

**Министерство спорта, туризма и молодежной политики
Российской Федерации**

**Федеральное государственное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Волгоградская государственная академия физической культуры»**

Кафедра гостиничного и туристического менеджмента

Ю.А. Орлова, А.Г. Мастеров,

**ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ
СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ**

*Учебное пособие
для студентов специальности 080507
«Менеджмент организации»*

Волгоград - 2010

ББК 65.05
О 664

Рецензенты: доктор педагогических наук, профессор Сучилин А.А.
кандидат экономических наук Золотарев А.В.

Допущено к изданию решением ученого совета ФГОУ ВПО «ВГАФК» в качестве учебного пособия.

Орлова Ю.А. Теоретические основы исследования систем управления: учебное пособие / А.Г. Мастеров. – Волгоград: ФГОУ ВПО «ВГАФК», 2010. – 116 с.

Учебное пособие по учебной дисциплине «Исследование систем управления» цикла «Специальные дисциплины» для студентов по специальности 080507 «Менеджмент организации», слушателей курсов повышения квалификации и профессиональной переподготовки руководящих работников и специалистов по физической культуре и спорту.

ББК 65.05

© Ю.А. Орлова, А.Г. Мастеров, 2010

© ФГОУ ВПО «ВГАФК», 2010

Содержание

1. ИССЛЕДОВАНИЯ В СОВРЕМЕННОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ.....	4
2. КАЧЕСТВА МЕНЕДЖЕРА - ИССЛЕДОВАТЕЛЯ.....	8
2.1. Психологическая проницательность.....	10
2.2. Способность делегировать власть и авторитет.....	10
2.3. В каких случаях используется делегирование?	11
2.4. Психологическая саморегуляция	12
2.5. Способность к имитации различных функций.	12
2.6. Аттрактивность	13
2.7. Способность к неформальному управлению	14
3. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ	15
3.1. Субъект управления.....	18
3.2. Цель управления.....	19
3.3. Окружающая среда	21
3.4. Обратная связь.....	22
4. ОСНОВНЫЕ ЗАКОНЫ СОЗДАНИЯ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ	24
4.1. Закон сохранения организации.....	24
4.2. Закон взаимодействия с окружающей средой	24
4.3. Закон дополнений	24
4.4. Закон минимума	25
4.5. Закон разнообразия	25
4.6. Закон тождественности организации и информации.....	26
5. ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ СОЗДАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ.....	27
5.1. Построение системы управления	27
5.2. Организация исследований системы управления.....	30
6. МАСШТАБ УПРАВЛЯЕМОСТИ	32
7. МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЙ.....	35
7.1. Предмет исследования.....	35
7.2. Цель исследований.....	37
7.3. Подходы и методы исследований	39
8. СИСТЕМНЫЙ АНАЛИЗ.....	42
8.1. Основные принципы системного подхода	44
8.2. Этапы проведения системного анализа	47
9. МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ.....	50
9.1. Классификация методов исследований	50
9.2. Общенаучные методы исследования систем управления.....	54
10. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ИССЛЕДОВАНИЙ.....	108
10.1. Исследовательский потенциал управления.....	108
10.2. Основные принципы проведения исследований	109
10.3. Информация и факты при проведении исследований.....	110
11. ЛИТЕРАТУРА	115

1. ИССЛЕДОВАНИЯ В СОВРЕМЕННОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

Существует достаточно большое количество определений понятия Исследование. Наиболее общее и точное, на наш взгляд, определение дано Н.И. Кондаковым :

“Исследование – это процесс научного изучения какого-либо объекта (предмета, события, явления) в целях выявления закономерностей его возникновения и развития.

Экономическая стабильность организации, ее выживаемость и эффективность деятельности в условиях рыночных отношений неразрывно связаны с ее непрерывным совершенствованием и развитием. Совершенно естественно, что это развитие не может быть успешным, без детального знания и понимания всех процессов, которые происходят как во внутренней среде этой системы, так и в ее окружающей среде.

Исследование систем управления – вид деятельности, направленный на развитие и совершенствование управления в соответствии с постоянно изменяющимися внешними и внутренними условиями.

В условиях динамичности современного производства и общественного устройства управление должно находиться в состоянии непрерывного развития, которое сегодня невозможно обеспечить без исследования путей и возможностей этого развития, без выбора альтернативных направлений. Исследование управления осуществляется в каждодневной деятельности менеджеров и персонала и в работе специализированных аналитических групп, лабораторий, отделов

Исследование как вид деятельности в процессе управления организаций может включать следующие виды работ:

- распознавание проблем и проблемных ситуаций;
- определение причин их происхождения, свойств, содержания, закономерностей проведения и развития;
- установление места этих проблем и ситуаций (как в системе научных знаний, так и в системе практического управления);
- нахождение путей, средств и возможностей использования новых знаний о данной проблеме;
- разработка вариантов решения проблем;
- выбор оптимального варианта решения -проблемы по критериям результативности, оптимальности, эффективности.

В реальной практике все эти работы находятся в тесной взаимосвязи, характеризуя профессионализм исследователей, **конкретные цели и задачи их деятельности.**

Типы проводимых исследований весьма разнообразны и важно видеть и понимать это разнообразие, для того чтобы выбрать наиболее подходящие для решения задач и достижения **поставленной цели.**



В исследовании систем управления, предметом изучения могут быть: организация управления, неформальное управление, профессионализм персонала, механизмы мотивации, экономия времени и др. Как правило, предметом исследования является комбинация этих проблем.

Умение выбрать предмет исследования и сосредоточить на нем внимание (как собственное, так и персонала) в значительной мере определяет квалификацию менеджера, его профессионализм.

Не менее важным является постановка цели исследования

Цель исследования, прежде всего, предусматривает поиск наиболее эффективных и оптимальных вариантов построения системы управления предприятием, позволяющей ему добиться устойчивого положения на рынке.

Проведение исследований может преследовать различные цели: повышение квалификации персонала, создание в коллективе творческой атмосферы, своевременное распознавание проблем, которые могут нарушить работу предприятия и др.

Цель - основа распознавания и выбора проблем в исследовании

Главная трудность в постановке цели исследования, связана с тем, что цели зачастую противоположны проблеме, по своему смыслу. -. **Формулировка проблемы констатирует то, что нам не нравится в работе предприятия, а цель должна четко показать, что мы хотим, показать направление в котором необходимо двигаться, чтобы уйти от возникшей проблемной ситуации.**

Задача определения цели трудна тем, что направлений в решении проблемы может быть достаточно много, а необходимо выбрать одно, наиболее быстро приводящее к желаемому результату.

Поставленные цели не являются чем-то постоянным, неизменным. Как правило, цель при сделанной постановке, существует на достаточно ограниченном промежутке времени – промежутке, когда условия внешней и внутренней среды остаются достаточно стабильными. С течением времени, меняются условия, а соответственно, меняются и цели. Более того, даже на коротких промежутках времени, постановка цели может меняться не только по форме, но и по содержанию – вследствие лучшего понимания действительных целей исследования (причиной этого могут быть и результаты выполненных исследований, получение новой информации и др.)

Срок “старения” целей зависит от их положения в иерархической системе целей. Цели более высоких уровней более долговечны: В социально-экономических системах цели высших уровней обычно формулируются как интересы будущих поколений, в то время как цели нижних уровней связаны с текущими задачами и действиями.

Характеристики исследования



Любое исследование характеризуется комплексом характеристик, которые, в конечном счете, определяют его успех.

К числу этих характеристик можно отнести следующие характеристики:

1. **Методология исследования** - совокупность целей, подходов, ориентиров, приоритетов, средств и методов проведения исследований;

2. Организация исследований - порядок проведения исследований, основанный на распределении функций и ответственности, закрепленных в регламентах, нормативах и инструкциях;

3. Ресурсы исследования - комплекс средств и возможностей (например, информационных, программных, экономических, людских и др.) обеспечивающих успешное проведение исследований и достижение его результатов;

4. Объект и предмет исследования - *объектом* является система управления (организации) как правило, относящаяся к классу социально - экономических проблем. *Предмет* - конкретная проблема, разрешение которой требует проведения исследований,

5. Тип исследования - принадлежность его к определенному типу, отражающему своеобразие всех характеристик;

5. Потребность исследования - степень остроты проблемы, профессионализма в подходах к ее решению, стиль управления (управляющих воздействий);

6. Результат исследования - рекомендации, модель, формула, методика, способствующие успешному разрешению проблемы, пониманию ее содержания, истоков и последствий,

7. Эффективность исследования - соразмерность использованных ресурсов на проведение исследования и результатов полученных от него

2. КАЧЕСТВА МЕНЕДЖЕРА - ИССЛЕДОВАТЕЛЯ

Современное условие управления - потребность в проведении исследований, необходимых для принятия эффективного решения.

Значит ли это, что человек, обладающий хорошими математическими способностями, владеющий методами обработки информации (в том числе и компьютерными методами), способен стать эффективным Менеджером?

Ответ совершенно очевиден. Менеджер, помимо специальных знаний, должен обладать качествами, которые позволят ему легко ориентироваться в нашем изменяющемся мире (иногда непредсказуемо), уметь предвидеть возникновение проблем в жизни своей организации, уметь организовать работу коллектива и др.

Часть этих способностей дарованы нам природой, но основные Вы должны воспитать в себе сами.

Ниже приведены основные качества, которыми должен обладать эффективный менеджер- исследователь.



Проблемное видение действительности. Проблемы никогда не возникают сами по себе! В любой системе изменения происходят постепенно, меняя ее структуру, связи с другими элементами и окружающей средой. Любая система, сколь бы сложной (или простой) она не была, всегда эволюционирует (или деградирует) во времени. Более того, без подачи управляющих воздействий (или внешней энергии) она неизбежно обречена на гибель.

Поэтому, главным качеством руководителя должно быть умение во время заметить происходящие в системе изменения, проанализировать их и подать необходимые управляющие воздействия с тем, чтобы привести ее вновь в устойчивое состояние.

Превентивное определение проблем. Проблема, зародившись и развиваясь, как и вирус, ждет своего часа, чтобы разрушить всю систему, перевести ее в другое состояние.

Хороший руководитель должен уметь предвидеть возникновение такой ситуации. Любой сбой в работе, должен восприниматься как симптом возможной болезни и необходимо своевременно принимать меры к ее профилактике и лечению. Говоря терминами Систем Управления, **Руководитель должен своевременно подать управляющие воздействия для стабилизации системы**

Экспрезентность – способность менеджера делать верные заключения и находить пути решения проблемы при дефиците информации и времени.

Ситуация предельно типична для практически любой социально – экономической системы. Руководитель чаще всего ощущает недостаток информации, необходимой для принятия продуманного, обоснованного решения. Для сбора необходимой информации требуется время. За это время, возникшая проблема может превратиться в лавину, сметающую все на своем пути. *Поэтому, очень важно, даже при остром дефиците информации, принять решение по нормализации ситуации (если не остановить лавину, то снизить скорость ее развития)* **Руководитель должен взять ее развитие под контроль. При этом, он не должен оставаться только пассивным наблюдателем, а стремиться если не остановить ее развитие, то подстроить внутреннюю структуру своей организации под новые, изменившиеся условия.**

Антимоничность - умение воспринимать, понимать и использовать точки зрения отличные от собственных или даже противоположные им. При проведении любого совещания или доклада подготовленного проекта решения, прежде все необходимо внимательно выслушать оппонентов, понять их возражения. Позиция, когда руководитель "навязывает" свое решение, убеждая своих коллег, что он так решил и что это единственно верное решение, может привести к полному развалу системы. Каждое возражение должно быть тщательно проанализировано. Даже при всей своей гениальности, Вы легко можете упустить какие-то важные детали, не учесть влияния принятых Вами решений (управляющих воздействий) на другие компоненты самого управляемого объекта или внешней среды. История нашей страны знает много случаев, когда авторитарно принятые решения могли привести (и приводили) к трагическим последствиям. Пример тому, попытка поворота северных рек на юг, строительство целлюлозно-бумажного комбината на берегу уникального по своей значимости и красоте оз. Байкал и др.

Иногда оказывается полезным обсуждение важных решений в среде заведомых противников. Они, как никто другой, постараются найти недостатки подготовленного решения. Ваша задача понять, проанализировать все замечания и внести необходимые коррективы (а, возможно, и просто изменить решение). ***Никогда не бойтесь признать свою неправоту, это только укрепит Ваши позиции как грамотного Руководителя.***

2.1. Психологическая проницательность

Люди – главный элемент любой социально-экономической системы. Как бы хорошо ни была технически вооружена любая система (фирма...), всегда ее главным звеном, будет являться человек.

Люди, в силу своих природных особенностей, очень редко полностью раскрывают свои способности. Очень часто человек вынужден выполнять обязанности не свойственные его характеру, интересам, знания. Естественно, что и производительность их труда, в этом случае, оставляет желать лучшего. Идеальный (но, к сожалению, не достижимый) вариант- это когда каждый человек выполняет свою работу не только потому, что она ему поручена, но и прежде всего потому, что она ему нравится и доставляет удовольствие.

Поэтому, хороший руководитель должен обладать качеством психологической проницательности, позволяющей видеть в людях значительно больше, чем они проявляют в действительности, или демонстрируют. Уметь активизировать скрытые способности своих подчиненных

2.2. Способность делегировать власть и авторитет

Вы уехали в длительную командировку и поручили одному из своих заместителей выполнять Ваши обязанности. Будет очень плохо, если он не будет чувствовать Вашего полного доверия, не будет уверен в том, что вернувшись, Вы не отмените его решения. При таких условиях, вряд ли, можно ожидать эффективной работы.

Любые действия, исходящие от Ваших заместителей (Представителей) должны восприниматься коллективом, как Ваши собственные, направленные на развитие Предприятия.

При проведении внешних переговоров (в Поставщиками, Заказчиками, другими фирмами) Ваш представитель должен совершенно четко представлять свои полномочия. В противном случае, переговоры будут неэффективно и либо зайдут в тупик, либо испортят Ваши отношения с их участниками.

Бытует мнение, что каждый Менеджер любой организации - по самой своей сущности призван передавать свои полномочия другим. Однако мало кто следует этому. Причина – проста: та форма, в которой

преподносится делегирование задач и полномочий, делает этот процесс бессмысленным. Если имеется в виду, что кто-то должен выполнять определенную часть работы другого, то это неправильно. Каждый получает свою заработную плату за выполнение порученных ему обязанностей. Если же мы будем считать, что лучшим управляющим является руководитель, перекладывающий свою работу на других, то это не только бессмысленно, но и безнравственно. Вместе с тем у менеджера достаточно быстро вырабатывается привычка поручать другим людям делать все то, что, по его мнению, он может лично не делать.. Единственным выходом является здесь поручение определенных видов работ другим.

Традиционный смысл, вкладываемый в понятие "**делегирование**" **прав и полномочий**, придает самому процессу неверную окраску. **Рациональное распределение нагрузок - это отнюдь не "делегирование", не перекладывание своих функций на других, а частичное высвобождение своего времени для концентрирования сил и внимания на наиболее важных участках работы и предоставление своим коллегам и подчиненным возможности проявить свои способности.**

2.3. В каких случаях используется делегирование?

Во-первых, когда **делегирование позволяет руководителю высвободить силы и время**, чтобы заняться самыми важными делами, осуществление которых является прерогативой только высшего звена управления. Руководитель лично должен заниматься лишь теми вопросами, которые имеют первостепенное значение.

Во-вторых, когда **чрезмерная занятость не позволяет руководителю самому заняться данной проблемой**. Время и силы руководителя не безграничны, и еще никому не удавалось сделать самому всю работу подразделения, да к тому же точно в срок. Только делегирование обязанностей позволяет избежать угрозы срыва работ и обеспечить их своевременное выполнение.

В-третьих, когда **подчиненный может сделать данную работу лучше, чем сам руководитель**. Некоторые руководители всячески избегают делегирования именно потому, что даже самому себе не рискуют признаться в том, что их подчиненные в чем-то разбираются лучше, чем они. Между тем в этом нет ничего опасного для репутации руководителя. Никто и не ожидает от руководителя, чтобы он разбирался во всем лучше всех. Главное, чтобы он умел с максимальной эффективностью использовать знания подчиненных.

Руководство и делегирование полномочий — синонимы. Руководитель, не умеющий или не желающий пользоваться методами делегирования, не может считаться настоящим руководителем.

Искусство передачи полномочий зависит от восприимчивости к новым идеям, готовности передать решение определенных вопросов низшему звену управления, способности доверять низшему звену