.

ГОУ СПО КПК является юридическим лицом, оно находится в ведении Департамента науки и профессионального образования Кемеровской области (Департамент), финансирование осуществляется Департаментом, имущество закреплено на праве оперативного управления, является федеральной собственностью. Основными задачами ГОУ СПО КПК являются: создание благоприятных условий для разностороннего развития личности; удовлетворение потребности личности в получении образования; удовлетворение потребностей общества в специалистах; формирование у обучающихся гражданской позиции; подготовка и др. специалистов среднего звена; распространение знаний среди населения, в том числе путем оказания платных образовательных услуг. Оно реализует образовательные программы среднего педагогического образования повышенного уровня по специальностям: 0303 – иностранный язык; 0311 – изобразительное искусство и черчение; 0312 – преподавание в начальных классах; 0317 – педагогика дополнительного образования.

Учреждение в своей деятельности руководствуется Законом РФ «Об образовании», другими законодательными и нормативными актами, Типовым положением об образовательном учреждении.

В ГОУ СПО КПК очень большой количественный состав, как преподавателей, так и студентов. В 2006-2007 учебном году в данной организации работает около 100 преподавателей и человек 40 обслуживающего персонала. Студентов в 2007 году – 434 человека, это меньше чем в предыдущие годы. Каждый год выпуск и набор студентов уменьшается.

Организацию возглавляет директор, у него есть администрация и заместители. Основной штат составляют преподаватели, также вспомогательный персонал.

Должностные инструкции руководителей и специалистов организации, регламент работы, правила внутреннего распорядка описаны в Уставе колледжа и Положениях.

Данная организация является линейно-штабной ОСУ, а ее вид – бюрократия. В ней применяются проблемный, объектный и проблемно-объектные принципы распределения функций.

ГОУ СПО КПК является централизованной организацией сверху вниз, т.е. руководство отдает приказы и следит за их выполнением.

В деятельности ГОУ СПО КПК существует практика применения нормативного и административного подходов в управлении. Организация строго регламентирована, все подчиняется определенным нормативам, законам, актам.

Анализируя применение системно-ситуационного подхода в управлении на территории РФ следует иметь в виду объективные особенности современного этапа российской экономики. Россия находится на первом, переходном, этапе развития рыночных отношений. В России рыночная экономика отличается от таковой в других странах, при этом имея общие признаки. Речь идет о жесткой централизации экономики, всеохватывающем плане, практически полного отсутствия самостоятельности у руководителей предприятий. Высокоэффективным в настоящее время может быть регулируемый, социально-ориентированный рынок и как следствие системно-ситуационный подход в управлении.

Типичным представителем руководства на сегодняшний день является администрация государственных предприятий, часто люди с высшим инженерно-техническим образованием, солидным стажем работы руководителем, с ярко выраженным стремлением к власти, практически ничего не знающий о менеджменту, маркетингу, финансам. Из-за этого процветают административно-командные методы управления, силовой нажим.

В общем можно выразить мысль, что, беря любую организацию в России на данный момент времени, в ней нет эффективного управления на все 100%, даже если управление поставлено как надо, всегда присутствует фактор людей, не собственников предприятия, работающих на нем.

**4. Проектная часть**

**4.1 Разработка системы мероприятий по повышению эффективности управления в организации**

Так как в данной контрольной работе я рассматриваю ГОУ СПО Кемеровский педагогический колледж, то в отношении него, как уже было сказано выше можно сделать вывод, что системно-ситуационный подход в данной организации не применяется или применяется на очень низком уровне.

Для повышения эффективности управления в организации можно сделать следующие предположения по разработке мероприятий: надо рассмотреть причины неприменения системно-ситуационного подхода в управлении, проблемы, которые мешают его применять и что надо сделать для его применения.

Отсутствие системно-ситуационного подхода в управлении происходит, на мой взгляд: во-первых, из-за типа организации – государственная образовательная структура бюрократического типа, во-вторых, из-за отсутствия подготовленных менеджеров на предприятии и понимании сущности менеджмента руководителем ГОУ СПО КПК, в-третьих, неспособности принятия решения, опять же из-за типа организации, в четвертых, хоть в данной организации руководитель и умеет делегировать свои полномочия, но у тех людей, на кого они делегируются достаточно низкий профессионализм или старый образец мышления, в-пятых, недостаточное умение пользоваться приемами риск-менеджмента, боязнь новаций и недостаточное внедрение в управленческий процесс элементов информационного менеджмента, в-шестых, неумение возрастания роли менеджмента качества или управления качеством и неумение применять на практике современные методы и приемы менеджмента, в последнюю очередь можно сказать также и отсутствии систематизированной теории российского менеджмента, и о слабости законодательной базы.

Основными проблемами применения системно-ситуационного подхода является полное подчинение организации государству, нормативам, рекомендациям свыше, актам и законодательству, а также отсутствие финансовых средств и несоответствие менталитета старых управленческих кадров сегодняшним реалиям.

Менеджмент качества в данной организации начали внедрять только недавно и то по причине указаний свыше, что все государственные образовательные организации должны научиться использовать его в повседневной работе. В настоящее время все по должности ответственные сотрудники только начинают ездить на курсы по менеджменту качества. Даже когда ввели новую специализацию в специальности «Педагогика дополнительного образования» - «Дополнительная подготовка по менеджменту», то выучился только один набор студентов, больше на нее не принимали. Это говорит о неумении или незнании руководителей учиться новому для себя делу. Кое-кто только услышал об управлении качеством.

Но, по крайней мере, первый шаг к освоению менеджмента уже начался. Необходимо для повышения эффективности управления обучать менеджменту руководителей данной организации, а также должностных лиц, перенимать опыт других предприятий, в том числе и зарубежных. Внедрять новые программы управления, в частности по практике применения системно-ситуационного подхода. Даже можно, при наличии хорошей обоснованной идеи, подавать рекомендации Минфину по повышению эффективности управления в организации, так как от нормативов образовательное учреждение никто не избавлял. Если идеи будут хорошие, то возможно перестройка начнется и с высших уровней. Но существующие на данный момент возможности, свободные от строгих указаний, такие как выбор новых специализаций, расширение и улучшение образовательных программ, даже использование рекламы надо использовать на полную, иначе без этого невозможно перестроить управление и заменить нормативный и административные подходы на системно-ситуационный.

Также необходимо совершенствовать работу ГОУ СПО КПК на основе применения современных методов управления, улучшать организационную структуру предприятия, осваивать новые отрасли (вводить новые специальности, задействованные на рынке труда), внедрять теоретические разработки отечественной и зарубежной науки после адаптации к конкретным условиям.

**Заключение**

Системно-ситуационный подход – это комбинация двух подходов системного и ситуационного, который рассматривает организацию руководителем, как совокупность взаимосвязанных элементов, ориентированных на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды, а не как набор строгих предписаний и инструкций. Это особый способ мышления руководителей, нельзя походить ни к одному элементу или проблеме без учета его последующих взаимодействий с другими элементами. При этом он должен концентрироваться на ситуационных различиях между организациями и внутри них, должен применяться наиболее подходящий метод управления. Еще можно сказать, что он увязывает конкретные приемы с определенными ситуациями, чтобы достичь целей организации наиболее эффективно.

Эффективность и качество управленческого решения определяется, прежде всего, обоснованностью методологии решения проблем, т.е. подходов, принципов, методов. Для данной организации ГОУ СПО КПК факторами, влияющими на эффективность применения системно-ситуационного подхода являются: тип организационной структуры и их характеристики; элементы организации: цель, структура, технология, финансы, управление, персонал.

Рассматриваемая организация – государственное образовательное учреждение среднего профессионального образования Кемеровский педагогический колледж по своей сути является строго регламентированной, бюрократической, зависимой от высших нормативов организацией, практически не использующей системно-ситуационный подход в управлении по причине вынужденного использования нормативного или административного подходов.

При анализе применения системно-ситуационного подхода в управлении на территории РФ отмечаются объективные особенности современного этапа российской экономики, которая отличается жесткой централизацией экономики, всеохватывающим планом, отсутствием самостоятельности у руководителей организаций. Администрация государственных предприятий или современный российский руководитель – это люди, в основной своей массе, не умеющие применять и не знающие менеджмент, с процветающими административно-командными методами управления. Ограниченность прав руководящего персонала тоже не приводит к хорошим результатам. В мире существуют различные модели менеджмент, учитывающие национальную специфику той или иной страны. В Японии ориентирована на групповую форму организации труда, используется механизм коллективной ответственности, хорошо построено управление финансами. В США суть американской модели менеджмента выражается индивидуализмом, вопросы дела стоят на первом плане, требуется максимальная отдача. В ФРГ главными целями менеджмента являются получение максимальной прибыль и обеспечение выплат акционерами дивидендов.

Необходимо совершенствовать работу ГОУ СПО КПК на основе применения современных методов управления, улучшать организационную структуру предприятия, осваивать новые отрасли внедрять теоретические разработки отечественной и зарубежной науки после адаптации к конкретным условиям.

**Список использованных источников**

1. Закон РФ от 10.07.1992г. №3266-1 «Об образовании»

2. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: Учеб. пособие для студ. сред. проф. учеб. заведений / Т.Ю. Базаров. – 2-е изд., стер. – М.: Изд. центр «Академия», 2003

3. Газета «Коммерсантъ», 1995

4. Драчева Е.Л. Менеджмент: Учеб. пособие для студ. учреждений сред. проф. образования / Е.Л. Драчева, Л.И. Юликов. – 3-е изд., стер. – М.: Изд. центр «Академия», 2003

5. Журнал «Финансы». – 2006. - №4

6. Коллективный договор ГОУ СПО КПК на 2005-2008 гг.

7. Менеджмент социальной работы: Учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / Под ред. Е.И. Комарова и А.И. Войтенко. – М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2001

8. Менеджмент, маркетинг и экономика образования: Учебное пособие. – 2-е изд., перераб. / Под ред. А.П. Егоршина, Н.Д. Никандрова. – Н. Новгород: НИМБ, 2004

9. Нестеров А.Ю., к.э.н. Конспект лекций «Менеджмент». – Новокузнецк, 2004

10. Устав ГОУ СПО КПК от 26.06.2004г.