**Реферат по предмету**

**"ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ"**

**МЕТОДЫ И ПРИЕМЫ АНАЛИЗА СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ**

Студент: К.К. Кошкин

1998

СОДЕРЖАНИЕ

1. Введение. Система управления как объект исследования 3

2. Эволюция критериального обеспечения анализа систем управления 5

3. Анализ технологических подходов (методов) анализа систем управления 11

3.1. Средства и методы анализа систем управления в подходах к изменениям 11

3.2. Средства и методы анализа систем управления в технологиях управленческого консультирования 18

4. Заключение 20

# Введение. Система управления как объект исследования

Характерной особенностью современного состояния рынка является общий рост конкуренции на многих его сегментах. Это приводит к тому, что ранее проводимые мероприятия по повышению конкурентоспособности организации на рынке не приводят к желаемым результатам. Самое время предпринимать кардинальные действия по общему повышению эффективности функционирования предприятия. Поскольку успешность функционирования фирмы в конечном счете целиком зависит от правильности принятия решений высшим управленцем, то возрастает степень его ответственности за каждое принимаемое решение, направленное на поиск эффективных путей адаптации системы управления к условиям обостряющейся конкурентной борьбы. В связи с этим требуется большая глубина проработанности в управленческой аналитике, которая невозможна без применения современных методов анализа управленческой деятельности.

Почти вековая история развития менеджмента как науки, имеет богатый материал по концептуально-теоретическим разработкам природы управленческой деятельности, методам оценки эффективности профессионального управления, а также по описаниям образцов практической деятельности менеджеров. Современные теории и подходы к управлению используют и развивают на новом уровне сложности многие принципы управления, сформулированные классиками различных школ и течений, используя в управлении достижения различных наук, таких как философия, методология, социология, психология, антропология, кибернетика и ряда других. Поэтому для раскрытия методов и приемов анализа систем управления следует уделить особое внимание реконструкции содержания управленческой деятельности, а также критериев ее эффективности и подходов к анализу на основе историко-критического обзора научных взглядов на управление и эффективность систем управления.

Несмотря на то, что теоретические основы управления исследовались многими учеными, до сих пор нет общепринятого определения понятия "управление". Объясняется это тем, что управленческая деятельность как объект исследования, представляет собой сложное, многоплановое явление, и каждый автор выделяет те аспекты, которые более соответствуют его конкретным задачам и избранным методам исследования. По многим из таких аспектов, как свидетельствует история науки управления, развиваются научные направления и школы, но все они в конечном итоге могут быть оценены как односторонние. В исследовании систем управления используются законы, закономерности, категории, являющиеся предметами изучения различных наук, таких как экономика, психология, социология, кибернетика, философия и ряда других. Каждая их этих наук имеет свои базовые концептуальные положения, понятийный аппарат, язык. В итоге в управлении используются самые разнообразные концептуальные модели и требования, которые на практике бывает очень сложно совместить. Таким образом, актуализируется необходимость междисциплинарных исследований в области управления. Правда пока "преобладает ярко выраженный многодисциплинарный, а не междисциплинарный подход к совершенствованию систем управления" /[[1]](#endnote-1)/.

Рассмотрение управления как системы является одним из достижений современной науки. Это обуславливается прежде всего как необходимое требование учета многофакторных проявлений управления как деятельности, находящейся в сложной структуре отношений, сформированных как внутри самой системы управления, так и в отношениях с внешним миром, с внешними системами и надсистемами.

Система управления по своих характеристикам может быть отнесена к различным классам систем: социальным, сложным, открытым, самоорганизующимся, саморазвивающимся, адаптирующимся, многоуровневым, иерархическим, стохастически-детерминированным, активным, полиструктурным, многоцелевым, динамическим. Следует особо выделить такие свойства систем управления как уникальность, слабопредсказуемость, целенаправленность, способность к самообучению и адаптации. Среди системных элементов выделяют границы и внешние связи, цели и задачи, процессы управления, организационную структуру управления, кадры, системообразующий механизм /[[2]](#endnote-2), [[3]](#endnote-3)/. В таких системах протекают реальные процессы, а значит, существуют и материальные и информационные потоки, вход и выход. В рамках системного подхода к управлению, получившему широкое распространение с 50-х годов двадцатого столетия, предметом исследования и моделирования выступают реальные системы и их концептуальные модели.

Систему управления и ее структуру можно рассматривать в различных аспектах, каждый из которых имеет свою специфику исследования. В исследованиях систем управления широко используются подходы выделения структуры управления по функциям, по этапам принятия решения, по контурам управления, по подсистемам, элементам, и т.д. Например, разные авторы выделяют такие виды подсистем, как: целевые, функциональные и обеспечивающие; или: механизм управления, процесс управления, механизм развития; или: информационная система, техническая база, комплекс средств обработки информации, коллективы людей; или: персонал, функции, методы, техника управления, технология управления, и т.д. /[[4]](#endnote-4), [[5]](#endnote-5), [[6]](#endnote-6), [[7]](#endnote-7), [[8]](#endnote-8), [[9]](#endnote-9)/. Объект и субъект управления, управляемая и управляющая системы организации находятся в взаимодействии. Причем, определяющую роль имеет управляемая система, как генетически исходный, системообразующий элемент. Ее структура, взаимодействие со средой, качественные и количественные параметры, а также другие характерные особенности предопределяют не только управляющие воздействия, но и принципы построения самой управляющей системы. В теории активных систем подчеркивается, что эффективность любой системы управления зависит прежде всего от степени адекватности отражения в ней объекта управления. Каждый шаг, расширяющий и уточняющий знания об объекте, повышающий его адекватность модели, неизбежно приводит к росту эффективности управления.

Следовательно определение путей дальнейшего развития и совершенствования действующих систем управления будет связано с совершенствованием процесса построения знания об объектах управления, развитии мыслительных технологий критического анализа управленческих воздействий, более сущностном понимании управленческой деятельности и критериев ее эффективности. В более широком смысле эта закономерность доказана в кибернетике У.Р.Эшби /6/ как закон соответствия управляющей среды (регулятора по Эшби) разнообразию управляемого объекта. Этот закон устанавливает, что разнообразие (неопределенность) в поведении управляемого объекта уменьшается за счет увеличения разнообразия в центре управления.

Исходя из вышеприведенных материалов, в общем виде описывающих современные взгляды на системы управления, как на объект исследования. Данная работа, для достижения цели которой по описанию методов и приемов анализа систем управления, предполагает решение следующих задач:

1. Историко-критический анализ научных подходов и школ, разрабатывающих свои варианты критериев анализа управления;
2. Анализ технологических подходов (методов) анализа систем управления;
3. Заключительный анализ практической применимости различных подходов к анализу систем управления.

# Эволюция критериального обеспечения анализа систем управления

Следует отметить, что многие признанные теоретики менеджмента в своих работах не стремились закрепить на понятийном уровне содержание критериев эффективной управленческой деятельности. Большинство классических исследований управления сводилось к разработке более прогрессивных вариантов реагирования на изменение внешних СТЭП-факторов (социальных, технологических, экономических, политических). Учеными предлагались принципы управления, т.е. правила построения управленческих действий, которые позволяли бы сделать работу организаций более устойчивой в аспектах прибыльности, конкурентоспособности, социальной уравновешенности. Достаточно широко распространено мнение, что управление это искусство, а не профессия. Указанное обстоятельство обязывает ввести соответствующую технологическую корректировку в логику анализа первоисточников, используемых в обзоре литературы. В этом случае, помимо традиционной технологии историко-критического анализа, необходимо производить реконструктивный анализ изучаемых теорий и подходов к критериям анализа систем управления. Такой подход позволит привести к одному основанию содержательные акцентировки различных авторов на эффективность и результативность систем управления, проследить процесс формирования современных теорий, проанализировать вклад классиков.

В развитии научных подходов в менеджменте можно выделить ряд основных направлений управленческой мысли, каждое из которых стало существенным этапом в ее эволюции. Это научный менеджмент, классическая административная школа, школа человеческих отношений, поведенческие науки, количественный подход, системный подход, ситуационный подход. Хронологическая последовательность развития теории и практики менеджмента в ХХ в. представлена на рисунке (см. Рис. 1.)

Эволюция управленческой мысли ХХ в.



Рис. .

Родоначальник школы научного управления Ф.У.Тейлор, как определял управление как философию, которая "сводится к единству четырех великих основных принципов: выработка истинных научных основ производства, научный подбор рабочих, их научное обучение и тренировка, тесное дружественное сотрудничество между администрацией и рабочими" /[[10]](#endnote-10)/. Школа положила начало научному управлению, созданию систем контроля изучению трудовых функций и операций, хронометражу. Наибольший вклад в развитие подходов школы научного управления внесли Г.Гантт, Л.Гильберт, Ф.Гильберт и Ф.У.Тейлор. Основными критериями эффективности системы управления в данном подходе подразумевались необходимость внесения в управленческую деятельность акцентов нормирования технологических операций, разработки эффективных правил использования орудий труда, использования системы конкретных заданий, связанных с уровнем получаемого вознаграждения, необходимости обучения рабочих для более эффективной реализации норм деятельности. В своих разработках представителями школы научного управления были заложены также основы использования менеджерами мотивирующих факторов труда, налаживания отношений сотрудничества между рабочими и управляющими.

Классическая или административная школа, представителями которой являются М. Вебер, Э. Дюркгейм, Дж. Д. Муни, В. Парето, А. К. Рейли, А. П. Слоун, Л. Уирвик, Г. Эмерсон, Г. Форд, А. Файоль и др., основной акцент своих разработок сосредотачивала на разработку методов и форм совершенствования системы управления организацией в целом. По определению А. Файоля "управлять – значит предвидеть, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать" /10/. В качестве критериев эффективного управления А. Файоль подчеркивает преобладающую важность административной установки в деятельности менеджеров по сравнению с другими типами установок – технической, коммерческой, финансовой, страховой и учетной. "…первое условие, которому должен удовлетворять глава крупного предприятия, - это быть хорошим администратором. Но его административная установка не освобождает его от обязанности принимать решения по важнейшим техническим, коммерческим, финансовым и иным вопросам. …Второе условие, предъявляемое к главе крупного предприятия, - это требование, чтобы он обладал достаточно большой компетентностью в характерной для данного предприятия специальной функции".

Кроме этого, соблюдение в управленческой деятельности общих принципов менеджмента рассматривается в качестве важнейшего условия успешной системы управления. Основными из них являются: разделение труда, власть и ответственность, дисциплина, единоначалие, единство направления, подчиненность индивидуальных интересов общим, вознаграждение персонала, централизация, справедливость, стабильность кадров, инициатива, корпоративный дух. Административная школа оказала большое влияние на практику менеджмента, поскольку ее представители впервые широкомасштабную попытку разработать и применить на практике принципы, пригодные на всех уровнях управление предприятием.

Появление школы человеческих отношений во многом было обязано успехам психологии и поведенческих наук. Как уже отмечалось, представители прежних школ отнюдь не игнорировали человеческий фактор, но основное внимание концентрировали на выявлении и установлении функциональных отношений между работниками, справедливой оплате труда, экономическом стимулировании и т.д. Для сторонников школы человеческих отношений, среди которых следует отметить имена Э. Мэйо, Ф. Ротлисбергера, С. Гарнера, У. Уорнера, Т. Уайтхеда, В. Диксона, М. П. Фоллет, А. Маслоу, О. Шелдона, Ч. Бернарда и Х. Мюнстерберга, человеческий фактор, рассматриваемый как основной элемент эффективности любой организации, стал центральным объектом исследовательских и теоретических разработок. М. П. Фоллет была первой, кто определил менеджмент как "обеспечение выполнения работы с помощью других лиц". Э. Мэйо повлиял на замену концепции "рациональный рабочий" концепцией "социальный рабочий".

В соответствии с взглядами теоретиков школы человеческих отношений эффективная система управления состоит в целенаправленных усилиях менеджера по формированию сплоченного трудового коллектива, созданию в нем благоприятного микроклимата, партнерских отношений менеджеров и рабочих, заботе о подчиненных, в том числе и личного характера. По определению Э. Мэйо "Управление достигает успеха или терпит неудачу в пропорции, в какой оно без оговорок принимается группой как власть и руководитель" /[[11]](#endnote-11)/. Важным достижением этой школы, в качестве разработки существенных критериев эффективной системы управления, было возросшее понимание феномена лидерства, межличностного общения, природы человеческих мотивов, поведения рабочих в группах, личных отношений в работе, удовлетворения от выполненной работы.

Рост популярности и влияния идей и принципов школы человеческих отношений обусловил развитие в послевоенные годы бихевиористического или поведенческого направления. Это направление связано с именами К. Арджириса, Р. Лайкерта, Д. МакГрегора, Ф. Герцберга, Р. Блэйка, Д. Моутона, Э. Шейна и др. Представители поведенческих наук основные усилия своих разработок направили на изучение проблем социального взаимодействия и коммуникации, власти и авторитета в организационной структуре, поведенческих стереотипов и их мотивации, стилей управления и лидерства, изменения содержания работы и качества труда. По словам Ф. Герцберга "Основной функцией любой организации …должно быть воплощение потребности человека радоваться от осмысленности своего существования" /11/. Согласно этой теории высокий уровень качества системы управления определяется умением менеджера эффективно использовать приемы управления межличностными отношениями для повышения степени удовлетворенности и производительности, более полного использования потенциала работника.

Менеджмент с точки зрения количественных методов или наука управления, как это сформулировано у К. У. Черчмена, Р. А. Акоффа и Е. Л. Арнофа, Д. Марча, Г. Саймона, В. Врума, предполагает: применение научного подхода к проблемам, возникающим при функционировании системы, и решение этих проблем путем логических схем и математических уравнений, описывающих данную систему. Сторонники указанного подхода ставили перед собой задачу изучать операционные проблемы организации с помощью количественных и математических методов, методов научного анализа. Важный акцент эффективности системы управления базируется на использовании рациональных схем построения организации. Процессов деятельности, принятия решений. Построение эффективной системы управления с позиций этой теории определяется умениями менеджера по разработке моделей деятельности организации, представляющей реальное положение вещей в абстракции, структурированию сложных проблем, сокращению числа составляющих, подлежащих рассмотрению.

Процессный подход рассматривает управление как процесс, потому что работа по достижению целей – это не какое-то единовременное действие, а серия непрерывных взаимосвязанных действий. Эти действия, каждое из которых само по себе представляет процесс, являются управленческими функциями, а процесс управления является общей суммой всех функций. Управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких функций, таких как планирование, организация, распоряжение, координация и контроль, было рассмотрено еще А. Файолем. До настоящего времени не составлено единого мнения о том, какие функции следует к процессу управления, а какие являются сферой деятельности других специалистов предприятия. Например, Деминг определяет управление как цикл, состоящий из четырех этапов: планирование, реализация, проверка, исправление. Обзор современной литературы позволяет собирательно представить управление как процесс планирования, организации, распорядительства, мотивации, руководства, координации, контроля, коммуникации, исследования, разработки и внедрения инноваций, маркетинга, оценки, принятия решений, подбора персонала, представительства, ведения переговоров, заключения сделок и др. Критериями эффективности системы управления, с позиций процессного подхода, выступают использование менеджером определенной последовательности действий, которая устойчиво и эффективно позволяет достигать цели управления.

Усиление взаимосвязанности и взаимовлияния разнородных сторон деятельности организации, таких как производство, финансы, маркетинг, управление персоналом и других, а также усложнение внутренних и внешних связей организаций привело к формированию системного подхода к управлению. В соответствии с ним элементы, составляющие содержание управленческой деятельности не просто функционально вытекают друг из друга, а все без исключения связаны друг с другом, оказывают воздействие друг на друга. Развитие этого подхода связывается с именами Ч. Бернарда, П. Друкера, Э. Атоса, Р. Паскаля, Т. Питерса, Р. Уотермена, К. Болдинга, Ф. Каста, Д. Розенвцейга и др. В понимании Ч. Бернарда организация – это "система сознательно скоординированных действий, в которой руководитель является самым важным стратегическим фактором. …Руководитель может достигнуть превосходных результатов в своей работе, только выполнив три условия: обеспечив систему коммуникаций, предприняв усилия, необходимые для действия системы, сформулировав и определив цели" /11/. По определению К. Болдинга, системный подход – это не есть набор каких-то руководств или принципов для управляющих – это способ мышления по отношению к организации и управлению /11/. С позиций системного подхода критерием эффективной системы управления является организация таких управленческих воздействий, максимально учитывающих взаимосвязи систем, с минимальными затратами и отрицательными последствиями позволяющие поддерживать гармоничное существование организации в условиях изменений среды.

Определение переменных факторов внутренней и внешней среды и их влияния на эффективность организации является основным вкладом ситуационного подхода, являющегося логическим продолжением теории систем. Центральным моментом ситуационного подхода является ситуация, т.е. конкретный набор обстоятельств, которые определяют влияние на организацию в данное конкретное время. Основоположниками этого подхода стали Т. Бернс, Г. М. Сталкер, П. Лоренц, Д. Лорш, Д. Вудвард, Д. Томпсон, Ф. Лютанс, С. М. Ли, Д. Л. Олсон и др. Качество управленческих воздействий на систему связывается с умением правильно определить подход к решению управленческих задач, который будет лучше всего служить им в данной ситуации и позволит достигнуть их управленческих целей. По словам Т. Бернса "Началом административной мудрости является понимание того, что не существует единственно оптимального типа системы управления" /11/. Руководитель должен быть знаком с эффективными средствами профессионального управления, должен уметь предвидеть вероятные последствия от применения той или иной методики, правильно интерпретировать ситуацию, использовать в конкретных ситуациях приемы, предполагающие наименьший отрицательный эффект, тем самым обеспечивая достижение целей организации самым эффективным путем в условиях существующих обстоятельств.

Таким образом, результаты историко-критической реконструкции подходов к управлению, существующих на сегодняшний день, раскрывают парадоксальную сущность ситуации в критериальном обеспечении анализа систем управления. С одной стороны, багаж современных знаний об управлении чрезвычайно разносторонен, множество прикладных разработок, использующих теоретическую базу смежных с управлением наук, предлагают практикам широкий арсенал средств и методов, от абстрактных законов и правил, до конкретных технологий и правил поведения в конкретных ситуациях. С другой стороны, руководители-практики обвиняли и обвиняют науку в неспособности предоставить в их распоряжение пригодный теоретический аппарат для осуществления профессионального управления, систематического анализа труда и его оценки, проектирования и реализации мер адаптации организаций к условиям постоянно изменяющегося внешнего окружения. На первый взгляд проблема может казаться тривиальной: извечный конфликт теории и практики. Желание практиков получить "простые" приемы управления, обеспечивающие долговременную эффективность и устойчивость организации, со стороны теоретиков расценивается как непоследовательное, неполное, неправильное применение разработок, раскрывающих "истинную суть" управления, предлагающих "верные принципы" руководства. Очевидно, что существуют более существенные причины, действительно затрудняющие практическую реализацию теоретически правильных принципов и методов.

Несмотря на разносторонний анализ теоретических основ управления, до сих пор нет общепринятого понятия "управление", отсутствует единая система методологических принципов исследования управленческой деятельности, единые критерии оценки систем управления. Теоретические разработки различных авторов раскрывают лишь частные аспекты управления, определяющие решение проблем в отдельной области знаний, описывающих и регламентирующих отдельную сферу управления. Разнообразные концептуальные модели, составляющие достижения современной теории управления, и требования, которые крайне сложно совместить в практической деятельности определяют потребность исследований подходов к анализу систем управления в наработках консультантов по проблемам управления. В отличие от теоретиков менеджмента, управленческое консультирование является своего рода "пограничной" деятельностью, где раскрывается возможность практического использования тех или иных подходов к анализу систем управления, нарабатываются и формализуются конкретные технологии анализа. Теоретической областью, наработки которой очень активно используются при анализе систем управления, являются подходы к изменениям.

# Анализ технологических подходов (методов) анализа систем управления

## Средства и методы анализа систем управления в подходах к изменениям

Существующие подходы проведения изменений представлены на континууме "жесткие" - "мягкие" проблемы /[[12]](#endnote-12), [[13]](#endnote-13), [[14]](#endnote-14)/. К жестким проблемам относятся проблемы с хорошо определенным конечным результатом изменений, но не определенным способом перехода к этому результату. К "мягким" относятся те проблемы, для которых не определен не только способ перехода к новому состоянию, но также нет четкого представления и о желаемом состоянии, которого система должна достигнуть в результате данного изменения. (см. Рис. 2)

Здесь же нанесен континуум "сверху-вниз" - "снизу-вверх", который отражает степень вовлеченности подчиненных в процесс планирования и проведения изменения. При ситуации "сверху-вниз" подчиненные практически не участвуют в планировании изменения, а при ситуации "снизу-вверх" обеспечивается максимальная вовлеченность подчиненных в планирование и управление изменениями.

Сюда же может быть наложен континуум интеллектуальный - социальный аспекты проведения изменения. Положение в данном континууме характеризует положение центра тяжести используемого подхода (т.е. на какой аспект изменения направлено большее внимание).

Наиболее подробная информация имеется о подходах ССВ (системная стратегия вмешательства) и ОР (организационное развитие). Суть подхода ССВ состоит в том, что весь процесс проведения изменений разбивается на три части (этапа): 1.Диагностика, 2.Проектирование, 3.Осуществление. Здесь также речь идет об основательной предварительной работе (диагностика, проектирование), которая не ограничена жесткими временными рамками, а также центр тяжести всей работы находится на интеллектуальном (производственном) аспекте планируемых изменений. Не так много уделяется внимания вовлечению в данный процесс заинтересованных лиц.

Подход ОР в значительной степени похож на ССВ, отличия состоят в том, что при этом подходе центр тяжести всей работы переносится на социальный аспект подготовки и проведения изменений, а также много внимания уделяется реализации подхода "снизу-вверх". Применение данного подхода позволяет снизить возможные сопротивления проведению изменений.

Возможные подходы а анализу систем управления и осуществления изменений



Рис.

Подход ETHICS в значительной степени похож на описанные выше ССВ и ОР, основное отличие заключается в том, что он основан на использовании компьютерных технологий. Данный подход также отличается высокой степенью коллегиальности. Видимо этому аспекту изменений здесь придается внимания даже больше, чем при ОР.

Подход "мусорный ящик", разработанный Марчем, применяется тогда, когда проблема является в высшей степени неструктурированной, что не позволяет разработать план проведения изменений. Здесь используется ситуационный подход, при котором менеджер имеет широкий набор целей, а какую из них ему удастся реализовать в данный конкретный момент в значительной степени зависит от сложившейся на данный момент ситуации, т.е. в целом стратегия отсутствует.

Промежуточное место в континууме между ССВ и ОР (наличие подробного плана) с одной стороны и "мусорным ящиком" Марча (отсутствие плана вообще) с другой стороны, занимает подход логического инкрементализма. Здесь существует понятие "глубоко продуманного плана", но проработанного только в стратегических направлениях, а не в подробностях как, например, в ССВ. Также может быть неизвестно время, отводимое на изменения.

На другом полюсе континуума расположены подходы ИВО (изменения в условиях ограничений) и подход Слэттера, применяющийся при необходимости проведения резких изменений. Подход ИВО используется в тех случаях, когда на изменения накладываются довольно жесткие орграничения, которые могут выражаться в ограниченности сроков проведения изменения или в ограничениях компетенции, накладываемых вышестоящим руководителем. При этом практически нет времени на реализацию таких этапов как Диагностика и Проектирование, применяющихся в ССВ и центр тяжести переносится на реализацию изменений. Для обоих подходов характерно использование принципа "сверху-вниз", т.е. они имеют тенденцию к управлению одним человеком. Общее в этих подходах состоит в том, что они используются в каких-то экстренных ситуациях.

**Описание Системной Стратегии Вмешательства (ССВ)**

Универсальная модель Системной Стратегии Вмешательства



Рис.

При данном подходе перед проведением всей работы определяется Обладатель проблемы - отдельное лицо или группа лиц, перед которыми возникла проблема, также формируется рабочая группа, выполняющая всю работу.

Последовательность шагов, которые должна пройти рабочая группа, контактируя с обладателем проблемы, приведена на Рис. 3.

Действия, которые необходимо осуществить на каждом шаге ССВ, приведены в таблице.

Применение ССВ позволяет структурировать (упорядочить) весь процесс, обеспечить системный подход и обеспечить вовлечение в процесс управления изменениями работников хозяйствующего субъекта, что позволяет учесть опыт специалистов хозяйствующего субъекта, а также снизить сопротивление при реализации разработанной программы изменений.

Очень важно заметить, что успех применения ССВ, как и всего процесса проведения изменений в значительной степени зависит от наличия у обладателя проблемы реальной решимости к проведению изменений.

Таблица

Три фазы, девять шагов и действия, выполняемые на каждом шаге ССВ

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Фазы** | **Шаги** | **Действия** |
| ДИАГНОСТИКА | 0. Начало  1. Описание  2. Определение целей и ограничений  3. Формирование критериев | Осознайте, что изменение - сложный процесс  Опишите систему и результаты ее функционирования  Соберите разные точки зрения и организуйте обмен ими. Выработайте согласованную картину  Определите цели изменения  Определите имеющиеся ограничения  Определите критерии, с помощью которых вы будете оценивать достигнуты или нет намеченные цели изменения |
| ПРОЕКТИРОВАНИЕ | 1. Разработка вариантов   5. Моделирование | Соберите все идеи изменения  Проработайте каждую идею как законченный вариант  Постройте модели для наиболее перспективных вариантов |
| ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ | 6. Оценка вариантов  7. Разработка стратегий и планов  8. Реализация запланированного изменения | Оцените смоделированные варианты с помощью критериев, согласованных в п.3 и выберите лучший  Выберите стратегию для осуществления отобранного варианта  Составьте план реализации варианта изменения  Распределите людей и ресурсы  Управляйте процессом  Наблюдайте и пропагандируйте прогресс |

При применении ССВ кроме определенной последовательности действий, операций, выполняемых на каждом шаге, необходимо также уделять внимание таким важным вещам как использование дивергентного и конвергентного мышления, составу рабочей группы, ролям обладателя проблемы, координатора, консультанта, а также тем инструментам, которые могут быть применены на различных шагах ССВ.

**Дивергентное и конвергентное мышление.** Движение по фазам ССВ может быть представлено как чередование дивергентного и конвергентного мышления. Дивергентное мышление - расходящееся мышление (способность посмотреть на проблему широко - рассмотреть максимальное количество вариантов). Конвергентное мышление - сходящееся мышление (сужение границ рассматриваемой ситуации, выбор из большого количества вариантов одного или нескольких). Конвергентное мышление, как правило, организовать проще. Для инициализации дивергентного мышления существуют различные приемы (мозговой штурм, фиксация идей, использование опыта других и т.д.).

**Рабочая группа.** Для выполнения работ по управлению изменениями с помощью ССВ, создаются рабочие группы. Уделяется серьезное внимание качеству формирования рабочих групп. Выбор участников команды и определение ресурсов по праву играют значительную роль в управлении изменениями и организации, которые не позаботятся об этом, не уделят должного внимания подготовке, обучению и поддержке участников команды, вряд ли достигнут того успеха, которого они могли бы достичь.

**Роль высшего руководства (обладателя проблемы).** В ССВ важное место отводится участию высшего руководства в проведении всей работы. В ССВ высшее руководство является "обладателем проблемы". Указывается на чрезвычайную важность вовлечения высшего руководства в проводимую работу. Кроме того, высшее руководство должно обеспечивать поддержку рабочей группы.

**Координатор.** В больших организациях, где одновременно идет несколько проектов, существует потребность в координаторе. Роль координатора требует хороших административных способностей, понимания организации и ее целей. Все это нужно, чтобы определить, какую именно информацию передавать от одной команды к другой. Координатор не обязательно должен занимать руководящую должность, хотя во многих ситуациях бывает именно так - ведь это символизирует значимость происходящего для организации.

**Консультант.** В ССВ вводится должность консультанта по организации процесса управления изменениями, которого называют фасилитатором. Существует три формы консалтинга: "эксперт", "врач/пациент" и "процесс". Большинство консалтинговых организаций специализируются на той или иной форме. Для управления изменениями можно использовать первую и третью формы, а потому о них нужно поговорить подробнее. Консультанты-эксперты приходят в организацию и используют свои знания о том или ином предмете, чтобы объяснить организации, что нужно делать и, если организация с этим соглашается, внедряют свои предложения. В свою очередь консультант по процессам - это тот, кто при помощи комбинации педагогических, развивающих и коммуникативных приемов "вытягивает" ответы из сотрудников организации и обеспечивает им необходимую поддержку при внедрении. Очевидно, разница между этими двумя стилями в том, что контроль находится в руках эксперта, если такового приглашают, или в руках организации, если приглашают "процессного" консультанта. Консультант по процессам исходит из того, что все ответы уже существуют в головах сотрудников организации и что главное - вытащить их на свет божий. Он убежден, что чрезвычайно важно, в чьих именно руках находится контроль, и что контроль, во что бы то ни стало должен находиться в руках организации, а не консультанта, потому что иначе программа, процесс или система остановятся, как только консультант уйдет. По большому счету с этим трудно спорить, но всегда существуют дополнительные факторы, которые необходимо учитывать в управлении изменениями. Во-первых, управление изменениями не является естественным процессом: это радикальные и фундаментальные изменения, которые могут завести корабль в незнакомые воды, так что встает законный вопрос, действительно ли в настоящее время организация знает все ответы. Во-вторых, поскольку многие участники проекта находились внутри организации на протяжении возможно, ряда лет, они в некоторой степени потеряли способность видеть лес за деревьями, иными словами, преодолевать стереотипы мышления. Это ни в коей мере не упрек: ведь все мы в соответствующих обстоятельствах становимся такими. В-третьих, хотя организации и процессы в них различны, но в том, что касается управлению изменениями, многому можно научиться на опыте других. У консультантов, проводящих управление изменениями для других клиентов, такой опыт есть. Эти аргументы достаточно сильны, но нельзя забывать, как важно, чтобы контроль находился в нужных руках, т.е. внутри организации. Итак, мы пришли к выводу, что самая лучшая форма консультаций при управлении изменениями - процессная с элементами экспертной, используемой правильно и очень осторожно, чтобы контроль оставался в нужных руках. Сочетание необходимых для такого подхода качеств встречается довольно редко.

Внешний консультант своими полезными идеями и навыками может внести вклад в проект изменений, но для неискушенных клиентов здесь есть одна - две ловушки, которые могут использовать не вполне порядочные консультанты. Во-первых, консалтинговая фирма должна показать глубокое понимание управления изменениями и его роли в преобразовании и развитии организации. Во-вторых, необходима ясная и четкая методика, открыто сформулированная и доступная для обсуждения. Остерегайтесь тех, кто говорит, будто каждый случай особенный и метод будет зависеть от обстоятельств. Это означает, что никакого метода, а возможно, и опыта, у них нет. В-третьих, консультант должен суметь научить сотрудников общему подходу, а также конкретным методам и приемам, необходимым для полноценного и эффективного управления изменениями. В-четвертых, поскольку процесс изменения управляется сверху, в то время как проект выполняется людьми с более низких уровней иерархии, важно обеспечивать связь и обмен информацией между всеми участниками. Хотя это можно сделать при помощи внутренних ресурсов, часто внешние консультанты могут оказаться здесь очень полезными, потому что они более четко видят потребность в этом и имеют все необходимые навыки для обеспечения слаженной работы.

**Инструменты анализа системы управления и управления изменениями.** Для выполнения работ на различных шагах ССВ могут использоваться следующие инструменты:

1. схемы - на этапах ДИАГНОСТИКА и ПРОЕКТИРОВАНИЕ (Системная карта, Схема ВХОДА-ВЫХОДА, Схема причин, Схема влияния, ...) см. Рис. 4;
2. совещания (для контактов с обладателем проблемы);
3. анкетирование, метод экспертных оценок (для вовлечения работников хозяйствующего субъекта и специалистов других организаций в процесс);
4. дерево целей, ограничения, критерии (на шагах Определение целей, ограничений и Формирование критериев);
5. мозговой штурм, опыт других организаций, фиксирование идей (на шаге Разработка вариантов);
6. инструменты финансового анализа и моделирования - на этапах ДИАГНОСТИКА и ПРОЕКТИРОВАНИЕ (финансовый анализ, точка безубыточности, финансовый профиль проекта, методы оценки инвестиционных проектов, бюджет, ...);
7. матрица сравнения вариантов на шаге Оценка вариантов;
8. возможные стратегии изменений при выборе стратегии изменений;
9. средства планирования при разработке Программы изменений.

На описании некоторых из этих инструментов остановимся более подробно.

**Цель, ограничения, критерии.** Цель - результат деятельности системы, либо устройство или режим работы системы. Ограничение - режим или результат работы системы или действия в процессе изменений системы, которых следует избегать (ограничение - антицель).

Критерий - количественная или качественная мера, с помощью которой можно оценить достигнута или нет цель, соблюдены или нет ограничения.

Вариант (стратегия) - способ достижения цели.

**Дерево целей.** Как правило, у хозяйствующего субъекта или процесса введения изменений существует не одна цель, а целая иерархическая система целей, которая может быть представлена в виде дерева целей (см. Рис. 4). На рисунке, изображающем дерево целей могут также указываться варианты (стратегии), с помощью которых могут достигаться соответствующие цели.

**Три возможные стратегии реализации изменений.** Стратегия «большой взрыв». В один прекрасный момент старая система останавливается и начинает работать только новая система. Стратегия хороша минимальными затратами на введения изменений и наименьшим необходимым временем внедрения новой системы. Недостаток состоит в высокой степени риска.

Стратегия «эксперимент в малых масштабах». Нововведение используется только в малой части организации. И, если эксперимент будет удачен, то новая система переносится на всю организацию. Средняя стоимость, среднее необходимое время перехода и средняя степень риска.

Стратегия «параллельная работа». Некоторое время во всей организации параллельно работает старая и новая системы. После того, как все проблемы с новой системой будут устранены, старая система отключается. Стратегия характеризуется минимальным риском, но является наиболее дорогостоящей и наиболее длительной.

**Инструменты планирования.** Для составления Программы изменений (плана мероприятий по переходу на новую систему) могут использоваться различные инструменты планирования:

1. список ключевых событий;
2. поэтапное планирование;
3. полосовая диаграмма (карта Ганта);
4. сетевое планирование.

Инструменты анализа системы управления и управления изменениями



Рис.

## Средства и методы анализа систем управления в технологиях управленческого консультирования

Консультирование по вопросам, связанным с системами управления касается самого существования, основных целей, деловой политики и стратегии, общего планирования, структуры и контроля за работой организации. Исследователями выделяются три основных направления анализа системы управления, производимого консультантами: организационная структура, система принятия решений (включая вопросы разработки стратегии, коррекции корпоративной культуры и стиля руководства, систем разработки и внедрения инноваций), системы управленческой информации.

Однако даже такое, достаточно подробное рассмотрение типов проблем, которые вызывают необходимость анализа систем управления предприятием, все же скрывает сами методы, критерии которыми пользуются профессиональные консультанты. Абстрактный ответ на этот вопрос легко позволит получить реконструктивный анализ технологии работы консультантов, а в широком смысле – аналитиков систем управления. Рисунок технологического цикла управленческого консультирования приведен на рисунке (см. Рис. 5)

Технологию работы по анализу систем управления можно в крайне упрощенном виде представить как последовательность:

* исследование реального состояния системы управления. Изучение организации с целью получения информации об осуществлении деятельности до появления затруднений;
* критика реального состояния системы управления. Перевод конкретного описания деятельности в абстрактное описание и нахождение с помощью концептуальных средств мест разрывов, которые обусловили возникновение затруднений в деятельности организации, функционировании системы управления. Формулируется абстрактное направление устранения или преодоления причин затруднений;
* перенормирование системы управления. Разработка конкретного набора действий, которые основаны на абстрактной формулировке причины затруднения, вносящие необходимые коррекции в систему управления и позволяющие устранить или преодолеть причины затруднений.

Анализ технологии работы консультантов позволяет точно выявить то функциональное место, где следует искать применение каких-либо концепций, описывающих системы управления. Этим местом является этап критики реального состояния системы управления. Именно на этом этапе работы по анализу системы управления консультант должен сравнить реальное состояние дел с некой концептуальной моделью, которое позволяет ему сформулировать причину затруднения. На первом этапе исследования используются методы, направленные на получение информации, анкетирование, замеры, интервью и др., на этапе проектирования используются приемы нормотворчества, которые позволят зафиксировать необходимые коррекции в реальном функционировании системы управления.

Сейчас можно анализировать то, какими средствами пользуются консультанты при анализе систем управления. Проведенный выше анализ позволяет ответить на этот вопрос. Средствами анализа выступают представления об управленческой деятельности, функциях управления, методах мотивации, стимулирования и т.д., список можно бесконечно уточнять – предметами анализа выступают различные элементы систем и их отношений. В том числе элементами анализа выступают межличностные отношения, методы нормирования рабочего труда и времени, принятия решений, мотивации и другие проблемы. Именно эти концептуальные средства, теоретические разработки "поставляют" теоретики, принадлежащие к различным школам науки управления, а также представители смежных научных дисциплин. Таким образом, научные разработки обслуживают систему практики. Наука выполняет роль построения абстрактных заместителей реально действующих систем управления и их составляющих элементов, позволяя разрешать практические затруднения в деятельности, тем самым обеспечивая развитие систем управления.

Эти размышления продолжает вывод о том, что развитие науки управления на протяжении ХХ века отражает содержательную смену акцентов анализа систем управления, обеспечивая теоретическое описание различных элементов системы и их проявлений. Смена акцентов анализа обуславливала исследовательские и теоретические разработки в соответствующих областях знаний, позволяя тем самым снимать соответствующие типы затруднений. Так школа научного управления Тейлора была акцентирована на организацию эффективного исполнительского труда, а в настоящее время системный и ситуационный подходы ориентированы на получение в управлении синергенического эффекта от взаимодействия систем и подсистем организации, на адекватное реагирование на внешние и внутренние изменения в условиях конкретной ситуации.

# Заключение

В условиях современного состояния экономики России для разрешения кризисных тенденций, имеющих место на множестве предприятий, по всем правилам науки об управлении изменениями необходимы резкие изменения для предотвращения надвигающейся угрозы банкротства. При этом совершенно отсутствует время на проведение основательных этапов Диагностики и Проектирования, как это предусмотрено в ССВ, нет возможности обеспечить широкую вовлеченность сотрудников предприятия и обеспечить подход "снизу-вверх", как это должно быть сделано в рамках ОР. В то же время, ситуация достаточно предсказуема и нет необходимости применять подходы "мусорный ящик" или логический инкрементализм. Поскольку отсутствуют серьезные ограничения в выборе вариантов действий, нет необходимости применять подход ИВО.

Таким образом, для преодоления кризисный явлений, свойственных практически всем современным системам управления российских предприятий казалось бы наиболее приемлемым является подход, разработанный Слэттером и рекомендуемый для резких изменений. Подход Слэттера предусматривает реализацию восьми этапов стратегии изменения: обеспечение управления, обеспечение и сохранение доверия со стороны партнеров, оценка деятельности менеджеров и замена их при необходимости, оценка ситуации, планирование действий, осуществление организационных изменений в случае необходимости, мотивация менеджеров и исполнителей, создание и совершенствование систем бюджетного контроля.

Однако, вернувшись к нашей российской действительности, можно заметить, что хотя многие предприятия находятся практически в состоянии банкротства, пока отсутствует практика широкого применения этой процедуры. Тогда появляется возможность использования более щадящего подхода, подхода, позволяющего осуществить изменение более мягкими демократическими методами с большим привлечением работников предприятий, т.е. либо применять ССВ, либо ОР.

Однако, подводя итоги рассмотрения подходов к анализу систем управления, критериев анализа, можно спрогнозировать какой фактор будет определяющим в преодолении экономического кризиса для большинства российских предприятий. Можно предположить, что тщательность выбора методики анализа и проектирования последующей стратегии развития системы управления будет иметь относительно меньшую важность. Более принципиальным будет готовность и решительность предпринимать последовательные и целенаправленные меры по развитию системы. Именно решимость, последовательность и целенаправленность являются условием движения вперед. Ведь как гласит народная мудрость "Для капитана, который не знает куда плыть нет попутного ветра". А именно низкая культура мышления и деятельности, преобладание индивидных мотивов поведения над субъектными, свойственные управленцам всех уровней, в настоящее время являются наиболее основными причинами, сдерживающими развитие систем управления, предприятий и общества в целом.

Таким образом, важнейшим направлением исследования и развития систем управления должно выступать формирование научного представления о новом управленческом мышлении, которое бы было приспособлено к условиям современного, стремительно изменяющегося мира с одной стороны, и учитывало результаты исследований управленческой деятельности и мышления различных областей науки.

Библиографический список

1. Рапопорт В.С. Развитие организационных форм управления научно-техническим прогрессом в промышленности. –М.: Экономика, 1979. –232 с. [↑](#endnote-ref-1)
2. Семяшкин Ф.И. Вопросы решения организационных проблем производственно-хозяйственных подразделений промышленности (теория и методология): Дисс. … д-ра экон. наук. –Свердловск, 1983. –360 с. [↑](#endnote-ref-2)
3. Гительман Л.Д. Развитие хозяйственного управления в электроэнергетике (теория, методология, реализация): Дис. … д-ра экон. наук: 08.00.21 / УПИ им. С.М.Кирова. -Свердловск,1987. -396 с. [↑](#endnote-ref-3)
4. Месарович М., Мако Д., Такахара Н. Теория иерархических уровневых систем. –М.: Мир, 1973. 342 с. [↑](#endnote-ref-4)
5. Бурков В.И. и др. Теория активных систем и совершенствование хозяйственного механизма. –М.: Наука, 1984. –271 с. [↑](#endnote-ref-5)
6. Эшби У.Р. Введение в кибернетику. –М.: Изд-во иностранной литературы., 1959. –32 с. [↑](#endnote-ref-6)
7. Бизнес и менеджер. /Сост. Дараховский И.С., Черноиванов И.Л., Прехул Т.В. –М.: Азимут-Центр, 1992. –447 с. [↑](#endnote-ref-7)
8. Друкер П. Ф. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы: Пер. с англ. –М.: Совм. предпр. “Бук Чембэр Интернэшнл”, 1992. –349 с. [↑](#endnote-ref-8)
9. Кунц Г., О`Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1981. Т. 1. –495 с.; Т. 2. –512 с. [↑](#endnote-ref-9)
10. Управление – это наука и искусство: А.Файоль, Г.Эмерсон, Ф.Тейлор, Г.Форд. –М.: Республика, 1992. –351 с. [↑](#endnote-ref-10)
11. Пуг Д.С., Хиксон Д.Дж. Хрестоматия: писатели об организациях. Школа менеджмента. –Жуковский: Международный Центр Дистанционного Обучения “ЛИНК”, 1989. – 212 с. [↑](#endnote-ref-11)
12. Льюис Уотсон, Уильям Мейон-Уайт. Управление изменением. Кн.3. Системные концепции и стратегия вмешательства.: Пер. с англ.- Жуковский: Международный центр дистанционного обучения "ЛИНК", 1994.- 95 с. [↑](#endnote-ref-12)
13. Льюис Уотсон, Ник Уотсон. Управление изменением. Кн.2. Преодоление сложности.: Пер. с англ.- Жуковский: Международный центр дистанционного обучения "ЛИНК", 1994. ‑85 с. [↑](#endnote-ref-13)
14. Робсон М., Уллах Ф. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов/Пер. с англ. под ред. Н.Д.Эриашвили.- М: Аудит, ЮНИТИ, 1997.- 224 с. [↑](#endnote-ref-14)