**Исследование систем управления**

**ИСУ (ДЕЛАТЬ ВСЕ)!!!!!**

**Тема 3**

**Методологические положения исследования**

**систем управления**

Методология и организация исследования систем управления. Особенности методов и форм отдельных этапов исследования. Разработка концепции исследования систем управления. Этапы подготовки управленческого решения. Характеристика этапов проведения исследований.

Источники получения сведений о деятельности организации. Группировка документов, связанных с системой. Формы сбора сведений.

После изучения курса студенты выполняют итоговую***экзаменационную работу*.**

**Методические указания по выполнению**

**итоговой экзаменационной работы**

Изучив и освоив общую концепцию исследования, изложенную в теме 3, вы должны уметь:

• проводить анализ конкретной организации (подразделения) на уровне управленческих решений;

• строить организационные процедуры принятия решений и оптимизировать их;

• разрабатывать схемы принятия решений в конкретном подразделении и на основе их анализа проектировать организационную технологию подготовки конкретных управленческих решений, при необходимости вносить коррективы в существующие должностные инструкции;

• при решении общей задачи совершенствования системы управления проектировать структуру управления на основе объемных расчетов загрузки и пропускной способности уровней управления в организации.

Полученные вами знания необходимо уметь применять. С этой целью вам предлагается исследовать содержание управленческой деятельности в конкретном подразделении. Предполагается, что именно в этом подразделении вы работаете. Выполненная вами работа будет рассматриваться как итоговая экзаменационная, с выставлением соответствующей оценки. Оценка впрямую будет зависеть от того, насколько точно и глубоко выполнены нижеприведённые требования.

Работа выполняется в два этапа.

*На первом этапе* вы самостоятельно изучаете работу выбранного вами подразделения конкретной организации, чтобы осмыслить его место в системе управления этой организации. Для этого изучаются: положение о подразделении, действующие должностные инструкции, проводятся беседы с сотрудниками (при необходимости и с руководителем) с целью выявления работ (функций), выполняемых в подразделении, но не зафиксированных в действующем положении о подразделении.

*На втором этапе* вам необходимо разработать схему принятия решений в выбранном вами подразделении, проанализировать ее и внести свои предложения по совершенствованию действующей схемы принятия решений.

Результатом анализа может служить новый (усовершенствованный) вариант схемы принятия решений вашего подразделения, а также предложения по корректировке должностных инструкций, перераспределению обязанностей сотрудников, сокращению либо расширению штатов и др.

В процессе проведения исследования необходимо максимально развёрнуто раскрыть следующие позиции:

1) сформулировать цели и задачи конкретного подразделения;

2) выявить и сформулировать перечень управленческих решений, которые готовятся в данном подразделении;

3) построить действующие процедуры принятия решений, в подготовке которых вы принимаете непосредственное участие (не менее пяти процедур) и дать их описание;

4) построить функциональную блок-схему принятия решений, показывающую взаимосвязь процедур, действующих в данном подразделении;

5) разработать схему принятия решений в данном подразделении, проанализировать ее и дать неформальное описание, на основании которого внести свои предложения по совершенствованию системы управления подразделением.

Ниже указываются правила для выполнения каждого из этих этапов.

**1. Правила построения организационных процедур**

Организационные процедуры определяются положением об организации, инструкциями, приказами, распоряжениями и регламентируют процессы подготовки управленческих решений. Процесс подготовки любого управленческого решения независимо от количества документов, необходимых для его утверждения, и количества исполнителей может быть представлен в виде организационной процедуры.

При построении процедур используются следующие основные понятия:

1. Организационная операция – технологически нерасчленимый процесс обработки экономической информации (документов), осуществляемый конкретным сотрудником на рабочем месте.

Примерами операций являются: «утверждение (подписание) приказа», «утверждение отчета по теме», «согласование (визирование) документа», «утверждение сметы расходов», «утверждение финансового плана» и т. д.

2. Комплекс взаимосвязанных организационных операций, определяющих процесс подготовки конкретного управленческого решения, называется организационной процедурой.

Примерами организационных процедур могут быть: «подготовка и утверждение отчета о выполненной работе». В данной процедуре участвуют сотрудники аппарата управления, которые готовят и оформляют отчет, руководители или их заместители, которые согласовывают отчет и руководители подразделений, утверждающие отчет.

Организационная процедура включает три элемента:

* схему организационной процедуры;
* описание организационной процедуры;
* перечень документов, действующих в организационной процедуре.

Схема организационной процедуры строится на основе изучения регламентирующей документации и существующего распределения обязанностей в подразделении по правилам.

Правило 1. Организационная операция (этап работы) на схеме изображается в виде прямоугольника, расположенного в разрезе осевой линии.

Правило 2. Наименование подразделения (исполнители), выполняющего организационную операцию, пишется слева над осевой линией.

Правило 3. Документы, необходимые для выполнения организационной операции, изображаются в виде прямоугольников, расположенных в разрезе стрелок, входящих в прямоугольник, изображающий этап работы. Документы, извлекаемые из архива, обозначаются звездочкой.

Правило 4. Итог выполнения организационной операции также оформляется в виде документов, расположенных в разрезе стрелок, выходящих из прямоугольника, изображающего этапы работы.

Правило 5. Если в результате выполнения операции некоторые документы остаются у исполнителя, то они изображаются в виде прямоугольников, расположенных справа под осевой линией (это могут быть документы, отправляемые в архив).

Описание организационной процедуры выполняется по следующей форме.

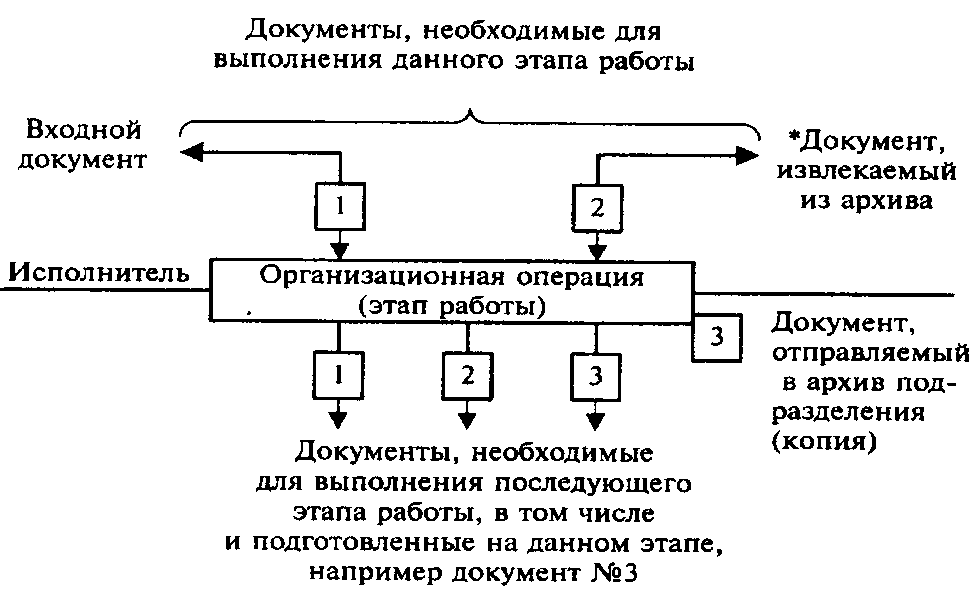
|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование  этапов работ  (операций) | Документы | Исполнители | Примечание |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|  |  |  |  |  |

В гр. 1 указываются порядковые номера выполняемых организационных операций; в гр. 2 – наименования этапов работ и их подробное описание; в гр. 3 – документы, необходимые для выполнения данного этапа работы; в гр. 4 – исполнители, ответственные за подготовку данного этапа работы.

**2. Построение функциональной блок-схемы**

**принятия решений в подразделении**

Схема принятия решений должна быть построена для того, чтобы обосновать состав решений, в подготовке которых принимает участие данное подразделение. Если все решения никак не связаны между собой, их можно готовить в любых разных подразделениях. Если решения взаимосвязаны (готовятся на основании одних и тех же документов), то эти связи можно проследить, построив блок-схему процесса принятия решений. Таким образом, обосновать список решений, которые готовятся в данном подразделении, можно только построив функциональную блок-схему.



При построении функциональной блок-схемы используются следующие правила.

Правило 1. Организационная процедура как элемент блок-схемы изображается в виде прямоугольника, в котором указывается ее наименование.

Правило 2. Все действующие в данном подразделении организационные процедуры изображаются на листе бумаги в виде прямоугольников в порядке возрастания, номера процедуры и стрелки указывают взаимосвязи процедур.

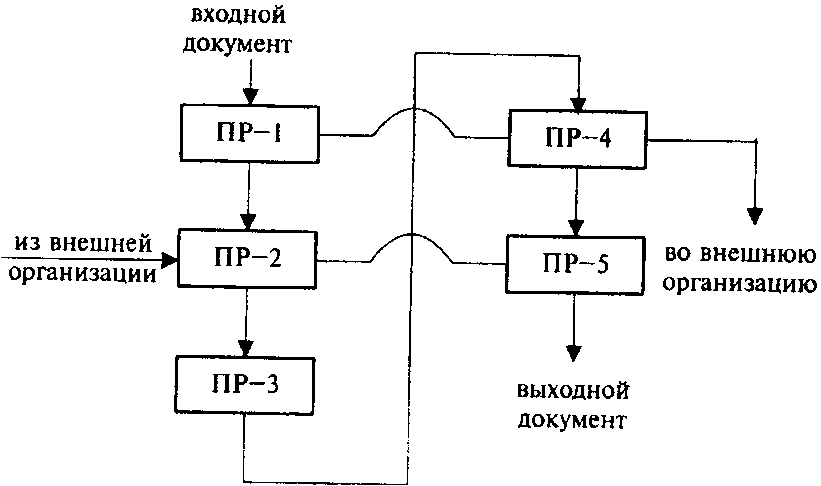
Правило 3. Если для реализации процедуры требуются документы из внешних организаций, то в блок-схеме стрелкой указываются место входа внешнего документа и его наименование или номер.

Правило 4. Если в результате реализации процедуры выявляются документы, отправляемые во внешнюю организацию, то в блок-схеме стрелкой указывается место выхода документа и его наименование или номер.

**3. Построение схемы принятия**

**решений в подразделении**

Схема принятия решений представляет собой структурную «фотографию» всех процессов подготовки и принятия управленческих решений, которые осуществляются в данном подразделении. Для этого вычерчиваются горизонтальные линии в количестве, равном наименованию должностей данного подразделения по штатному расписанию. Каждая линия соответствует определенной должности. Так образуются уровни управления. Затем на эти уровни в порядке, указанном функциональной блок-схемой, наносятся схемы всех организационных процедур, действующих в подразделении.



**4. Анализ схемы принятия решений и разработка предложений по**

**совершенствованию управления в подразделении**

На заключительном этапе необходимо произвести неформальную оценку управленческих процессов в подразделении. Обосновать, кто и как готовит и утверждает конкретные управленческие решения, какие документы необходимы для подготовки каждого решения, каковы уровни их подготовки и уровни окончательного утверждения решений.

Можно говорить о степени загруженности сотрудников и при необходимости внести предложения по перераспределению обязанностей. Полученный фактологический материал позволяет судить о необходимости введения дополнительной штатной единицы, либо о ее сокращении. В итоге можно дать оценку эффективности функционирования подразделения, определить пути наилучшего достижения поставленных целей и грамотно использовать методы мотивации сотрудников.

Все предложения должны быть отражены в разработанном новом варианте схемы принятия решений и должностных инструкций.

**БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК**

1. Алексеев, С. И. Исследование систем управления / С. И. Алексеев. – М., 2006.

2. Беляев, А. А. Системология / А. А. Беляев, Э. М. Коротков. – М., 2000.

3. Глущенко, В. Исследование систем управления / В. Глущенко. – М., 2004.

4. Демидова, А. В. Исследование систем управления / А. В. Демидова. – М., 2006.

5. Доляковский, В. А. Исследование систем управления / В. А. Доляковский, В. Н. Доляковская. – М., 2006.

6. Игнатьева, А. В. Исследование систем управления / А. В. Игнатьева, М. М. Максимцов. – М., 2003.[[1]](#footnote-2)\*

7. Кафидов, В. В. Исследование систем управления / В. В. Кафидов. – М., 2005.

8. Коротков, Э. М. Исследование систем управления / Э. М. Коротков. – М., 2000.

9. Краев, В. Н. Исследование систем управления / В. Н. Краев. – М., 2006.

10. Максимцов, М. М Исследование систем управления / М. М. Максимцов. – М., 2003.

11. Малин, А. С. Исследование систем управления // А. С. Малин, В. С. Мухин. – М., 2006.

12. Мельников, В. П. Исследование систем управления: учебник / В. П. Мельников. – М.: Академия, 2008.\*

13. Мотышина, М. С. Исследование систем управления / М. С. Мотышина. – М., 2006.

14. Мыльник, В. В. Исследование систем управления / В. В. Мыльник, Б. П. Титаренко, В. А. Волочиенко. – М., 2006.

15. Рогожин, С. В. Исследование систем управления / С. В. Рогожин, Т. В. Рогожина. – М., 2006.

16. Ременников, В. Б. Разработка управленческого решения: учебное пособие / В. Б. Ременников. – М., 2000.

17. Скоун, Т. Управленческий учет / Т. Скоун; пер. с англ. под ред. Н. Д. Эриашвили– М.: ЮНИТИ, 1997.

1. \* Литература, имеющаяся в библиотеке СИБИТа. [↑](#footnote-ref-2)