Содержание

Введение 2

1. Общие положения системного подхода 4

1.1 Основы общей теории систем 4

1.2 Организационная система: основные элементы и типы 6

1.3 Теория систем 9

2. Процесс управления 17

2.1 Системы управления 17

2.2 Средства управления 19

2.3 Организация как система 22

3. Значение системного подхода в управлении 30

Заключение 34

Список литературы 36

Введение

До становления в начале XX в. науки о менеджменте правители, министры, полководцы, строители принимая решения руководствовались интуицией, опытом, традициями. Действуя в конкретных ситуациях, они стремились найти лучшие решения. В зависимости от опыта и таланта управленец мог раздвигать пространственные и временные рамки ситуации и стихийным образом осмысливать свой объект управления более или менее системно. Но тем не менее до XX в. в управлении господствовал ситуативный подход, или управление по обстоятельствам. Определяющим принципом этого подхода является адекватность управленческого решения относительно конкретной ситуации. Адекватным в данной ситуации полагается решение, наилучшее с точки зрения изменения ситуации, непосредственно после оказания на нее соответствующего управленческого воздействия. Таким образом, ситуативный подход - это ориентация на ближайший положительный результат ("а дальше видно будет..."). Мыслится, что "дальше" опять будет поиск лучшего решения в той ситуации, которая возникнет. Но решение в данный момент наилучшее, может оказаться совсем не таким, как только ситуация изменится или в ней обнаружатся неучтенные обстоятельства. Стремление отреагировать на каждый новый поворот или разворот (изменение видения) ситуации адекватным образом приводит к тому, что менеджер вынужден принимать все новые и новые решения, идущие вразрез с прежними. Он фактически перестает управлять событиями, а плывет по их течению. Сказанное не означает, что управление по обстоятельствам неэффективно в принципе. Ситуативный подход к принятию решений необходим и оправдан, когда сама ситуация экстраординарна и использование прежнего опыта заведомо рискованно, когда ситуация изменяется быстро и непредсказуемым образом, когда нет времени для учета всех обстоятельств. Так, например, спасателям МЧС часто приходится искать наилучшее решение именно в рамках конкретной ситуации. Но тем не менее в общем случае ситуативный подход недостаточно эффективен и должен быть преодолен, заменен или дополнен системным подходом.

Цель работы – рассмотреть системный подход в управлении.

Задачи работы - изучить общие положения системного подхода; охарактеризовать процесс управления; проанализировать значение системного подхода в управлении.

1. Общие положения системного подхода

1.1 Основы общей теории систем

Во многих областях знания объект исследования представляют в виде системы, а последующее его изучение проводят на основе базовых принципов системного подхода. Существуют биологические, технические, информационные и другие системы. Однако ни в одной области системный подход не получил столь широкого распространения и не использовался с таким эффектом, как в теории организаций.

Концептуальные модели системного подхода к объяснению сложных явлений современной жизни или системного анализа появились в виде общей теории, которой приписывалась способность объяснить все явления современного материального и нематериального мира. Одним из основоположников системного подхода считают Г. Спенсера, английского естествоиспытателя и исследователя социальных явлений. По Спенсеру, весь социальный мир представляет собой некое целое или организм, который можно представить как совокупность взаимодействующих частей - сердца, почек, мозга и других органов, которые в целом выполняют функцию жизнеобеспечения или, иными словами, выживаемости данной системы. Перенося проблемы биологического организма на социальный уровень, Спенсер не смог выявить чисто социальных явлений, присущих исключительно человеческому обществу. Вместе с тем отдельные элементы его «организмической» теории и в настоящее время актуальны и способствуют проведению всестороннего анализа социальных общностей, в частности социальных организаций.

Однако истинными творцами общей теории систем признаются А.А. Богданов и Л. фон Берталанфи. Особенно весомый вклад в теорию сделан Богдановым. Он разработал ряд основных положений общей теории систем: принцип обратной связи, феномен открытой системы (т.е. системы, взаимодействующей с окружающей средой посредством обмена энергией и веществом). Берталанфи разработал базовые принципы функционирования системы, баланса между входом и выходом, определил принцип изоморфизма, согласно которому все системы (биологические, технические, социальные, информационные и др.) обладают общими чертами, определяемыми как системные черты.

В соответствии с общей теорией систем под системой понимается некоторое сложное целое, обладающее ярко выраженными границами и относительно независимыми составляющими, связанными между собой так, что изменение положения или состояния одной части с неизбежностью приводит к изменению состояния других частей.

Таким образом, основой системного подхода является признание целостности сложных объектов, его границ и наличия у него внутренних и внешних связей. Общая теория систем распространяет эти основные признаки на все системные объекты реального мира. При этом наличие у всех системных объектов подобных свойств называется изоморфизмом.

Обобщая все теоретические концепции, выдвигаемые в рамках общей теории систем, можно сформулировать ряд основополагающих принципов.

1. Необходимым условием существования действующей системы является наличие связей между отдельными системными единицами, что позволяет этим единицам при наличии определенных условий вступать во взаимоотношения. Из этого положения следует, что система представляет собой некоторое сложное (по внутреннему строению) целое, которое невозможно разделить на полностью независимые элементы.

2. Свойства системы в целом отличаются от свойств ее отдельных элементов, но определяются (детерминируются) этими свойствами.

3. Система как целое может оказывать влияние на свойства и позиции отдельных элементов, изменяя их в определенном направлении.

4. Существенное изменение свойств ряда системных элементов может привести (после накопления изменений и перехода количества накопленных изменений через определенную грань) к качественному изменению всей системы. Результатом такого качественного изменения может быть либо регресс - упрощение внутренней структуры, либо появление системы более высокого уровня, т.е. усложнение структуры системных единиц.

5. Любая система создает границы в отношении собственных системных единиц, отделяясь, таким образом, от внешнего окружения.

6. В отношениях системы и внешнего окружения действует принцип энтропии (в рамках второго закона И. Ньютона), в соответствии с которым система стремится выровнять свое состояние (энергия, ресурсы и т.д.) с внешним окружением.

7. Любая система иерархична, т.е. в ней существуют системные единицы различных уровней. При этом невозможно говорить о системе самого высокого уровня (предельной системе) и системе предельно малого уровня.

Принципы, на которых строится общая теория систем, описывают лишь самые общие свойства и принципы построения систем независимо от их характера и предназначения. При общесистемном подходе нет принципиальной разницы между биологическим организмом, технической, личностной, информационной или организационной системами. Обоснование общих системных принципов еще не дает в руки исследователя инструмент для практического применения системного подхода при управлении конкретной системой.

1.2 Организационная система: основные элементы и типы

Любая организация рассматривается как организационно-экономическая система, имеющая входы и выходы, и определенное количество внешних связей. Следует дать определение понятию «организация». В истории были различные попытки идентифицировать это понятие.

Первая попытка строилась на идее целесообразности. Организация - есть целесообразное устройство частей целого, которое имеет определённую цель.

Организация - социальный механизм для реализации целей (организационных, групповых, индивидуальных).

Организация - гармония, или соответствие, частей между собой и целым. Любая система развивается на основе борьбы противоположностей.

Организация - целое, которое не сводится к простой арифметической сумме составляющих его элементов. Это целое, которое всегда больше или меньше суммы своих частей (всё зависит от эффективности связей).

Честер Бернард (на Западе считается одним из основоположников современной теории менеджмента): когда люди собираются вместе и официально принимают решение объединить свои усилия для достижения общих целей, они создают организацию.

Это была ретроспектива. Сегодня организация может быть определена как социальная общность, которая объединяет некоторое множество индивидов для достижения общей цели, которые (индивиды) действуют на основе определённых процедур и правил.

Исходя из данного ранее определения системы, определим организационную систему.

Организационная система - это определённая совокупность внутренне взаимосвязанных частей организации, формирующая некую целостность.

Основными элементами организационной системы (а значит и объектами организационного управления) выступают:

производство

маркетинг и сбыт

финансы

информация.

Персонал, человеческие ресурсы - обладают системообразующим качеством, от них зависит эффективность использования всех остальных ресурсов.

Эти элементы являются основными объектами организационного управления. Но у организационной системы есть и другая сторона:

Люди. Задача менеджера в том, чтобы способствовать координации и интеграции человеческой деятельности.

Цели и задачи. Организационная цель - есть идеальный проект будущего состояния организации. Эта цель способствует объединению усилий людей и их ресурсов. Цели формируются на основе общих интересов, поэтому организация- инструмент для достижения целей.

Организационная структура. Структура - это способ объединения элементов системы. Организационная структура - есть способ соединения различных частей организации в определённую целостность (основными видами организационной структуры являются иерархическая, матричная, предпринимательская, смешанная и т. д.). Когда проектируем и поддерживаем эти структуры, мы управляем.

Специализация и разделение труда. Это тоже объект управления. Дробление сложных производственных процессов, операций и задач на составляющие, которые предполагают специализацию человеческого труда.

Организационная власть - это право, способность (знания + навыки) и готовность (воля) руководителя проводить свою линию при подготовке, принятии и реализации управленческих решений. Каждый из этих компонентов необходим для реализации власти. Власть - есть взаимодействие. Функцию координации и интеграции деятельности людей бессильный и неэффективный менеджер организовать не может. Организационная власть - не только субъект, но и объект управления.

Организационная культура- присущая организации система традиций, верований, ценностей, символов, ритуалов, мифов, норм общения между людьми. Организационная культура придаёт организации индивидуальность, собственное лицо. Что немаловажно, она объединяет людей, создаёт организационную целостность.

Организационные границы - это материальные и нематериальные ограничители, которые фиксируют обособленность данной организации от других объектов, находящихся во внешней среде организации. Менеджер должен обладать способностью расширять (в меру) границы собственной организации. В меру - значит брать только то, что сумеешь удержать. Управлять границами - значит вовремя их очерчивать.

Организационные системы можно разделить на закрытые и открытые:

Закрытая организационная система - это та система, которая не имеет связи со своей внешней средой (т. е. не обменивается с внешней средой продуктами, услугами, товарами и др.). Пример - натуральное хозяйство.

Открытая организационная система имеет связи с внешней средой, т. е. другими организациями, институтами, имеющими связи с внешней средой.

Таким образом, организация как система представляет собой совокупность взаимосвязанных элементов, образующих целостность (т.е. внутреннее единство, неразрывность, взаимную связь). Любая организация является открытой системой, т.к. взаимодействует с внешней средой. Она получает из окружающей среды ресурсы в виде капитала, сырья, энергии, информации, людей, оборудования т.п., которые становятся элементами её внутренней среды. Часть ресурсов с помощью определенных технологий перерабатывается, преобразуется в продукты и услуги, которые затем передаются во внешнюю среду.

1.3 Теория систем

Теория систем была разработана Людвигом фон Берталанфи в XX веке. Теория систем имеет дело с анализом, проектированием и функционированием систем — самостоятельных хозяйственных подразделений, которые образуются взаимодействующими, взаимосвязанными и взаимозависимыми частями. Ясно, что любая организационная форма бизнеса отвечает этим критериям и может изучаться с использованием понятий и средств теории систем.

Любое предприятие — система, которая превращает набор вкладываемых в производство ресурсов — затрат (сырье, машины, люди) — в товары и услуги. Она функционирует внутри более крупной системы — внешнеполитической, экономической, социальной и технической среды, в которой она постоянно вступает в сложные взаимодействия. Она включает серию подсистем, которые также взаимосвязаны и взаимодействуют. Нарушение функционирования в одной части системы вызывает трудности в других ее частях. Например, крупный банк является системой, которая действует внутри более широкого окружения, взаимодействует и связан с ним, а также испытывает на себе его воздействие. Отделы и филиалы банка являются подсистемами, которые должны взаимодействовать бесконфликтно, чтобы банк как целое работал эффективно. Если что-то нарушается в подсистеме, она, в конечном счете (если ее не сдерживать) повлияет на эффективность деятельности банка в целом.

Компоненты системы (элементы, подсистемы). Любая система, независимо от открытости, определяется через её состав. Эти компоненты и связи между ними создают свойства системы, её сущностные характеристики.

Границы системы - это разного рода материальные и нематериальные ограничители, дистанцирующие систему от внешней среды. С точки зрения общей теории систем, каждая система выступает частью бóльшей системы (которая называется сверхсистемой, суперсистемой, надсистемой). В свою очередь, каждая система состоит из двух или более подсистем.

Синергия (от греческого - вместе действующий). Это понятие используется для описания явлений, при котором целое всегда больше или меньше, чем сумма частей, составляющих это целое. Система функционирует до тех пор, пока отношения между компонентами системы не приобретают антагонистического характера.

Вход — Преобразование — Выход. Организационная система в динамике представляется в качестве трёх процессов. Взаимодействие их даёт цикл событий. Любая открытая система имеет цикл событий. При системном подходе важное значение приобретает изучение характеристик организации как системы, т.е. характеристик «входа», «процесса» («преобразования») и характеристик «выхода». При системном подходе на основе маркетинговых исследований сначала исследуются параметры «выхода», т.е. товары или услуги, а именно что производить, с какими показателями качества, с какими затратами, для кого, в какие сроки продавать и по какой цене. Ответы на эти вопросы должны быть четкими и своевременными. На «выходе» в итоге должна быть конкурентоспособная продукция либо услуги. Затем определяют параметры «входа», т.е. исследуется потребность в ресурсах (материальных финансовых, трудовых и информационных), которая определяется после детального изучения организационно-технического уровня рассматриваемой системы (уровня техники, технологии, особенности организации производства, труда и управления) и параметров внешней среды (экономической, геополитической, социальной, экологической и др.). И, наконец, не менее важное значение приобретает исследование параметров «процесса», преобразующего ресурсы в готовую продукцию. На этом этапе, в зависимости от объекта исследования, рассматривается производственная технология, либо технология управления, а также факторы и пути ее совершенствования.

Цикл жизни. Любая открытая система обладает циклом жизни: возникновение Ю становление Ю функционирование Ю кризис Ю крах

Системообразующий элемент - элемент системы, от которого в решающей степени зависит функционирование всех остальных элементов и жизнеспособность системы в целом.

Характеристики открытых организационных систем

Наличие цикла событий.

Негативная энтропия (негоэнтропия, антиэнтропия)

а) под энтропией в общей теории систем понимается общая тенденция организации к смерти;

б) открытая организационная система, благодаря способности заимствовать необходимые ресурсы из внешней среды, может противодействовать этой тенденции. Эта способность и называется негативной энтропией;

в) открытая организационная система проявляет способность к негативной энтропии, и, благодаря этому некоторые из них живут столетиями;

г) для коммерческой организации главным критерием негативной энтропии является её устойчивая прибыльность на значительном временном интервале.

Обратная связь. Под обратной связью понимается информация, которая генерируется, собирается, используется открытой системой для мониторинга, оценки, контроля и коррекции собственной деятельности. Обратная связь позволяет организации получать информацию о возможных или реальных отклонениях от намеченной цели и вовремя вносить изменения в процесс её развития. Отсутствие обратной связи ведёт к патологии, кризису и краху организации. Люди в организации, занимающиеся сбором и анализом информации, интерпретирующие её, систематизирующие потоки информации, обладают колоссальной властью.

Открытым организационным системам присущ динамический гомеостаз. Все живые организмы проявляют тенденцию к внутреннему равновесию и балансу. Процесс поддержания самой организацией сбалансированного состояния и называется динамическим гомеостазом.

Открытые организационные системы характеризуются дифференциацией - тенденцией к росту, специализации и разделению функций между различными компонентами, которые формируют данную систему. Дифференциация - это ответ системы на изменение внешней среды.

Эквифинальность. Открытые организационные системы способны, в отличие от закрытых систем, достигать поставленных целей различными путями, двигаясь к этим целям с различных стартовых условий. Нет и быть не может единого и наилучшего метода достижения цели. Цель всегда может быть достигнута разными способами, и двигаться к ней можно с разными скоростями.

Приведем пример: рассмотрим банк с точки зрения теории систем.

Исследование банка с точки зрения теории систем началось бы с уточнения целей, чтобы помочь понять характер решений, которые необходимо принять, чтобы этих целей достичь. Нужно было бы исследовать внешнюю среду, чтобы осознать способы взаимодействия банка со своим более широким окружением.

Затем исследователь обратился бы к внутренней среде. Чтобы попытаться понять главные подсистемы банка, взаимодействие и связи с системой в целом, аналитик проанализировал бы пути принятия решений, самую важную информацию, необходимую для их принятия, а также каналы связи, через которые эта информация передается.

Принятие решений, система информации, каналы связи особенно важны для системного аналитика, потому что, если они функционируют плохо, банк будет в трудном положении. В каждой сфере системный подход обусловил появление новых полезных понятий и технических приемов.

Принятие решений

Системы информации

Каналы коммуникации

Принятие решений

В области принятия решений системное мышление способствовало классификации различного типа решений. Были разработаны понятия определенности, риска и неопределенности. Были внедрены логические подходы к принятию сложных решений (многие из которых имели математическую основу), что оказало большую помощь менеджерам в улучшении процесса и качества принятия решений.

Системы информации

Характер информации, находящейся в распоряжении принимающего решения, имеет важное влияние на качество самого решения, и неудивительно, что этому вопросу уделялось большое внимание. Те, кто разрабатывают системы управленческой информации, пытаются дать соответствующую информацию соответствующему лицу в соответствующее время. Чтобы осуществить это, им нужно знать, какое решение будет приниматься, когда информация будет предоставлена, а также как скоро эта информация дойдет (если скорость является важным элементом принятия решений). Предоставление соответствующей информации, которое улучшало бы качество решений (и устраняло бы ненужную информацию, просто увеличивающую издержки) — весьма существенное обстоятельство.

Каналы коммуникации

Каналы коммуникации в организации являются важными элементами в процессе принятия решений, поскольку они передают требуемую информацию. Аналитики систем дали много полезных примеров глубокого понимания процесса взаимосвязи между организациями. Значительные успехи были достигнуты в изучении и решении проблем «шума» и помех в средствах связи, проблем перехода из одной системы или подсистемы с другую.

В методологии системных исследований используется ряд понятий, наиболее важных для формирования этого направления. Это такие понятия, как

целое

часть

система

структура

элемент

множество

связь

отношение

уровень

и другие.

Наиболее важными среди этих понятий являются понятия «целое» и «часть». Эти понятия следует отличать от понятий «общее» и «частное». Когда говорят об общем, то предполагается множество объектов и наличие некоторого повторяющегося признака у этих объектов. Об этом признаке и говорят как об «общем» для данного класса объектов. Наоборот, о признаке, имеющемся не у всех, а лишь у некоторых объектов класса, говорят как о «частном». В случае же использования понятий «целое» и «часть», предполагается иной смысл.

Например, ткань, состоящую из множества клеток, можно называть «целым», а сами клетки – «частями». В этом случае под «целым» имеется в виду не нечто повторяющееся, но как бы суммируемое из отдельных объектов какого-то класса. Суммирование здесь выражается в накоплении клеток, необходимом для образования целого. В то же время «целое» не есть и просто сумма, поскольку мы могли бы рассмотреть растущее множество разрозненных клеток, не образующих целого, но лишь увеличивающих свое число. Целое должно быть чем-то большим, чем просто сумма (множество) элементов. Например, ткань – это не просто множество клеток, но некоторая новая сущность, новое качество, отсутствующее у каждой отдельной клетки. Такое новое качество, появляющееся только у целого, называют еще «сверхаддитивным» или «эмерджентным» свойством. Появление целого хотя и предполагает множество объектов какого-то класса, их суммирование по числу, но, кроме этого, целое – это некое новое качество, возникающее в процессе такого суммирования. Такое качество выражается образованием некоторой структуры на объектах, складывающейся из различных связей и отношений объектов.

Итак, когда говорят о целом, то предполагают:

Некоторое множество объектов.

Эти объекты могут входить в некоторые отношения друг с другом, порождая новое качество (состояние), отсутствующее у отдельных объектов.

Это состояние и называют «целым» на множестве объектов. Сами объекты называют «частями». Наименьшие части, из которых может образоваться целое, называют «элементами». Понятия «система», «структура» - это во многом синонимы понятия «целое». Связи и отношения – проявления целого, и практически они также представляют из себя формы целого. В конечном итоге, остаются три первичных понятия в системном подходе:

целое

часть

множество (частей)

Множество частей есть необходимое, но недостаточное условие для образования целого. Там, где есть целое, всегда есть множество частей, но не наоборот - возможно множество частей без целого. Чтобы возникло целое, в множестве частей должен появиться еще некоторый фактор «сверхаддитивности», выражающий возникновение целого как нового состояния, сравнительно и с каждой частью, и со всем множеством частей. Целое как новое качество формирует как бы новый уровень существования по сравнению с уровнем отдельных частей и их множеств. Поэтому понятие «уровень» - также одно из основных понятий системного подхода. Когда предполагается образование множества целых – не только целых первоначальных частей, но и целых на самих целых, то в этом случае возникает последовательность все более высоких уровней, и говорят об уровнях организации или уровнях существования разных порядков.

2. Процесс управления

2.1 Системы управления

Производственно хозяйственная деятельность каждого предприятия, его права и обязанности регулируется законом о предпринимательской деятельности.

Управление предприятием осуществляется в соответствии с его Уставом. Предприятие является юридическим лицом, пользуется правами и выполняет обязанности, связанные с его деятельностью.

Управление предприятием осуществляется на базе определенной организационной структуры. Структура предприятия и его подразделений определяется предприятием самостоятельно. При разработке организационной структуры управление необходимо обеспечить эффективное распределение функций управления по подразделениям. При этом важно выполнение следующих условий:

решение одних и также вопросов не должно находится в ведение разных подразделений

все функции управления должны входить в обязанности управляющих подразделений

на данное подразделение не должно возлагаться решение вопросов, которые эффективнее решать в другом.

Структура управления может изменяться во времени в соответствии с динамикой масштабов и содержания функций управления.

Системой называется совокупность элементов и связей между ними, обладающая свойством, не сводящимся к сумме свойств элементов[[1]](#footnote-1).

Как видим, по определению, система должна состоять, как минимум, из двух связанных, взаимодействующих друг с другом элементов. Системное свойство – это новое качество элементов, изначально независимых.

Системы имеют элементы, связанные в пространстве, - это структура системы вещества, устройства, организации. Система «живет» во времени – это означает наличие технологий, процессов[[2]](#footnote-2).

Образованные из людей системы – это коллективы, фирмы, организации.

Как же анализировать системы, выявлять и использовать системные свойства?

Вот классический пример – технические системы существуют не сами по себе. Каждая из них входит в надсистему, являясь одной из ее частей и взаимодействуя с другими ее частями; но и сами системы тоже состоят из взаимодействующих частей – подсистем. Первый признак талантливого мышления – умение переходить от системы к надсистеме и подсистемам. А для этого должны работать три мысленных экрана (рис. 1).[[3]](#footnote-3)

НССПС

СПС

ПС

Рис. 1

Вроде бы все просто! Надсистема – система – подсистема. Почему же так часто происходит смешивание разных системных уровней? Где критерий одного системного уровня и есть ли он? Есть, конечно! К подсистемам данной системы надо относить лишь те элементы, совокупность которых обеспечивает имеющееся системное свойство.

Подсистем в системе может быть очень много, но их всегда можно сосчитать. Иначе обстоит дело с определением надсистемы для рассматриваемой системы. Любая система сама может быть элементом многих более сложных систем. Поэтому системный анализ и его результаты сильно зависят от контекста, в котором рассматривается система[[4]](#footnote-4).

2.2 Средства управления

Как известно, процесс управления заключается в планировании, организации действий по выполнению планов и контроле за конечными результатами. Чем лучше отработаны и теснее взаимосвязаны эти важнейшие функции, определяющие в совокупности существо предмета управления, тем результативнее управление. Многие промышленные фирмы на собственном опыте убедились, что планирование является средством, позволяющим им определять характер, формы и последовательность будущих действий на протяжении продолжительного периода.

В общих чертах в планирование входят: выявления перспектив развития внешнего окружения, формулирование целей и вероятных стратегий, установление первостепенных задач и определение курсов действий для их достижения. Продукцией планирования является система планов - долгосрочных, среднесрочных и оперативных. Процесс планирования охватывает все уровни управления и создает необходимые предпосылки для обеспечения в принципе в фирме точного соответствия предпринимаемых действий требованиям общих целей. В работе по внутрифирменному планированию прежде всего участвуют высшие руководители, которые формируют исходные положения для достижения оптимального распределения внутрифирменных ресурсов, делегируют полномочия, необходимые для эффективного использования этих ресурсов. От лиц, которым делегированы полномочия и приданы ресурсы, требуется творческий подход к использованию ресурсов. Прогресс в этом направлении зависит от умения менеджеров использовать новейшие теоретические положения, различные аналитические инструментарии для отыскания наилучших связей настоящего с будущим, для решения задач определения целей. Промышленные фирмы всемерно стремятся повышать обоснованность планов, видя в этом дополнительный источник своего роста. Крупные корпорации используют свои службы планирования и для контроля выполнения обязательств поставщиками.

Многие зарубежные специалисты непрерывно подчеркивают, что смысл внутрифирменного планирования в конечном счете сводится к определению решений, которые требуется принять сегодня для обеспечения эффективной деятельности фирмы, ее роста в будущем. Смысл планирования довольно точно определяется профессором Д.Сандерсом из Техасского университета: “Функция планирования - смотреть в будущее; планировать - значит определять заранее будущий курс действий”(1). По его определению, планирование включает принятие решений в отношении:

выбора как краткосрочных, так и долгосрочных стратегий фирмы;

выработки ориентирующих линий и действий, которые помогают выполнять поставленные цели или преодолевать угрожающие ситуации;

установления стандартов оперативной деятельности, которые используются как база для осуществления контроля;

пересмотра более ранних планов в свете меняющихся условий.

Наиболее важными целями разных фирм являются: обеспечение определенного уровня прибылей, объема продаж, быстрая реализация товаров, проникновение на рынок, усовершенствование изделий, повышение производительности труда, более полное использование производственных мощностей, достижение ритмичного производства.

Порядок установления целей (например, рост производства, обеспечение стабильности, захват ведущих позиций на рынке, увеличение прибылей, обеспечение окупаемости капиталовложений) обычно происходит в следующей последовательности:

подробное изложение общих целей, обеспечивающих получение намеченной прибыли;

формирование каждой цели для всех крупных сфер деятельности;

установление количественных характеристик или показателей, по которым можно судить о выполнении поставленных целей (например, оборот фирмы);

установление нормативов по выполнению работы в цехах.

При формулировании главной цели руководствуются требованием получения определенного объема прибыли, который устанавливается в результате критического анализа сильных и слабых сторон деятельности компаний с учетом неожиданностей, таящихся в неопределенности внешней обстановки. В этой работе используется метод построения “дерева целей”. Основанием “дерева” служат главные стратегические концепции фирмы. Они последовательно разветвляются, определяя более частные и вместе с тем более конкретные цели для каждого нижестоящего звена управления. Исходя из этого, каждый менеджер должен определить свои конкретные цели. Когда цели сформулированы, создаются условия для оценки работы менеджеров - по успехам в выполнении поставленных задач. Чем ниже ступени иерархии, тем более конкретными становятся цели по своему характеру, направленности, охватываемому периоду. Для менеджера каждая конкретная цель открывает возможность для его индивидуального творчества, развитию которого должна способствовать достаточная организаторская самостоятельность[[5]](#footnote-5).

Эффективное выполнение функции планирования предполагает:

поступление сведений об основных общеэкономических и рыночных условиях, влиянии на рынок самой фирмы и ее конкурентов, о прошлых продажах и прибылях;

определение оптимальной товарной структуры производства в каждый данный момент времени с учетом научно-технического прогресса;

оперативный учет наличных ресурсов и гибкое маневрирование ими;

установление контроля за выполнением планов и своевременной их корректировки в случае необходимости.

Многие ученые и экономисты разных стран исходят из того, что планирование - наиболее трудный и ответственный участок во всей работе по организации эффективного управления не только потому, что исключительно сложен процесс определения целей, окончательного выбора направления деятельности и разработки соответствующей программы в условиях рынка, но и вследствие сложности всей последующей работы по выполнению планов из-за изменчивости конъюнктуры и необходимости уточнения и корректировки планов. Они предостерегают промышленные фирмы против упрощенчества и рекомендуют при организации системы планирования, с одной стороны, определять взаимосвязь задач и шагов по созданию иерархии планов, а с другой - предусмотреть систему контроля работы фирмы и необходимых коррективов[[6]](#footnote-6).

2.3 Организация как система

ходе изучения организаций в рамках системного подхода выяснилось, что социальная организация как система обладает рядом специфических свойств, которые отличают ее от других систем (биологических, технических и т.д.). Но системно-теоретические исследования организаций и процессов управления с позиций общей теории систем оказались неэффективными в силу отвлеченного характера общесистемных концепций.

Рассматривая организацию в целом с привлечением системного подхода, действительно можно сказать, что она, как и всякая система, представляет собой порядок, обусловленный планомерным, правильным расположением частей в целом, определенным взаимосвязями частей. Однако организация обладает специфическими, присущими только ей свойствами. В связи с этим возникла необходимость разработать специальную теорию систем применительно к организациям. Американский ученый Дж. Миллер определил следующие главные элементы системной модели организации:

· организация представляется как упорядоченность подсистем и компонентов в трехмерном пространстве в данный момент времени;

· организация может рассматриваться как сложный процесс, основой которого являются все изменения материальных объектов и информации;

· в организациях присутствуют подсистемы, которые являются составными частями системы (управленческая, экономическая, технологическая и др.);

· в организациях возникают организационные отношения (по поводу целей, межличностные, властные, информационные и т.д.);

· в организациях протекают системные подпроцессы (властные, материально-энергетические и т.д.) [7; 107].

Основными отличиями организации от других систем (например, от биологических) Миллер считает наличие самостоятельных целей системы и сложной управленческой подсистемы, которая представляется как многоуровневая и организованная по иерархическому принципу.

Миллер описывает главную, управленческую подсистему как некоторое решающее устройство, которое состоит из личностей, находящихся на высшем уровне власти и принимающих ответственные для организации решения.

Таким образом, любая организация состоит из подсистем, каждая из которых может рассматриваться как система более низкого уровня. В то же время сама организация, имея некоторое количество уровней подсистем, в свою очередь может рассматриваться как подсистема в системе более высокого порядка (например, предприятие, выступая как самостоятельная система, делится на ряд цехов-подсистем и одновременно как подсистема входит в производственное объединение). Свойство объекта быть одновременно и подсистемой, и сложной системой с наличием элементов подсистем определяется как свойство рекурсивности.

Итак, при изучении организации с позиций системного подхода на первом плане выступают: а) деление организации на подсистемы; б) вертикальные и горизонтальные связи организации. Сравнение схем, построенных на основе простого анализа и системного подхода, показывает, что при системном подходе основное внимание уделяется подсистемам организации и связям между отдельными системными единицами.

Организация как закрытая и открытая система. Применение системного подхода к исследованию организаций возможно в двух различных вариантах, когда организация рассматривается как закрытая или как открытая система.

Обычно исследователи считают организацию закрытой системой, хотя декларируют необходимость изучения организации в тесном взаимодействии с внешней средой. Как правило, исследователи и практики, рассматривая отдельные структурные единицы организации, занимаясь проблемами управления и применения властного воздействия руководителей и подчиненных и др., лишь частично учитывают влияние внешнего окружения, не задумываясь о том, что организация является неотъемлемой частью внешней среды. Но в случае подхода к организации как к закрытой, самодостаточной системе влияние внешнего окружения учитывается в виде действия отдельных факторов, возмущающих и даже изменяющих внутреннюю структуру организации.

Если организация рассматривается как открытая система, она органично вписывается во внешнее окружение и считается ее подсистемой. При этом границы системы представляют собой замкнутую кривую, проходящую по периметру исследуемых объектов (по периметру организации) так, что она разграничивает область с меньшей интенсивностью взаимодействий вне этой кривой от области с высокой интенсивностью внутри нее. Здесь окружение организации не является пассивным и его можно определить как совокупность объектов, внешних по отношению к организации, которые связаны с одним или более системными единицами организации так, что изменение одного или нескольких свойств внешних объектов изменяет поведение системы, что в свою очередь приводит к изменению одного (или более) свойства внешних объектов.

Еще Ф. Тейлор в своих работах писал о необходимости изучения человеческого фактора в организации. Он указывал, что организация только тогда будет работать эффективно, когда учитываются все самые важные потребности работников, когда организация является не только механизмом для производства прибыли, но и сплоченным коллективом, члены которого благожелательно относятся друг к другу.

Но представители школы научного управления практически не рассматривали отношения между членами организации. Более того, они фактически отрицали значимость горизонтальных связей, рассматривая исключительно вертикальные, властные связи в направлении только сверху вниз - от руководителей к подчиненным. Невнимание к человеческому фактору самым отрицательным образом сказывалось на работе рациональных организаций, которым не удавалось повышать эффективность деятельности несмотря на наличие ресурсов. Вновь актуализировалась проблема отчуждения и аномии.

Эти обстоятельства подтолкнули ряд исследователей организаций к проведению всесторонних исследований человеческих взаимоотношений в коллективе. Основная идея, которой они руководствовались, состояла в следующем: социальная организация - это не механизм и не биологический организм, поэтому нельзя игнорировать отношения между людьми, возникающие в ходе производства, их общение между собой. Организация, в которой не придают значения горизонтальным связям, представляется неполной, ее члены изолированы, что, снижает их заинтересованность в выполняемой работе. Налаживание контактов и отношений между членами коллектива организации - существенный резерв повышения эффективности деятельности и улучшения организационной структуры.

Формирование школы человеческих отношений. В 1924-1932 гг. группа социологов - исследователей Гарвардского университета под руководством Э. Мэйо провела социальный эксперимент на предприятии компании «Вестерн электроник компани». Этот эксперимент получил название Хотторнского эксперимента. В ходе эксперимента вы-яснилось, что производительность труда, заинтересованность в результатах деятельности, трудовая дисциплина в коллективах во многом зависят от методов руководства (взаимоотношения руководитель - подчиненные) и взаимоотношений между работниками.

Хотторнский эксперимент при всех его методологических недостатках, допущенных при формулировании выводов и выявленных позднее, послужил основой для формирования мощной научной школы, строившей свою теорию на концепции человеческих отношений. Эта концепция стала в свою очередь краеугольным камнем для одного из самых влиятельных и быстро прогрессирующих направлений в исследовании организаций, известного как психологическое направление.

Концепция человеческих отношений изначально была направлена против основных положений тейлоризма и школы научного управления. В противовес подходу к работнику с позиций биологизма (когда эксплуатируются в основном такие ресурсы работника, как физическая сила, навыки, интеллект) член организации стал рассматриваться как социопсихологическое существо. Такие теоретики школы человеческих отношений, как Э. Мэйо, У. Мур, Ф. Ротлисбергер, основываясь на экспериментальных данных, доказывали, что повышение производительности труда в организации зависит не только от способностей, знаний и умений, на которые ориентировался тейлоризм, но и от таких факторов, как удовлетворенность работников своим трудом, влияние группового мнения, неформальные отношения руководителя с подчиненными, благоприятная атмосфера в коллективе и т.д. Постоянная работа, направленная на развитие положительного воздействия этих факторов, могла, по мнению авторов концепции, в значительной степени повысить производительность труда, интегрировать работников в отношении достижения наиболее важных целей организации, повысить авторитет руководителя и т.д[[7]](#footnote-7).

Как справедливо отмечает отечественный социолог А.И. Кравченко, появление концепции человеческих отношений в социологии организаций обусловлено техническим прогрессом на современном предприятии. Усложнение профессий, резкое повышение требований к качеству сложных и сверхсложных изделий выдвинули на первый план задачу воспитания работника, высокосознательного в отношении к труду, заинтересованного в конечном результате своего труда, соблюдающего и сознательно поддерживающего нормы и правила организации. В концепции человеческих отношений человек рассматривается не просто как функционер, выполняющий некоторую работу, но и как индивид, обладающий определенными социальными интересами.

Политика управления, согласно концепции школы человеческих отношений, предусматривала комплекс мероприятий по удовлетворению многих важнейших потребностей и нужд членов организации: улучшение условий труда, условий релаксации (отдыха и восстановления сил), проведения свободного времени, а также в значительной степени способствовала демократизации отношений между руководителями и подчиненными, заставила руководителей учитывать личностные качества работников.

Одной из самых главных заслуг создателей концепции человеческих отношений можно назвать то, что они отвели неформальной организации (или неформальной организационной структуре) важную, а иногда и решающую роль в организационной деятельности. Ф. Ротлисбергер полагает, в частности, что неформальная организация представляет собой <действия, ценности, нормы, убеждения и неофициальные правила, а также сложную сеть социальных связей, типов членства и центров влияния и коммуникации, которые сложились внутри и между составляющими организацию группами при формальных структурах, но конкретизированы ими. Но в то же время неформальным отношениям в организации и роли психологического фактора придавалось преувеличенно большое значение в ущерб всем остальным. Представители школы человеческих отношений отрицали необходимость применения жесткого контроля, что ограничивало возможности руководителей, оказывало отрицательное влияние на процесс управления в организации.

Разработка психологического подхода в теории организаций. Идеи школы человеческих отношений развивали представители психологической школы в теории организации. Так, американские исследователи организационного поведения У. Френч и Ч. Белл, сравнивали организацию с айсбергом, в подводной части которого находятся элементы неформальной структуры организации, а в верхней (видимой) части - формальной. Такой подход в значительной степени расширил возможности управления человеческими ресурсами в организации, позволил выработать сбалансированный подход к соотношению формальной и неформальной организационных структур и способы взаимодействий между ними.

В целом работы представителей школы человеческих отношений и исследователей, стоящих на близких теоретических позициях, стали основой демократического стиля управления организацией, характеризующегося постоянной ориентацией руководителей на поведение подчиненных, необходимым уровнем самоконтроля, высокой мотивацией работников и включенностью работника в процесс управления организацией.

Школа человеческих отношений и психологическое направление сыграли большую роль в развитии теории организаций. Представители этих направлений:

· ввели учет человеческого фактора, поведения членов организации, что позволило использовать при управлении психологические и социально-психологические методы для повышения эффективности организации;

· выделили неформальную структуру организации, что позволило существенно расширить рамки деятельности руководителей, использовать систему горизонтальных коммуникаций в организации;

· существенно обогатили теорию мотивации, используя новые эффективные подходы к побуждению членов организации к достижению организационных целей.

Вместе с тем эти теории не могли учесть ряда серьезных проблем, и в настоящее время их применение в чистом виде ограничено. Так, представители школы человеческих отношений:

· преувеличивали влияние психологического фактора;

· не принимали во внимание особенностей корпоративной культуры, распространяя свои методы как, например, на бригады грузчиков, так и на группы по разработке высоких компьютерных технологий;

· не оставляли руководителю возможности для принятия жестких организационных решений, если того требует ситуация;

· не учитывали связи психологического фактора с системой других факторов (социальных, культурных, технологических, структурных, внесистемных и т.д.);

· рассматривали организацию только как закрытую систему без учета влияния рыночного и институционального окружения, проблем распределения и перераспределения властных и других ресурсов в организации.

Решению проблем, связанных с применением психологических теорий, способствовало внедрение теории систем, или системного под-хода, в практику изучения организаций[[8]](#footnote-8).

3. Значение системного подхода в управлении

Значение системного подхода заключается в том, что менеджеры могут проще согласовывать свою конкретную работу с работой организации в целом, если они понимают систему и свою роль в ней. Это особенно важно для генерального директора, потому что системный подход стимулирует его поддерживать необходимое равновесие между потребностями отдельных подразделений и целями всей организации. Он заставляет его думать о потоках информации, проходящих через всю систему, а также акцентирует внимание на важности коммуникаций. Системный подход помогает установить причины принятия неэффективных решений, он же предоставляет средства и технические приемы для улучшения планирования и контроля.

Современный руководитель должен обладать системным мышлением, так как:

менеджер должен воспринимать, перерабатывать и систематизировать огромный объём информации и знаний, которые необходимы для принятия управленческих решений;

руководителю необходима системная методология, с помощью которой он мог бы соотносить одно направления деятельности своей организации с другим, не допускать квазиоптимизации управленческих решений;

менеджер должен видеть за деревьями лес, за частным - общее, подняться над повседневностью и осознавать, какое место его организация занимает во внешней среде, как она взаимодействует с другой, большей системой, частью которой является;

системный подход в управлении позволяет руководителю более продуктивно реализовывать свои основные функции: прогнозирование, планирование, организацию, руководство, контроль.

Системное мышление не только способствовало развитию новых представлений об организации (в частности, особое внимание уделялось интегрированному характеру предприятия, а также первостепенному значению и важности систем информации), но и обеспечило разработку полезных математических средств и приемов, значительно облегчающих принятие управленческих решений, использование более совершенных систем планирования и контроля. Таким образом, системный подход позволяет нам комплексно оценить любую производственно-хозяйственную деятельность и деятельность системы управления на уровне конкретных характеристик. Это поможет анализировать любую ситуацию в пределах отдельно взятой системы, выявить характер проблем входа, процесса и выхода. Применение системного подхода позволяет наилучшим образом организовать процесс принятия решений на всех уровнях в системе управления.

Несмотря на все положительные результаты, системное мышление все еще не выполнило свое самое важное предназначение. Утверждение, что оно позволит применять современный научный метол к управлению, все еще не реализовано. Это происходит отчасти оттого, что крупномасштабные системы очень сложны. Нелегко уяснить те многие способы, при помощи которых внешняя среда влияет на внутреннюю организацию. Взаимодействие множества подсистем внутри предприятия не совсем осознается. Границы систем устанавливать очень трудно, слишком широкое определение приведет к накоплению дорогостоящих и непригодных данных, а слишком узкое — к частичному решению проблем. Нелегко будет сформулировать вопросы, которые встанут перед предприятием, определить с точностью информацию, необходимую в будущем. Даже если самое лучшее и самое логичное решение будет найдено, оно, возможно, будет невыполнимо. Тем не менее, системный подход дает возможность глубже понять, как работает предприятие.

На сегодня общепринято считать, что управлять, - значит переводить некую систему из одного состояния в другое, отвечающее целям управления. Для этого необходимо воздействовать на структурные компоненты системы, а именно: принимать соответствующие управленческие решения, чтобы система эволюционировала в требуемом направлении с нужной скоростью.

И чего в этом процессе больше – науки или искусства – об этом пока идут споры. Но уже очевидно, что парадигмы рациональности, принятые в традиционных академических дисциплинах, не могут быть без некоторых оговорок наложены на такую относительно новую область знания, как теория управления. В любом случае, значимость личностного аспекта безусловно растет, и это говорит в пользу искусства.

Такие специалисты в области теории управления, как С.Бир, П.Вэйлл, П.Э.Лэнд, считают, что деятельность менеджеров предоставляет собой искусство, поскольку управленческие решения приходится принимать и осуществлять в условиях риска, неопределенности, дефицита времени и информации. Реальные хозяйственные ситуации уникальны по своей природе, и очень часто менеджер сталкивается с тем, что не поддающиеся предварительному учету обстоятельства приобретают первостепенное значение.

Практика современного управления уже включает интуицию как необходимый элемент принятия решений. Например, среди практических рекомендаций Р.Уотермана, адресованных менеджерам, есть и такие: «Интуиция вовсе не так мистична, как кажется. Она позволяет нам воспроизводить годы опыта без сознательного обдумывания. Доверяйте шестому чувству. Используйте свою интуицию без смущения».[[9]](#footnote-9)

Другие авторы также обращают внимание на необоснованную недооценку интуиции, объясняя, например, успех японских и ряда американских компаний как раз тем, что эти компании не злоупотребляли современным формально-математическим инструментарием в процессе принятия решений.

Разумеется, менеджер должен собрать как можно больше информации и прогнозных оценок. Но, во-первых, 100% необходимой информации никогда не удается собрать, а такой вещи, как абсолютная уверенность вообще говоря, не существует. А во-вторых, даже правильное решение оборачивается ошибочным, если принято слишком поздно.

К тому же правильность или эффективность принятого решения можно оценить лишь впоследствии.

Значит, в какой-то момент нужно довериться интуиции, пойти на риск.[[10]](#footnote-10)

Специалисты по кризисному управлению, рекомендующие, как готовиться и реагировать на кризисы в бизнесе, среди ключевых моментов также выделяют способность предвидеть, предчувствовать причины, масштабы и последствия кризисов.

Итак, управлять – это еще и предвидеть. А предвидеть – значит уметь выделить основное и отбросить несущественное. В неизвестной и меняющейся обстановке разглядеть основной смысл совершающихся событий, уловить их главную тенденцию, понять «куда они движутся». Способность предвидеть, конечно же, является необходимым условием эффективного управления. И эта способность не менее важна, чем решительность в действиях. Недаром Наполеон говорил, что истинный полководец должен иметь столько же характера, сколько и ума.

Заключение

Обобщая все теоретические концепции, выдвигаемые в рамках общей теории систем, можно сформулировать ряд основополагающих принципов.

1. Необходимым условием существования действующей системы является наличие связей между отдельными системными единицами, что позволяет этим единицам при наличии определенных условий вступать во взаимоотношения. Из этого положения следует, что система представляет собой некоторое сложное (по внутреннему строению) целое, которое невозможно разделить на полностью независимые элементы.

2. Свойства системы в целом отличаются от свойств ее отдельных элементов, но определяются (детерминируются) этими свойствами.

3. Система как целое может оказывать влияние на свойства и позиции отдельных элементов, изменяя их в определенном направлении.

4. Существенное изменение свойств ряда системных элементов может привести (после накопления изменений и перехода количества накопленных изменений через определенную грань) к качественному изменению всей системы. Результатом такого качественного изменения может быть либо регресс - упрощение внутренней структуры, либо появление системы более высокого уровня, т.е. усложнение структуры системных единиц.

5. Любая система создает границы в отношении собственных системных единиц, отделяясь, таким образом, от внешнего окружения.

6. В отношениях системы и внешнего окружения действует принцип энтропии (в рамках второго закона И. Ньютона), в соответствии с которым система стремится выровнять свое состояние (энергия, ресурсы и т.д.) с внешним окружением.

7. Любая система иерархична, т.е. в ней существуют системные единицы различных уровней. При этом невозможно говорить о системе самого высокого уровня (предельной системе) и системе предельно малого уровня.

Принципы, на которых строится общая теория систем, описывают лишь самые общие свойства и принципы построения систем независимо от их характера и предназначения. При общесистемном подходе нет принципиальной разницы между биологическим организмом, технической, личностной, информационной или организационной системами. Обоснование общих системных принципов еще не дает в руки исследователя инструмент для практического применения системного подхода при управлении конкретной системой.

Список литературы

1. Анатольев Г.В. Проблемы теории и практики управления № 11, 1998.
2. Диев В.С. Управление, интуиция и неорационализм. // ЭКО. №11, 2002.
3. Долгаева Е.В. Система управления. // Вопросы экономики, №1, 1999.
4. Захаров М.М. Теория управления. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.
5. Розманов В.С. Теория управления. М.: Юнити, 2004.
6. Сибиряков В.Г. Технология прогнозирования развития систем с помощью ТРИЗ. // ЭКО. 10, 2001.
7. Уотерман Р. Фактор обновления. М.: Прогресс, 1999.
8. Фролов С.С. Социология организации. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006.
9. Якокка Ли. Карьера менеджера. М.: Прогресс, 1999.
10. Яновая С.Я. Теория управления. СПб: Питер, 2003.

1. Долгаева Е.В. Система управления. // Вопросы экономики, №1, 1999. С. 155. [↑](#footnote-ref-1)
2. Диев В.С. Управление, интуиция и неорационализм. // ЭКО. №11, 2002. С. 146-147. [↑](#footnote-ref-2)
3. Якокка Ли. Карьера менеджера. М.: Прогресс, 1999. С. 202-204. [↑](#footnote-ref-3)
4. Анатольев Г.В. Проблемы теории и практики управления № 11, 1998. С. 211. [↑](#footnote-ref-4)
5. Сибиряков В.Г. Технология прогнозирования развития систем с помощью ТРИЗ. // ЭКО. 10, 2001. [↑](#footnote-ref-5)
6. Захаров М.М. Теория управления. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. С. 88-89. [↑](#footnote-ref-6)
7. Розманов В.С. Теория управления. М.: Юнити, 2004. С. 90. [↑](#footnote-ref-7)
8. Фролов С.С. Социология организации. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. С. 99. [↑](#footnote-ref-8)
9. Уотерман Р. Фактор обновления. М.: Прогресс, 1999. С. 85-86. [↑](#footnote-ref-9)
10. Якокка Ли. Карьера менеджера. М.: Прогресс, 1999. С. 112. [↑](#footnote-ref-10)