**Оглавление**

Введение

1. Базовые понятия системного анализа

1.1 Становление системного анализа

1.2 Системный подход

1.3 Понятие системы

2. Определение системного анализа и области его применения

2.1 Понятие «системный анализ»

2.2 Методы и процедура принятия решения системного анализа

2.3 Области применения системного анализа в экономике и управление

3. Практическая часть

Заключение

Список литературы

**Введение**

Системный анализ— это совокупность определенных научных методов и практических приемов решения разнообразных проблем, возникающих во всех сферах целенаправленной деятельности общества, на основе системного подхода и представления объекта исследования в виде системы. Характерным для системного анализа является то, что поиск лучшего решения проблемы начинается с определения и упорядочения целей деятельности системы, при функционировании которой возникла данная проблема. При этом устанавливается соответствие между этими целями, возможными путями решения возникшей проблемы и потребными для этого ресурсами.

Системный анализ характеризуется главным образом упорядоченным, логически обоснованным подходом к исследованию проблем и использованию существующих методов их решения, которые могут быть разработаны в рамках других наук.

Целью системного анализа является полная и всесторонняя проверка различных вариантов действий с точки зрения количественного и качественного сопоставления затраченных ресурсов с получаемым эффектом.

Системный анализ предназначен для решения в первую очередь слабоструктуризированных проблем, т.е. проблем, состав элементов и взаимосвязей которых установлен только частично, задач, возникающих, как правило, в ситуациях, характеризуемых наличием фактора неопределенности и содержащих неформализуемые элементы, непереводимые на язык математики.

Одна из задач системного анализа заключается в раскрытии содержания проблем, стоящих перед руководителями, принимающими решения, настолько, чтобы им стали очевидны все основные последствия решений и их можно было бы учитывать в своих действиях. Системный анализ помогает ответственному за принятие решения лицу более строго подойти к оценке возможных вариантов действий и выбрать наилучший из них с учетом дополнительных, неформализуемых факторов и моментов, которые могут быть неизвестны специалистам, готовящим решение.

В данной курсовой работе будут рассмотрены такие вопросы, как: базовые понятия системного анализа, методы и процедура принятия решения системного анализа, области применения системного анализа. Также будет разработано управленческое решения создания службы управления персоналом в соответствии с технологией применения системного анализа к решению сложных задач.

**1. Базовые понятия системного анализа**

**1.1 Становление системного анализа**

С позиций современных научных представлений системность всегда была методом любой науки. Возможно, что принципы системности применялись не всегда осознанно, но, тем не менее, любой ученый прошлого, который и не помышлял о системном подходе, так или иначе имел дело с системами и моделями объектов или процессов. Ранее всего системные проблемы были осознанны философами.

Первым вопрос о научном подходе к управлению сложными системами поставил М. А. Ампер. Он впервые выделил кибернетику как специальною науку об управлении государством, обозначил её место в ряду других наук и сформулировал её системные особенности. Идеи системности применительно к управлению государством развивались в работах польского ученого Б. Трентовского. Он отмечал, что действительно эффективное управление должно учитывать все важнейшие внешние и внутренние факторы, влияющие на объект управления. Трентовский рассматривает общество как систему, которая развивается путем разрешения противоречий. И все-таки общество середины 19-го столетия было не готово к восприятию системных преставлений. Прошло еще более полувека, прежде чем системная проблематика прочно заняла свое место в научных публикациях. К числу основоположников теории систем можно заслужено отнести российского ученого, академика Е.С. Федорова. Развивая системные представления Федоров установил ряд других закономерностей развития систем, в частности, им было замечено такое свойство систем как самоорганизация, способность к приспособлению, к повышению стройности.

Следующим этапом в развитии системных представлений явились работы А.А.Богданова, который в начале ХХ в. начал создавать теорию организации (тектологию). Основная идея теории Богданова заключается в том, что все существующие объекты и процессы имеют определенный уровень организованности, который тем выше, чем сильнее свойства целого отличаются от простой суммы свойств комплектующих элементов. Именно анализ свойств целого и его частей был впоследствии заложен в качестве основной характеристики понятия сложной системы. Именно анализ свойств целого и его частей был впоследствии заложен в качестве основной характеристики понятия сложной системы.

Позднее идеи теории организации развивались в трудах выдающихся представителей отечественного естествознания И.И.Шмальгаузена, В.Н.Беклемишева и ряда других специалистов, вклад которых во многих отношениях явился решающим в формировании «теории организации».

**1.2 Системный подход**

***Системный подход*** — это подход, при котором любая система (объект) рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов (компонентов), имеющая выход (цель), вход (ресурсы), связь с внешней средой, обратную связь. Это наиболее сложный подход. Системный подход представляет собой форму приложения теории познания и диалектики к исследованию процессов, происходящих в природе, обществе, мышлении. Его сущность состоит в реализации требований общей теории систем, согласно которой каждый объект в процессе его исследования должен рассматриваться как большая и сложная система и, одновременно, как элемент более общей системы.

Развернутое определение системного подхода включает также обязательность изучения и практического использования следующих восьми его аспектов:

1. системно-элементного или системно-комплексного, состоящего в выявлении элементов, составляющих данную систему. Во всех социальных системах можно обнаружить вещные компоненты (средства производства и предметы потребления), процессы (экономические, социальные, политические, духовные и т. д.) и идеи, научно-осознанные интересы людей и их общностей;
2. системно-структурного, заключающегося в выяснении внутренних связей и зависимостей между элементами данной системы и позволяющего получить представление о внутренней организации (строении) исследуемой системы;
3. системно-функционального, предполагающего выявление функций, для выполнения которых созданы и существуют соответствующие системы;
4. системно-целевого, означающего необходимость научного определения целей и подцелей системы, их взаимной увязки между собой;
5. системно-ресурсного, заключающегося в тщательном выявлении ресурсов, требующихся для функционирования системы, для решения системой той или иной проблемы;
6. системно-интеграционного, состоящего в определении совокупности качественных свойств системы, обеспечивающих её целостность и особенность;
7. системно-коммуникационного, означающего необходимость выявления внешних связей данной системы с другими, то есть, её связей с окружающей средой;
8. системно-исторического, позволяющего выяснить условия во времени возникновения исследуемой системы, пройденные ею этапы, современное состояние, а также возможные перспективы развития.

Практически все современные науки построены по системному принципу. Важным аспектом системного подхода является выработка нового принципа его использования - создание нового, единого и более оптимального подхода (общей методологии) к познанию, для применения его к любому познаваемому материалу, с гарантированной целью получить полное и целостное представление об этом материале.

**1.3 Понятие системы**

Центральной концепцией теории систем, кибернетики, системного анализа, всей системологии является понятие системы. Поэтому очень многие авторы анализировали это понятие, развивали определение системы до различной степени формализации.

К примеру, ван Гиг [[1]](#footnote-1) дал достаточно краткое определение: «*Система* - совокупность или множество связанных между собой элементов». Постепенно развивая это понятие, он определяет систему как совокупность живых или неживых элементов, либо и тех и других вместе.

В конечном итоге он дает два варианта определения:

1. *Система* - совокупность частей или компонентов, связанных между собой организационно. При выходе из системы части системы продолжают испытывать на себе ее влияние и претерпевают изменения.
2. Под *системой* может пониматься естественное соединение составных частей, самостоятельно существующих в природе, а также нечто абстрактное, порожденное воображением человека.

Данные как определения, приведенные выше постулаты, на мой взгляд, следует отнести к свойствам систем, хотя и очень важным. А.И. Уемов[[2]](#footnote-2), проводя анализ тридцати пяти (!) различных определений понятия “система”, останавливается на следующих:

*1. Система* - множество объектов, на котором реализуется определенное отношение с фиксированными свойствами.

*2. Система* - множество объектов, которые обладают заранее определенными свойствами с фиксированными между ними отношениями.

Эти определения, несмотря на краткость достаточно полны, однако слишком тяжелы для восприятия.

Мне представляется интересным определение Р. Эшби[[3]](#footnote-3): «*Система* - любая совокупность переменных, которую наблюдатель выбирает из числа переменных, свойственных реальной “машине”».

Наилучшим из встреченных мною, я считаю определение Акоффа и Эмери[[4]](#footnote-4): «*Система* - множество взаимосвязанных элементов, каждый из которых связан прямо или косвенно с каждым другим элементом, а два любые подмножества этого множества не могут быть независимыми». Это определение достаточно полно, подходит для специалистов различных областей и легко воспринимается.

Классификация систем:

1. *Живые и неживые системы*

Живыми называются системы, обладающие биологическими функциями, такими, как рождение, смерть и воспроизводство. Иногда понятия “рождение” и “смерть” связывают с неживыми системами при описании процессов, которые как бы похожи на жизненные, но не характеризуют жизнь в ее биологическом смысле.

1. *Абстрактные и конкретные системы*

По определению Акоффа и Эмери, система называется *абстрактной,* если ее элементы являются понятиями. Систему относят к *конкретным,* если по крайней мере два ее элемента являются объектами. Дж. ван Гиг дополняет эти определения, назвав систему конкретной, если ее элементы являются либо объектами, либо субъектами, либо и теми и другими. Это не лишает общности определение Акоффа. Все абстрактные системы являются неживыми, в то время как конкретные системы могут быть и живыми, и неживыми.

1. *Открытые и замкнутые системы*

Деление систем на открытие и замкнутые является важным основанием классификации систем. Система является *замкнутой,* если у нее нет окружающей среды, т. е. внешних контактирующих с ней систем. К *замкнутым* относятся и те системы, на которые внешние системы не оказывают существенного влияния. Система называется *открытой,* если существуют другие, связанные с ней системы, которые оказывают на нее воздействие и на которые она тоже влияет. Все живые системы - открытые системы. Неживые системы являются относительно замкнутыми; наличие обратной связи наделяет их некоторыми неполными свойствами живых систем, связанными с состоянием равновесия.

Резюмируя вышесказанное, понятия системный подход, система и системный анализ взаимосвязаны между собой. Основой системного анализа считают общую теорию систем и системный подход. системный анализ, однако, заимствует у них лишь самые общие исходные представления и предпосылки. В системном анализе тесно переплетены элементы науки и практики.

**2. Определение системного анализа и области его применения**

* 1. **Понятие «системный анализ»**

Предмет системного анализа и его место в общей структуре научных знаний определяется прежде всего тем, что он воплощает на практике идеологию системного подхода к изучению природных и общественных явлений с целью разрешения возникающих проблем. Это означает, что в основе его категориального аппарата, концепций, методов и приемов лежат идеи системного подхода, конкретизированные применительно к разрешаемой проблеме.

Объектом системного анализа выступают утилитарные проблемы различного уровня (от государственного до личного), связанные с созданием новых и совершенствованием (модернизацией) существующих организационных, технических, технологических, концептуальных, информационных, экономических, военных и других систем. К числу таких проблем относятся:

1. формирование социально-экономического курса государства и определение стратегии развития отраслей промышленно-хозяйственного комплекса страны, города, региона, района;
2. планирование развития систем вооружения в условиях изменения военно-политической обстановки и обоснование тактико-тактических требований к новым образцам вооружения и военной техники;
3. обоснование способов комплексного разрешения глобальных и региональных противоречий экономического, политического, экологического и техногенного характера;
4. технико-экономическое обоснование и проектирование систем различного функционального назначения;
5. совершенствование организационно-управленческих структур учреждений, предприятий, фирм и промышленных объединений в условий перехода к новым формам хозяйствования;
6. выбор стратегии и тактики пиаровских и рекламных кампаний по продвижению кандидатов в различные органы власти, а также товаров и услуг на новые рынки;
7. разработка бизнес планов и обоснование маркетинговых стратегий предприятий и фирм с учетом конкуренции, нестабильности рынков сбыта продукции, экономических кризисов и финансовых дефолтов.

Основой системного анализа считают общую теорию систем и системный подход и системный анализ, однако, заимствует у них лишь самые общие исходные представления и предпосылки. Его методологический статус весьма необычен: с одной стороны, системный анализ располагает детализированными методами и процедурами, почерпнутыми из современной науки и созданными специально для него, что ставит его в ряд с другими прикладными направлениями современной методологии, с другой — в развитии системного анализа отсутствует тенденция к оформлению его в строгую и законченную теорию. В системном анализе тесно переплетены элементы науки и практики. Поэтому далеко не всегда обоснование решений с помощью системного анализа связано с использованием строгих формализованных методов и процедур; допускаются и суждения, основанные на личном опыте и интуиции, необходимо лишь, чтобы это обстоятельство было ясно осознано. Важнейшие принципы системного анализа сводятся к следующему: процесс принятия решений должен начинаться с выявления и четкого формулирования конечных целей; необходимо рассматривать всю проблему как целое, как единую систему и выявлять все последствия и взаимосвязи каждого частного решения; необходимы выявление и анализ возможных альтернативных путей достижения цели; цели отдельных подразделений не должны вступать в конфликт с целями всей программы.

Центральной процедурой в системном анализе является построение обобщенной модели (или моделей), отображающей все факторы и взаимосвязи реальной ситуации, которые могут проявиться в процессе осуществления решения. Полученная модель исследуется с целью выяснения близости результата применения того или иного из альтернативных вариантов действий к желаемому, сравнительных затрат ресурсов по каждому из вариантов, степени чувствительности модели к различным нежелательным внешним воздействиям. Системный анализ опирается на ряд прикладных математических дисциплин и методов, широко используемых в современной деятельности управления: исследование операций, метод экспертных оценок, метод критического пути, теорию очередей и т. п. Техническая основа системного анализа — современные вычислительные машины и информационные системы.

Методологические средства, применяемые при решении проблем с помощью системного анализа, определяются в зависимости от того, преследуется ли единственная цель или некоторая совокупность целей, принимает ли решение одно лицо или несколько и т. д. Когда имеется одна достаточно четко выраженная цель, степень достижения которой можно оценить на основе одного критерия, используются методы математического программирования. Если степень достижения цели должна оцениваться на основе нескольких критериев, применяют аппарат теории полезности, с помощью которого проводится упорядочение критериев и определение важности каждого из них. Когда развитие событий определяется взаимодействием нескольких лиц или систем, из которых каждая преследует свои цели и принимает свои решения, используются методы теории игр.

Несмотря на то, что диапазон применяемых в системном анализе методов моделирования и решения проблем непрерывно расширяется, системный анализ по своему характеру не тождествен научному исследованию: он не связан с задачами получения научного знания в собственном смысле, но представляет собой лишь применение методов науки к решению практических проблем управления и преследует цель рационализации процесса принятия решений, не исключая из этого процесса неизбежных в нем субъективных моментов.

**2.2 Методы и процедура принятия решения системного анализа**

Ценность системного подхода состоит в том, что рассмотрение категорий системного анализа создает основу для логического и последовательного подхода к проблеме принятия решений. Эффективность решения проблем с помощью системного анализа определяется структурой решаемых проблем.

Согласно классификации, все проблемы подразделяются на три класса:

* хорошо структурированные (*well-structured*), или количественно сформулированные проблемы, в которых существенные зависимости выяснены очень хорошо;
* неструктурированные (*unstructured*), или качественно выраженные проблемы, содержащие лишь описание важнейших ресурсов, признаков и характеристик, количественные зависимости между которыми совершенно неизвестны;
* слабо структурированные (*ill-structured*), или смешанные проблемы, которые содержат как качественные элементы, так и малоизвестные, неопределенные стороны, которые имеют тенденцию доминировать.

Методы решения.

Для решения хорошо структурированных количественно выражаемых проблем используется известная методология исследования операций, которая состоит в построении адекватной математической модели (например, задачи линейного, нелинейного, динамического программирования, задачи теории массового обслуживания, теории игр и др.) и применении методов для отыскания оптимальной стратегии управления целенаправленными действиями.

Процедура принятия решений.

Для решения слабо структурированных проблем используется методология системного анализа, системы поддержки принятия решений (СППР). Рассмотрим технологию применения системного анализа к решению сложных задач.

Процедура принятия решений включает следующие основные этапы:

1. формулировка проблемной ситуации;
2. определение целей;
3. определение критериев достижения целей;
4. построение моделей для обоснования решений;
5. поиск оптимального (допустимого) варианта решения;
6. согласование решения;
7. подготовка решения к реализации;
8. утверждение решения;
9. управление ходом реализации решения;
10. проверка эффективности решения.

Для многофакторного анализа, алгоритм можно описать и точнее:

1. описание условий (факторов) существования проблем, И, ИЛИ и НЕ связывание между условиями;
2. отрицание условий, нахождение любых технически возможных путей. Для решения нужен хотя бы один единственный путь. Все И меняются на ИЛИ, ИЛИ меняются на И, а НЕ меняются на подтверждение, подтверждение меняется на НЕ-связывание;
3. рекурсивный анализ вытекающих проблем из найденных путей, т.е. п.1 и п.2 заново для каждой подпроблемы;
4. оценка всех найденных путей решений по критериям исходящих подпроблем, сведенным к материальной или иной общей стоимости.

**2.3 Области применения системного анализа в экономике и управление**

Вряд ли возможно классифицировать все ситуации экономического управления, при которых возникает потребность в системном анализе. Следует отметить наиболее распространенные типы ситуаций управления, в которых возможно применение системного анализа:

1.Решение новых проблем. С помощью системного анализа формулируется проблема, определяется, что и о чем нужно знать, кто должен знать.

2. Решение проблемы предусматривает увязку целей с множеством средств их достижения.

3. Проблема имеет разветвленные связи, вызывающие отдаленные последствия в разных отраслях народного хозяйства, и принятие решения по ним требует учета полной эффективности и полных затрат.

4. Решение проблем, в которых существуют различные трудно сравнимые друг с другом варианты решения проблемы или достижения взаимосвязанного комплекса целей.

5. Случаи, когда в народном хозяйстве создаются совершенно новые системы или коренным образом перестраиваются старые системы.

6. Случаи, когда осуществляется улучшение, совершенствование, реконструирование производства или экономических отношений.

7. Проблемы, связанные с автоматизацией производства, а особенно управления, в процессе создания автоматизированных систем управления в любом звене.

8. Работа по совершенствованию методов и форм экономического управления, ибо известно, что ни один из методов экономического управления не действует сам по себе, а только в определенном сочетании, во взаимосвязи.

9. Случаи, когда совершенствование организации производства или управления проводится на объектах уникальных, нетипичных, отличающихся большой спецификой своей деятельности, где нельзя действовать по аналогии.

10. Случаи, если принимаемые на будущее решения, разработка плана или программы развития должны учитывать фактор неопределенности и риска.

11. Случаи, когда планирование или выработка ответственных решений о направлениях развития принимается на достаточно отдаленную перспективу.

Таким образом, системный анализ — это совокупность методологических средств, используемых для подготовки и обоснования решений по сложным проблемам политического, военного, социального, экономического, научного, технического характера. Центральной процедурой в системном анализе является построение обобщенной модели (или моделей), отображающей все факторы и взаимосвязи реальной ситуации, которые могут проявиться в процессе осуществления решения. Полученная модель исследуется с целью выяснения близости результата применения того или иного из альтернативных вариантов действий к желаемому, сравнительных затрат ресурсов по каждому из вариантов, степени чувствительности модели к различным нежелательным внешним воздействиям.

**3. Практическая часть. Разработка управленческого решения создания службы управления персоналом в соответствии с технологией применения системного анализа к решению сложных задач**

## I. Общая информация:

1. ООО "Компьюсервис"

2. Дата создания 01.07. 2005г

3. Московская область, г. Раменское, Ул. К. Маркса 22, оф.3 Тел.47-09-63 Факс 47-09-64

4. Руководство:

- Завыленков Михаил Александрович - генеральный директор; специалист в сфере менеджмента;

- Ростов Александр Валерьевич - директор в сфере маркетинга; специалист в сфере сбыта;

- Зорин Андрей Александрович – директор финансового отдела; специалист в сфере бухгалтерии;

- Медков Александр Валерьевич – директор по производству; специалист в сфере высоких технологий.

**II. Предприятие:**

1. Предприятие специализируется по оказанию услуг и сервиса в сфере информационных технологий, а так же продаже компьютеров. Опыт работы персонала в данной отрасли не менее 3-х лет.

2. Основные виды продукции: фирма специализируется на оказании услуг в сфере информационных технологий: разработка веб-сайтов, монтажа видео и цифровых фото снимков, установке и настройке программного обеспечения, подготовке презентаций; Кроме вышеперечисленных услуг фирма занимается IT консалтингом (монтаж локальных сетей под ключ, автоматизация бизнес процессов и т.д.)

3. Основные потребители: основными потребителями услуг нашей фирмы являются граждане, преимущественно со средним или высоким доходом, имеющие ПК, но не являющимися профессионалами в области информационных технологий. Потенциальными потребителями услуг являются мелкий и средний бизнес, имеющий или желающий приобрести компьютерную технику, но не располагающие в штате специалистами по обслуживанию компьютерной техники.

**II. Разработка службы управления персоналом.**

Необходимость в создании подразделения по управлению персоналом в данной организации стала очевидной.

Данная организация спокойно существует уже несколько лет без службы персонала. Оформлением трудовых книжек занимается бухгалтерия; поиск новых сотрудников ведется исключительно через знакомых; собеседования с претендентами на открытые вакансии проводят непосредственно руководители подразделений. Казалось бы, система, в определенном смысле, отлажена, и, вроде бы, даже все довольны.

Однако, в какой-то момент обнаруживается, что самые высококвалифицированные специалисты постепенно уходят, а найти им адекватную замену не удается: резерв «по знакомым» давно исчерпан; текучка усиливается и на менее значимых позициях; понятие «трудовой дисциплины» постепенно растворяется в дыму бесконечных перекуров; между подразделениями и отдельными сотрудниками то и дело вспыхивают конфликты. Нередко, к сожалению, именно в такой, уже до предела накаленной ситуации руководство предприятия и принимает, наконец, решение о создании службы персонала.

Итак, в первую очередь необходимо определить численность будущего подразделения. Количество специалистов по управлению персоналом на предприятии зависит не только от общего штата, но и от системы разделения обязанностей в самой службе персонала. Так, например, в небольшой компании, где в ближайших планах развития не значится глобальное расширение, вполне оправданным может быть существование одного менеджера — «универсала», одновременно решающего вопросы, как технические, так и идеологические: от оформления документов до разработки кадровой стратегии.

Но если в соответствии с изначально большой численностью работников планируется создание целого подразделения по управлению персоналом, перед руководителем предприятия на первом же этапе возникает два традиционных вопроса: сколько менеджеров должно быть в составе подразделения и кто должен стать главным менеджером по управлению персоналом (обладатель диплома психолога, менеджера или юриста). Разницу во мнениях по этому поводу можно обнаружить, заглянув в текст объявлений о вакансиях для менеджеров по персоналу: если в одном случае требуется работник со строго психологическим образованием, то в другом — обладателей подобной специальности просят не беспокоиться.

На первоначальном этапе численность будущего подразделения определяется исходя из финансовых возможностей предприятия и общего количества работников. При этом, отталкиваться можно, например, от того, что по нормативам ведения кадровой документации в сфере учета одного инспектора по кадрам должно находиться не более 150 личных дел. Окончательное же решение по комплектации кадрового подразделения целесообразно принимать уже после утверждения руководителя этой структурной единицы.

Изначально, в качестве одной из потенциальных моделей, можно принять, например, такое вероятное разделение обязанностей. На предприятии с общей численностью порядка 100-150 человек и службой персонала 3 человека — функциональные задачи между менеджерами по персоналу могут распределяться следующим образом:

1) руководитель, осуществляющий общий контроль за работой подразделения и стратегическое планирование кадровой работы в целом;

2) менеджер, отвечающий параллельно за подбор нового персонала и организацию обучения сотрудников;

3) инспектор, в ведении которого находится оформление кадровой документации.

Что же касается изначальной специализации и, соответственно, профессионального образования потенциального руководителя кадрового подразделения, очевидно, имеет смысл исходить из того, какие непосредственные задачи в первую очередь будут поставлены перед ним на данном предприятии. Если первоочередной акцент делается на быстрый количественный рост предприятия, а значит, планируется масштабный и оперативный набор новых работников, создание индивидуальных схем поощрения, прогноз возможных кадровых перемещений, наверняка, наилучшим образом с этим справится человек с психологическим или социологическим образованием. Если же речь идет, прежде всего, о постановке кадрового учета и делопроизводства, а для ведения обучающих мероприятий и подбора новых сотрудников на данном этапе привлекаются внешние консультанты, то для организации документооборота лучше пригласить человека с базовым юридическим или экономическим образованием.

Следующий вопрос относится к категории уже не столько стратегической, сколько сугубо практической: где найти будущих сотрудников, и кто этим будет заниматься. «Зона поиска» на сегодня еще более или менее понятна: существуют специализированные печатные издания по поиску персонала, общедоступные сайты в Интернете, и, наконец, те же рекрутинговые агентства. Но с решением вопроса кому же поручить подбор специалистов по персоналу до тех пор, пока ни одного такого специалиста в фирме еще нет, нередко возникают трудности.

Не вызывает сомнения, что непосредственно руководитель предприятия должен не только самым пристальным образом рассмотреть кандидатуру будущего руководителя подразделения (если планируется отдел из нескольких человек), но и, по возможности, лично побеседовать с каждым «рядовым» менеджером по персоналу. При этом, собственно, поиск и подбор специалистов по персоналу так называемого middle-уровня, возможно, имеет смысл возложить уже непосредственно на самого руководителя отдела персонала; «головная боль» директората будет состоять, в таком случае, только в определении его кандидатуры.

Из вышесказанного составим модель службы управления персоналом (СУП).

Генеральный Директор Завыленков М. А.

Отдел Маркетинга

Ростов А. В.

Финансовый Отдел

Зорин А. А.

Производственный отдел

Медков А. В.

Служба управления персоналом Начальник СУП (Руководитель)

Отдел социо-культурной и психологической работы

ПСИХОЛОГ

Изучение и анализ качества трудовой жизни, морально-психологического климата, внутрифирменных коммуникаций.

Планирование, набор, интервьюирование, тестирование, отбор, анализ внешнего рынка рабочей силы. Программы обучения и организации непрерывного образования; система проф. продвижения; анализ, контроль, планирование жизненных планов

Отдел по подбору нового персонала и организации обучения сотрудников

МЕНЕДЖЕР

Отдел стратегического планирования кадровой работы

РУКОВОДИТЕЛЬ

Сбор и анализ информации по качеству жизни, рынку рабочей силы, корректировка и планирование деятельности всех секторов в соответствии со стратегическими задачами, информационное обеспечение высших звеньев руководства.

Отдел оформления кадровой документацией

ИНСПЕКТОР

Оформление договоров о сотрудничестве Заполнение трудовых книжек

После того как была построена модель службы управления персоналом, нужно оценить эффективность её работы.

Работа службы (отдела) управления персоналом может быть оценена по ряду ключевых показателей эффективности. Среди этих показателей:

1. производительность труда в компании;
2. затраты на содержание персонала;
3. рентабельность инвестиций в персонал (в т.ч. эффективность обучения);
4. точность оценки персонала;
5. удовлетворенность персонала;
6. уровень текучести кадров;
7. время исполнения заявок на подбор персонала;
8. время выполнения всех типовых операций кадрового учета - от приема на работу до увольнения;
9. количество фактов утечки закрытой информации о персонале;
10. затраты на управление персоналом;
11. многие другие показатели.

Среди этих показателей выявим наиболее значимые. По-моему мнению, таковыми являются:

- производительность труда в компании;

- затраты на содержание персонала;

- рентабельность инвестиций в персонал (в т.ч. эффективность обучения);

- точность оценки персонала;

- удовлетворенность персонала.

Выявим эффективность по данным критериям для данной модели СУП.

1. **Производительность труда в компании.** Сравним производительность труда до появления СУП и после внедрения её в модель управления организации.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Основные виды продукции | Количество производимой продукции | | Эффективность |
| До появления СУП | При внедрении СУП |
| Разработка Веб-сайтов | 10 | 15 | Повышение производительности труда в 2 раза, объясняется тем, что мотивация работников стала выше; реже стали происходить межличностные конфликты и создана благоприятная атмосфера для работы. |
| Монтаж видео и цифровых фото снимков | 30 | 40 |
| Установка и настройка ПО | 300 | 500 |
| Подготовка презентации | 25 | 32 |
| IT консалтинг | 800 | 1200 |
| Продажа компьютеров | 3 | 7 |

1. **Затраты на содержание персонала.** Рассмотрим ниже приведенную таблицу.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Прежняя СУП** | **Новая СУП** | **Выигрыш** |
| 1.ОК 5 человек  2.Затраты 2,5 млн. руб. | 1.ОК 3 человека + внедрение информационных технологии 1млн. руб.  2.Закупка нового оборудования 500000 руб | Выигрыш 1 млн. руб. из-за внедрения новых ИТ |
| Повышение кадров 1,5 млн. руб | Отдел повышения кадров ОПК 3 человека 1080000 руб. | Выигрыш 42000 руб. Сами сотрудники отдела будут проводить ПК, организуется обучение на местах |
| Непроизводственные потери (прогулы, психологические потрясения работников, межличностные конфликты) 2,5 млн. руб. | Отдел Социо-культурной и психологической работы 3 человека 1 млн. руб. | Выигрыш 1,5 млн. руб.  Предполагается уменьшение числа непроизводственных потерь, устранение межличностный конфликтов, создание благоприятной атмосферы для работы.  Так же будут снижаться затраты на непроизводственные потери в:  1 год- до 1,5 млн. руб.  2 год- до 500000 руб.  3 и последующие года не более 100000 руб. |
| Итого затрат:  6,5 млн. руб. | Итого затрат:  4 300 000 руб. | Выгрыш:   1. 542 000 руб. |

1. **Рентабельность инвестиций в персонал.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Расход (З)** | **Доход (Э)** | **Эффективность** |
| 1700000 рублей | 2000000 рублей | 300000 рублей |

Также эффективность можно рассчитать по следующей формуле:

Е= Э/З

Е= 2000000/1700000

Е=1,17

Таким образом,с внедрением СУП доход предприятия вырос на 300000 рублей или на 1,17.

1. **Точность оценки персонала.**

Отдел стратегического планирования кадровой работы может самостоятельно и точно дать оценку работы персонала и отдельного работника в организации.

Оценку работы можно вычислить по следующим критериям:

- производительность труда персонала или отдельного работника;

- привлечение новых клиентов;

- отношения в коллективе.

**5. Удовлетворенность персонала.**

При внедрение отдела социо-культурной и психологической работы удовлетворенность работников на должном уровне. Создана благоприятная атмосфера в коллективедля работы, реже случаются межличностные конфликты. Высококвалифицированный психолог – неотъемлемая часть структуры организации.

После оценки эффективности работы отдела СУП можно с уверенностью сказать что, данная разработанная модель хорошо подходит как к данной организации, так и к другим предприятиям. В дальнейшем СУП может быть усовершенствована, исходя из предпочтений организации.

Резюмируя вышесказанное, необходимо еще раз отметить самое важное.

Служба персонала современного предприятия — это подразделение, ответственное, наряду с выполнением чисто «технических» задач, еще и за формирование благоприятного морально-психологического климата в коллективе, а, следовательно, обеспечение высокой работоспособности. Соответственно, чем раньше возникнет на предприятии данная структурная единица, тем больше гарантий того, что в дальнейшем руководство и коллектив компании могут быть избавлены от многих «болезней роста», свойственных предприятиям, в которых кадровые подразделения были созданы существенно позже, либо отсутствуют вовсе.

**Заключение**

В развитых капиталистических странах, и прежде всего в США, применение системного анализа в сфере частного бизнеса началось с 50-х гг. 20 в. при решении таких задач как распределение производственных мощностей между различными видами изделий, определение будущей потребности в новом оборудовании и в рабочей силе той или иной квалификации, прогнозирование спроса на различные виды продукции и т. д. Одновременно системный анализ все шире проникает и в сферу управленческой деятельности государственного аппарата, прежде всего при решении проблем, связанных с развитием и техническим оснащением вооруженных сил и с освоением космоса. Методы системного анализа использовались в США при проведении программ создания реактивного бомбардировщика В-58, стратегических ракет и средств ПВО, при сравнительной оценке систем вооружения и др.

В 1972 в Лаксенбурге, близ Вены, создан Международный институт прикладного системного анализа (IIASA), в котором участвуют 12 стран ; он ведет работу по применению методов системного анализа преимущественно к решению проблем, требующих международного сотрудничества (например, охрана окружающей среды, освоение ресурсов Мирового океана, совместное использование пограничных водных бассейнов).

Несмотря на то, что диапазон применяемых в системном анализе методов моделирования и решения проблем непрерывно расширяется, системный анализ по своему характеру не тождествен научному исследованию: он не связан с задачами получения научного знания в собственном смысле, но представляет собой лишь применение методов науки к решению практических проблем управления и преследует цель рационализации процесса принятия решений, не исключая из этого процесса неизбежных в нем субъективных моментов.

В данной курсовой работе было разработано управленческое решение создания службы управления персоналом в соответствии с технологией применения системного анализа к решению сложных задач.

Итак, службы управления персоналом современных компаний выполняют обширный комплекс работ*,* связанных с кадровым составом предприятия; служба управления персоналом выполняет множество функций, связанных с анализом содержания труда на предприятии, подбором и адаптацией персонала, стимулированием развития работников, их обучением и урегулированием конфликтных ситуаций в коллективе организации.

В штате службы управления персоналом должны быть специалисты, способные выполнять все перечисленные функции, в том числе социологи, психологи, экономисты по труду, системные аналитики. Особый и достаточно обширный набор требований предъявляется круководителю службы управления персоналом.

Проделанная мною работа была в большей степени интересна мне тем, что полученные знания могут быть непосредственно применены в будущем. К тому же к использованию системного подхода при принятии решений проявляется все более широкий интерес со стороны специалистов по управлению и хозяйственных руководителей. Его все чаще называли новым типом управленческого мышления. И в настоящее время практически в любой научной работе по экономическим, управленческим проблемам содержатся ссылки на использование системного подхода. Я считаю, что расширение применения системного подхода при принятии управленческих решений будет способствовать повышению эффективности функционирования экономической системы страны в целом и ее отдельных объектов.

**Список использованной литературы**

1. Гиг Дж. Ван. Прикладная общая теория систем: В 2 т. М., 1981.
2. Уемов А.И. Системный подход и общая теория систем. - М.: Мысль, 1978.
3. Эшби У.Р. Введение в кибернетику. - М.: ИЛ, 1959.
4. Акофф Р. Л., Планирование в больших экономических системах, пер. с англ., М., 1972;
5. Основы системного подхода и их приложение к разработке территориальных автоматизированных систем управления / Под ред. Ф. И. Перегудова. — Томск: ТГУ, 1976. — 244 с.
6. Волкова, *В. Н.* Из истории теории систем и системного анализа. — СПб.: Изд-во СПбГПУ, 2001 (2004).
7. Никаноров*, С. П.* Системный анализ: этап развития методологии решения проблем в США // Системное управление – проблемы и решения. – 2001. – Выпуск 12. – С. 62–87.
8. Волкова В.Н., Денисов А.А. Основы теории систем и системного анализа. СПб.: Изд. СПбГТУ, 1997. 510 с.
9. Лямец В.И., Тевяшев А.Д. Системный анализ. - Харьков: ХТУРЭ, 1998 - 252 с.
10. Янг, *С.* Системное управление организацией / Пер. с англ. — М.: Советское радио, 1972.
11. Губанов В.А. и др. Введение в системный анализ: Учебное пособие /Под ред. Л.А. Петросяна. - Л.: Изд-во ЛГУ, 1988.
12. Моисеев Н.Н. Математические задачи системного анализа. М., 1981.
13. Перегудов Ф.И., Тарасенко Ф.П. Введение в системный анализ. М.: Высшая школа, 1989.
14. Антонов А.В. Системный анализ. — М.: Высшая школа, 2004. — 454 с.
15. Анфилатов В.С., Емельянов А.А., Кукушкин А.А. Системный анализ в управлении: Учебное пособие / Под ред. А.А. Емельянова. — М.: Финансы и статистика, 2002. — 368 с.
16. Бондаренко Н.И. Методология системного подхода к решению проблем: история, теория, практика. — СПб: Изд-во Санкт-Петербургского ун-та экономики и финансов, 1997. — 388 с.
17. Голубков Е.П. Использование системного анализа в принятии плановых решений. — М.: Экономика, 1982. — 160 с.
18. Губанов В.А., Захаров В.В., Коваленко А.Н. Введение в системный анализ: Учебное пособие. — Л.: Изд-во Ленинградского ун-та, 1988. — 232 с.
19. Квейд Э., Анализ сложных систем, пер. с англ., М., 1969.
20. Оптнер С. Л., Системный анализ для решения деловых и промышленных проблем, пер. с англ., М., 1969.
21. Никаноров С. П., Системный анализ н системный подход, в кн.: Системные исследования. Ежегодник. 1971, М., 1972.
22. Янг С., Системное управление организацией, пер. с англ., М., 1972;
23. Клиланд Д., Кинг В., Системный анализ и целевое управление, пер. с англ., М., 1974.
24. Менеджмент в России и за рубежом №3 / 2003.
25. Вожаков О. Задачи службы персонала при проведении изменений в компании. ''Кадровый вестник''#4, 2000.

1. Гиг Дж. Ван. Прикладная общая теория систем: В 2 т. М., 1981. [↑](#footnote-ref-1)
2. Уемов А.И. Системный подход и общая теория систем. - М.: Мысль, 1978. [↑](#footnote-ref-2)
3. Эшби У.Р. Введение в кибернетику. - М.: ИЛ, 1959. [↑](#footnote-ref-3)
4. Акофф Р. Л., Планирование в больших экономических системах, пер. с англ., М., 1972 [↑](#footnote-ref-4)