

# Лекция 1

## Вопросы

1. Общее понятие моделирования управления
2. Основные функции менеджера по персоналу
3. Основные модели управления
4. Механистический и органический типы управления
5. Система управления персоналом в системе организации
6. Организационная структура как основа системы управления

**Процесс управления** - это взаимосвязанная совокупность циклически повторяющихся действий, опосредованно реализуемых на **объекте управления** посредством комплекса динамически изменяющихся в пространстве и во времени управленческих функций, обеспечивающих определенную структурированность, внутреннюю упорядоченность и согласованность взаимодействия **элементов системы управления**, в целях **решения задач и проблем организации**

❶ Поскольку **полноценное моделирование** можно осуществить только на **основе анализа и прогноза**, то напрашивается вывод, что общность целей и задач процесса принятия управленческого решения и системного анализа позволит объединить их в процессе управления.

❷ При **моделировании процесса управления** следует учитывать, что цели и задачи его этапов не только совпадают с целями и задачами системного анализа, но являются взаимопроницаемыми. Следовательно, анализ систем управления необходимо ввести в состав элементов процесса управления, а на практике возложить ответственность за результаты анализа на ЛПР.

❸ Объектом анализа в системе управления, как форме существования процесса управления, являются не только управленческие отношения, системы обработки данных и информационные потоки, но и производственные системы, по результатам функционирования которых можно судить об эффективности управления.

# 1. Общее понятие моделирования управления

- Диагностика представляет собой процесс распознавания и обозначения проблем исследуемого объекта, включающий сбор информации; объективное исследование состояния объекта; анализ результатов исследования. Как правило, для распознавания проблем необходимо обнаружение достаточного числа признаков и комбинаций, определения их выраженности.
- В свою очередь, прогнозирование - это «приемы исследования, позволяющие на основе анализа прошлых и существующих связей, присущих объекту, а также их возможных изменений вынести обоснованное суждение о будущем развитии объекта с определенной вероятностью»

Ни одна модель не должна строиться без ясного осознания объекта и целей моделирования. Выбранное определение цели моделирования должно отвечать на следующие вопросы:

- Почему моделируется данный процесс?
- Что выявит данная модель?
- Как ознакомившиеся с этой моделью смогут ее применить?

Управление с помощью целеобразования основано на закономерности самоорганизации, в соответствии с которой активные элементы, входящие в систему, всегда являются носителями тенденций.

На уровне человека и социальных коллективов эта закономерность реализуется с помощью целеобразования. Если человек ставит цель, чего-то хочет сам, то он непременно стремится это реализовать. Если использовать эту особенность человека как активного элемента социально-экономической системы, его стремление к реализации себя, к самостоятельной постановке своих целей (т.е. к целеобразованию, целеполаганию), то можно говорить о способе управления, использующем активность личности и ее

## 1. Общее понятие моделирования управления

Моделирование процессов управления — не просто примитивная схема. С его помощью можно создать полную картину, увидеть и исправить недостатки существующих процессов, ускорить и упростить взаимодействия

**Модель процесса** — это описание самого процесса: из каких действий состоит, их последовательность, кто выполняет процедуры и несет за них ответственность, какая информация нужна для выполнения и какую получаем на выходе, регламентирующая документация, как оценивается выполнение процесса. Чаще всего модель выглядит как разветвленная блок-схема.

**Моделирование процесса** — это процедура создания модели или ее анализ, если процесс уже описан.

**Нотация (метод, методология)** моделирования процессов — это совокупность принципов и стандартов описания: как именно мы будем описывать процесс, какие условные обозначения для элементов будем применять, правила чтения моделей и их элементов.

Подходов к моделированию много, но большинство по сути являются гибридами трех основных в различных комбинациях:

1. Функционального
2. Процессного
3. Ментального

# 1. Общее понятие моделирования управления

## Функциональный

Когда процесс описывается, как некая функция, имеющая входные данные и конечный результат. Например, в бизнесе процесс доставки начинается, когда заказ сформирован и готов к отправке по адресу (это входные данные) и заканчивается вручением заказа клиенту или сбором обратной связи по качеству обслуживания (конечный результат). То есть функциональное моделирование обращает внимание на то, что мы хотим получить в результате — без погружения во внутренние процедуры.

## Процесный

Когда процесс рассматривается как совокупность действий, приводящих к результату. То есть в отличие от функционального подхода здесь мы обращаем внимание на то, как именно мы будем добиваться желаемого результата. Если взять тот же пример с доставкой, то процесс начинается с готовности заказа, далее в мелочах описываются промежуточные операции (формирование маршрутных листов, созвон с заказчиком, вручение пакета и т.д.), участники (водитель, диспетчер), документация (накладная, чек и т.д.) и конечный результат (сбор обратной связи по качеству обслуживания).

## Ментальный

Когда процесс представляется как совокупность связанных между собой понятий и характеристик. Описание происходит в свободной форме и оформляется в виде ментальной карты. Ментальное моделирование часто используют, чтобы «на пальцах» показать сущность процесса человеку, далекому от методов моделирования, или для себя, чтобы «разложить по полочкам» информацию, увидеть недостатки, найти решение.

## Основные способы моделирования

### Текстовый

Когда процесс описывают словами на бумаге или в текстовом редакторе. Часто это произвольное неструктурированное изложение мыслей, которое может занимать десятки страниц. Удобно тем, что не нужно особых знаний, навыков и подготовки. Но результат — громоздкий текст, в котором сложно разобраться другому человеку.

### Табличный

Данные заносятся в таблицу (рукописную или электронную). Здесь уже информация выглядит более структурировано. Но и здесь нет наглядности: объемные таблицы невозможно увидеть целиком, нельзя отразить ответвления.

### Графический

Когда процесс представлен в виде блок-схемы, на которой видны мельчайшие вариации действий, есть текстовые пояснения к элементам, отражен порядок операций. Схему можно нарисовать от руки на бумаге или любом графическом редакторе

Существуют специальные программы для моделирования. Внутри такого ПО можно совмещать в одной модели графики, текст, блок-схемы, использовать интерактивные элементы.

Пример программ: **Visual Paradigm, BizAgi Modeler, ARIS Express, Gliffy, Bpsimulator, Draw io**

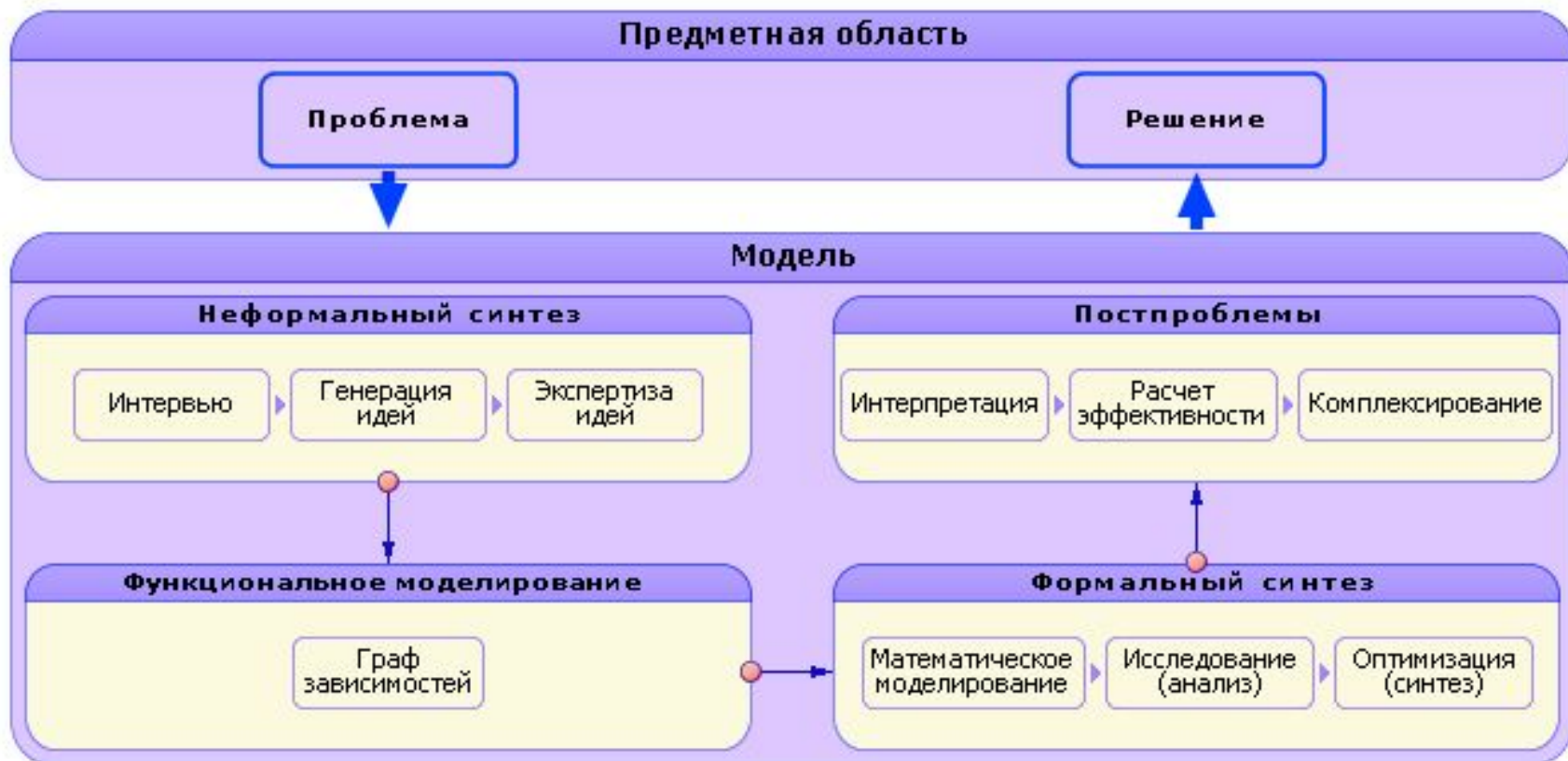
### Объект может быть представлен в виде **аналитической** или **имитационной** модели

**Аналитическое представление** подходит лишь для очень простых и сильно идеализированных задач и объектов, которые, как правило, имеют мало общего с реальной (сложной) действительностью, но обладают высокой общностью. Аналитические модели обычно применяют для описания фундаментальных свойств объектов (поэтому ими так широко пользуется теоретическая физика), так как фундамент прост по своей сути. Сложные объекты редко удаётся описать аналитически.

**Имитационное моделирование** позволяет разлагать большую модель на части (объекты, «кусочки»), которыми можно оперировать по отдельности, создавая другие, более простые или, наоборот, более сложные модели. Таким образом, имитационное моделирование тяготеет к объектно-ориентированному представлению, которое естественным образом описывает объекты, их состояние, поведение, а также взаимодействие между ними. Имитационную модель можно постепенно усложнять и усложнять; аналитический способ этого не допускает или допускает, но с большими ограничениями.

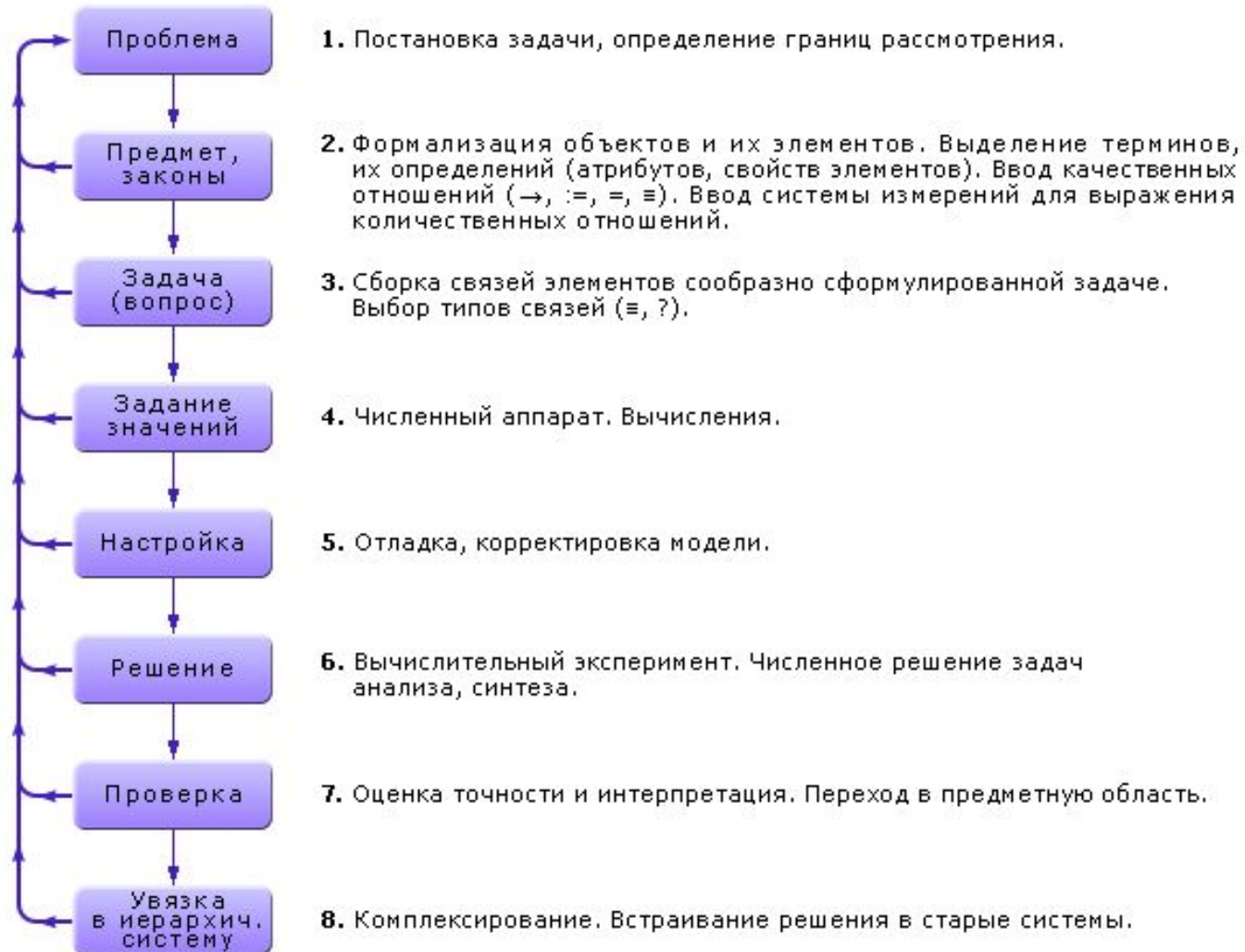
Существуют различные схемы и этапы моделирования

## Пример схемы процесса моделирования





## Этапы процесса моделирования



## Еще один пример этапов моделирования:

### 1) Задokumentировать процессы.

**Цели:** делегировать задачи в другие департаменты,

- предоставлять доступ к задачам внешнему менеджменту,
- обучать вновь прибывших сотрудников и избегать утечки знаний при увольнении других,
- выполнять договорные обязанности перед партнёрами (сертифицировать предприятие), перед сотрудниками (контролировать соблюдение правовых норм) и перед обществом (знать, как влияет предприятие на окружающую среду, и минимизировать ущерб).

### 2) Оптимизировать процессы.

**Цели:** вводить новые корпоративные структуры,

- менять задачи и улучшать операционные цепочки в зависимости от рыночных условий.

### 3) Автоматизировать и внедрить ИТ.

**Цели:** управлять финансами в контексте закупки-продажи-затраты,

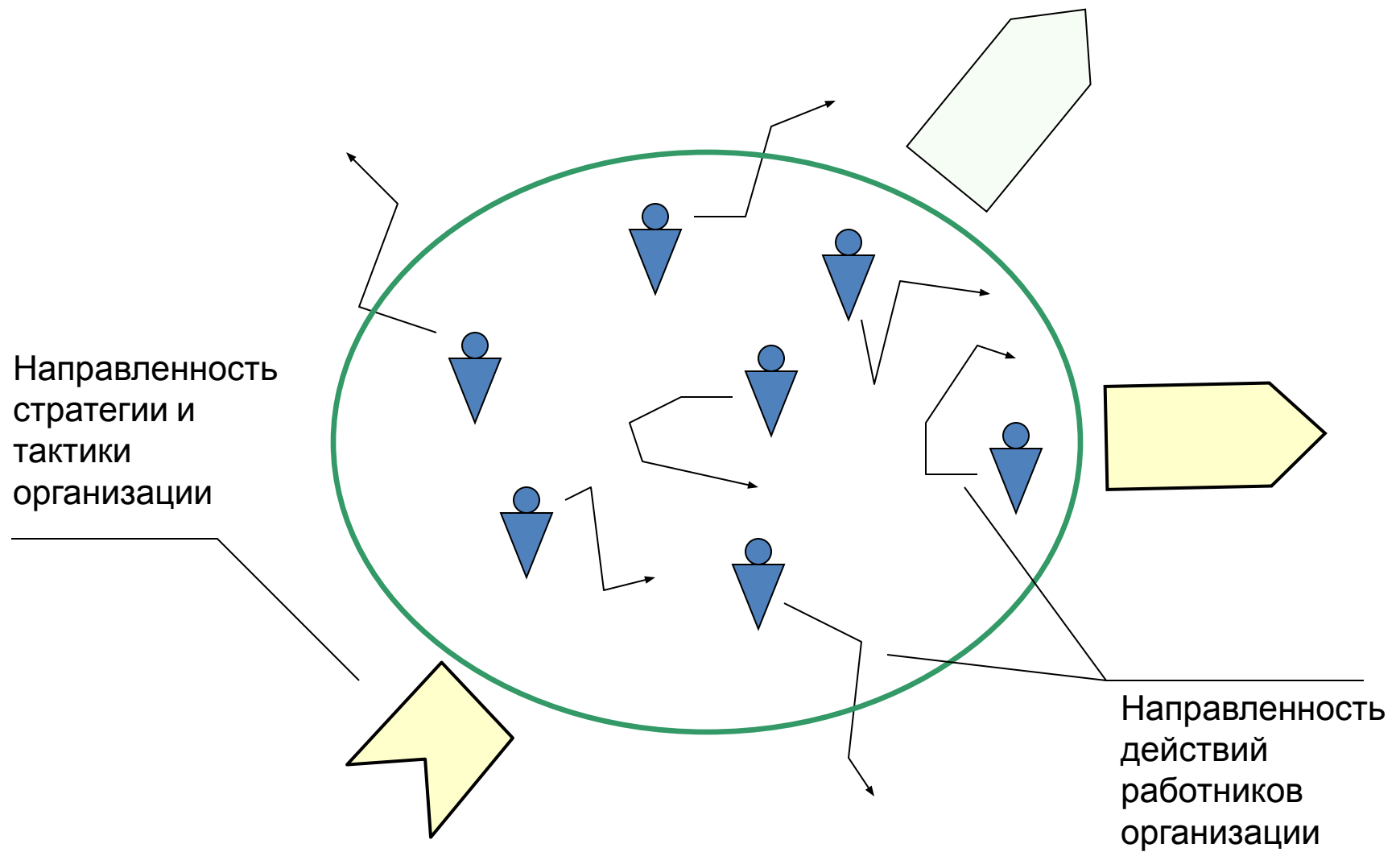
- отслеживать кадровый состав,
- планировать производственную деятельность, долгосрочные проекты и проектировать технологические процессы.

### 4) Выбрать показатели

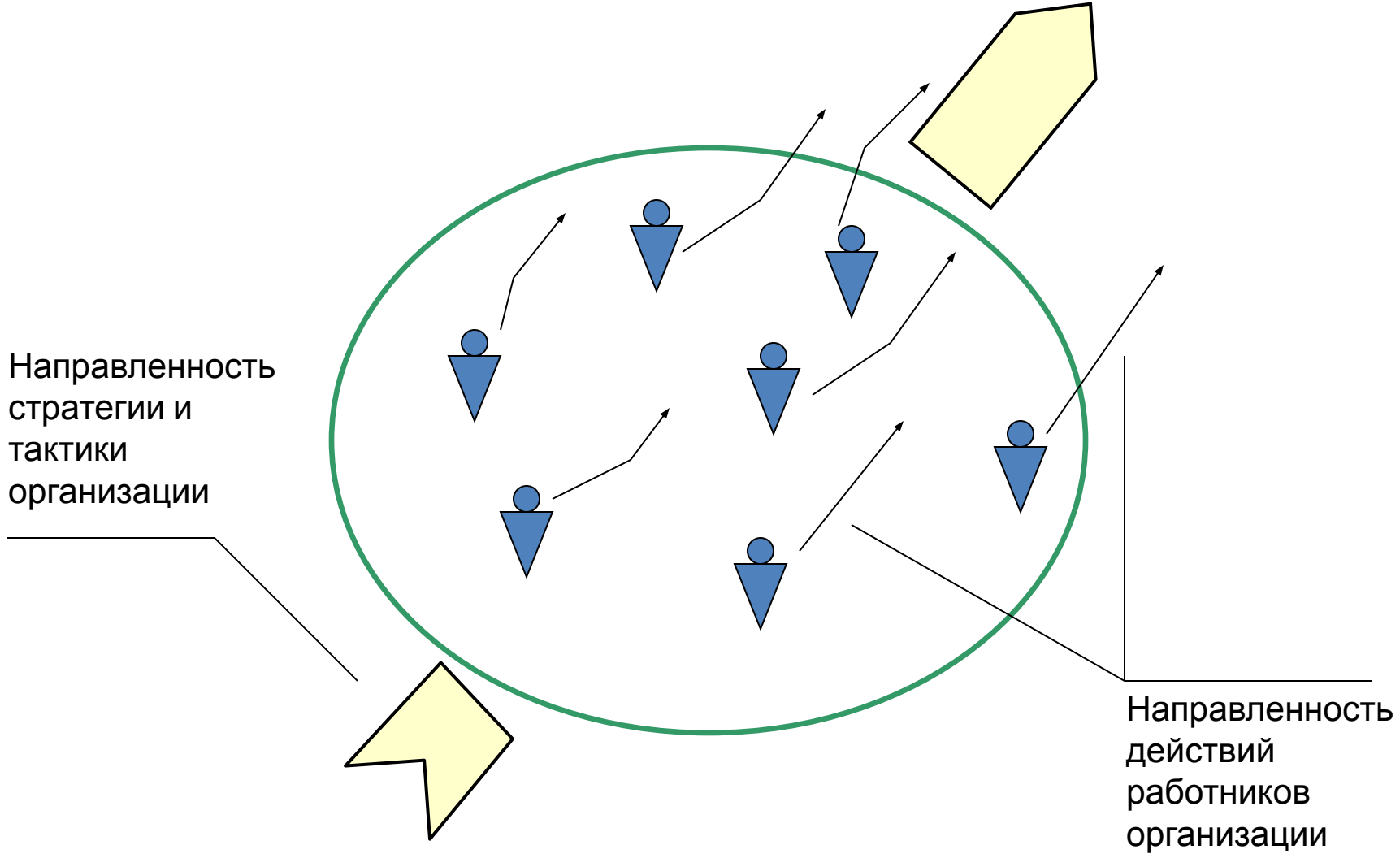
**результативности. Цели:** установить цели внутри компании, либо в географическом сегменте компании,

- определить необходимость изменений, структурных или операционных, и провести их.

# ПОЛОЖЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ ПРИ ОТСУТСТВИИ РЕЗУЛЬТАТИВНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ



### ПОЛОЖЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ ПРИ НАЛИЧИИ ДЕЙСТВЕННОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ



# Функции менеджера по персоналу

1. Определение потребности в рабочих, инженерах, менеджерах различной квалификации, исходя из стратегии деятельности фирмы
2. Анализ рынка труда и управления занятостью
3. Отбор и адаптация кадров
4. Планирование карьеры сотрудников фирмы, их профессионального и административного роста
5. Обеспечение рациональных условий труда, в том числе благоприятной для каждого человека социально-психологической атмосферы
6. Организация производственных процессов, анализ затрат и результатов труда, установление оптимальных соотношений между наличием оборудования и численностью работников
7. Управление производительностью труда
8. Разработка систем мотивации эффективной деятельности
9. Обоснование структуры доходов, степени их дифференциации, проектирование систем оплаты труда
10. Организация изобретательской и рационализаторской деятельности
11. Участие в проведении тарифных переговоров между представителями работодателей и работников
12. Разработка и осуществление социальной политики предприятия
13. Профилактика и ликвидация конфликтов

## Модели управления X, Y, Z

### *Модель X МакГрегора*

1. Человек не любит работать
2. Поэтому его следует принуждать, контролировать, угрожать наказанием за невыполнение установленных обязанностей.
3. Средний человек хочет, чтобы им руководили, он избегает ответственности и не проявляет инициативы.

### *Модель Y МакГрегора*

1. Человек любит работу, самостоятельность и ответственность.
2. Контроль должен быть мягким, незаметным.
3. Следует избегать команд и приказаний.

### *Модель Z Оучи*

*Следует активизировать творческое начало в человеке с учетом национальных традиций и особенностей экономического положения (например Японии)*

## Основные концепции теории и практики менеджмента

**Товарная** (конец XIX - начало XX века). Характеризуется направленностью управления на производственные проблемы (мощность производства, способы организации труда, количество выпускаемой продукции)

**Сбытовая** (30 - 50-е годы), направленная на увеличение объемов продаж

**Маркетинговая** (с конца 50-х, начала 60-х гг.), ориентированная на потребителя и заинтересованная не только в объеме продаж, но и в прибыли и отдаче капитала

## Три стадии эволюции управления персоналом

**Первая стадия** - технократический подход, который содержал минимально необходимые элементы системы: наем и увольнение работников, начисление и выплату заработной платы, надзор за работниками и регулирование условий труда.

**Вторая стадия** - рыночный подход: к предыдущим элементам добавляются мотивация и стимулирование персонала и учет социальных факторов.

**Третья стадия** - гуманистический подход: с осознанием того факта, что качество дают не станки, а люди - приходит осмысление ценности человеческой личности и учет человеческого капитала.

## Принципиальные подходы к управлению персоналом

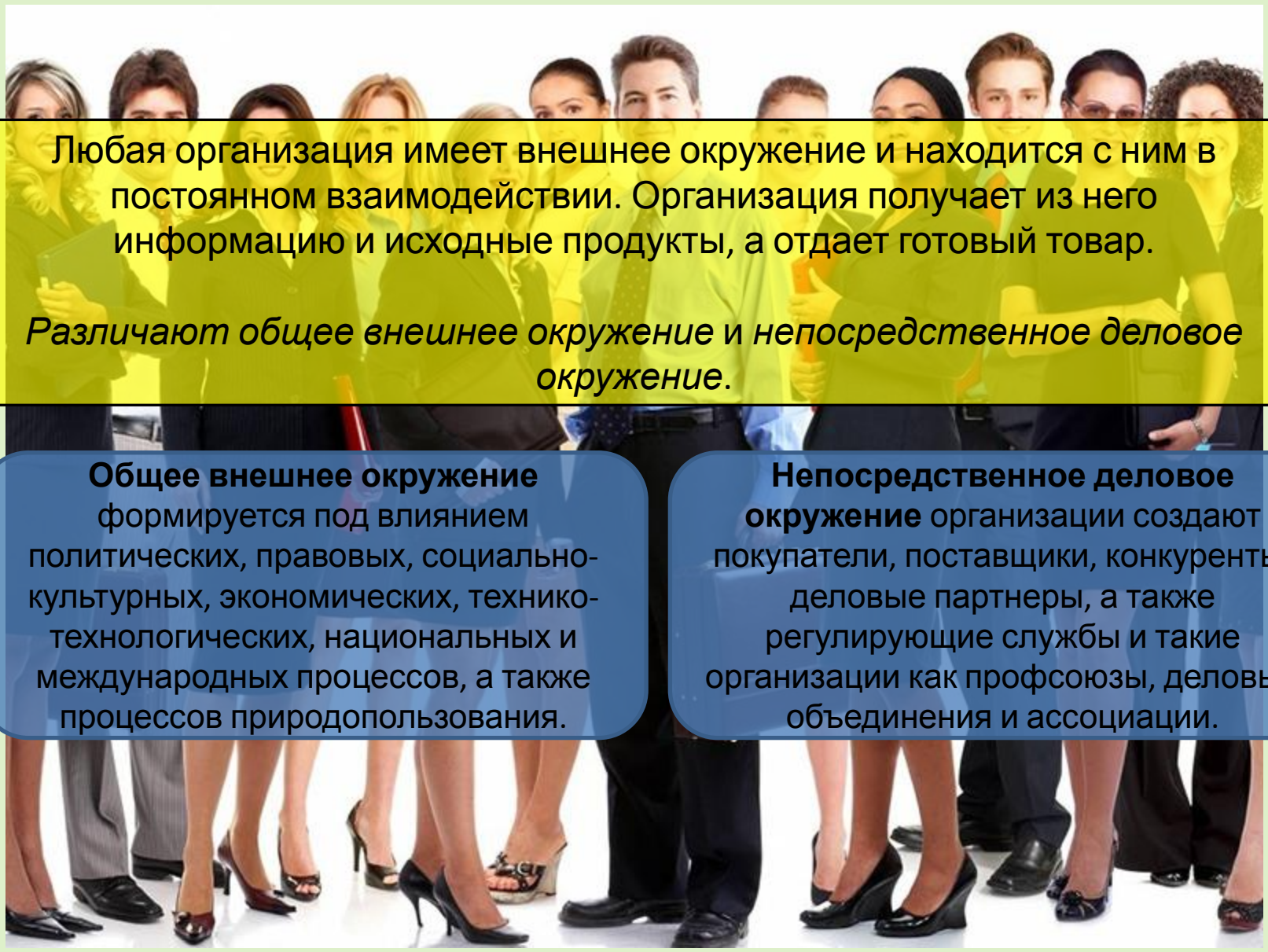
Японский подход  
(восточный  
менеджмент)

Американский (европейский)  
подход (западный менеджмент)

Критерии организации работы	Японский подход	Американский подход
<i>Основа организации</i>	Гармония	Эффективность
<i>Отношение к работе</i>	Главное – выполнение обязанностей	Главное – реализация заданий
<i>Конкуренция</i>	Практически нет	Сильная
<i>Гарантии для работника</i>	Высокие (пожизненный наем)	Низкие
<i>Принятие решений</i>	Часто снизу вверх	Сверху вниз
<i>Делегирование власти</i>	В редких случаях	Распространено
<i>Отношение с подчиненными</i>	Семейные	Формальные
<i>Метод найма</i>	После окончания учебы	По деловым качествам
<i>Оплата труда</i>	В зависимости от стажа	В зависимости от результатов



## 4. Механистический и органический типы управления



Любая организация имеет внешнее окружение и находится с ним в постоянном взаимодействии. Организация получает из него информацию и исходные продукты, а отдает готовый товар.

*Различают общее внешнее окружение и непосредственное деловое окружение.*

**Общее внешнее окружение** формируется под влиянием политических, правовых, социально-культурных, экономических, технико-технологических, национальных и международных процессов, а также процессов природопользования.

**Непосредственное деловое окружение** организации создают покупатели, поставщики, конкуренты, деловые партнеры, а также регулирующие службы и такие организации как профсоюзы, деловые объединения и ассоциации.

## 4. Механистический и органический типы управления

В зависимости от того, насколько организация адаптивна к изменениям в окружении, выделяется два типа управления организацией:

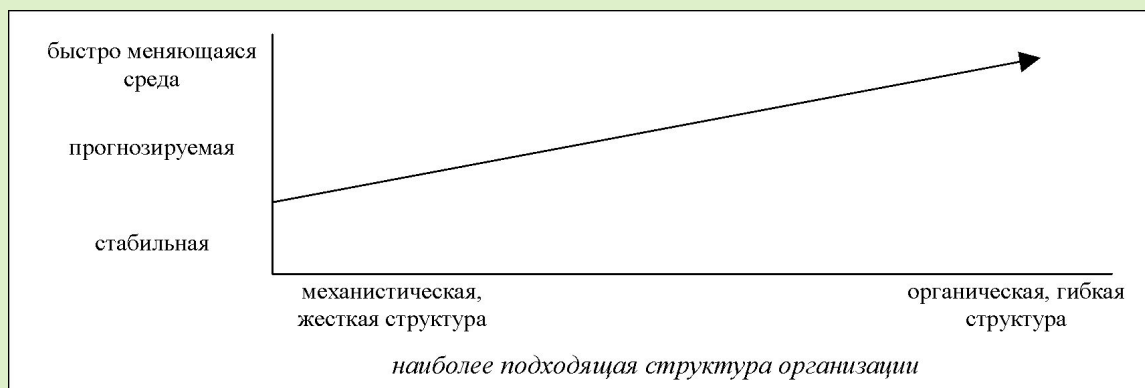
1) механистический тип управления, 2) органический тип управления

*Механистический (механический) тип управления* характеризуется набором следующих характеристик:

- консервативная, негибкая структура;
- четко определенные, стандартизированные и устойчивые задачи;
- сопротивление изменениям;
- власть проистекает из иерархических уровней в организации и из позиции в организации;
- иерархическая система контроля;
- командный тип коммуникаций, идущий сверху вниз;
- содержанием коммуникаций преимущественно являются распоряжения, инструкции и принятые руководством решения.

*Характеристики органического типа управления:*

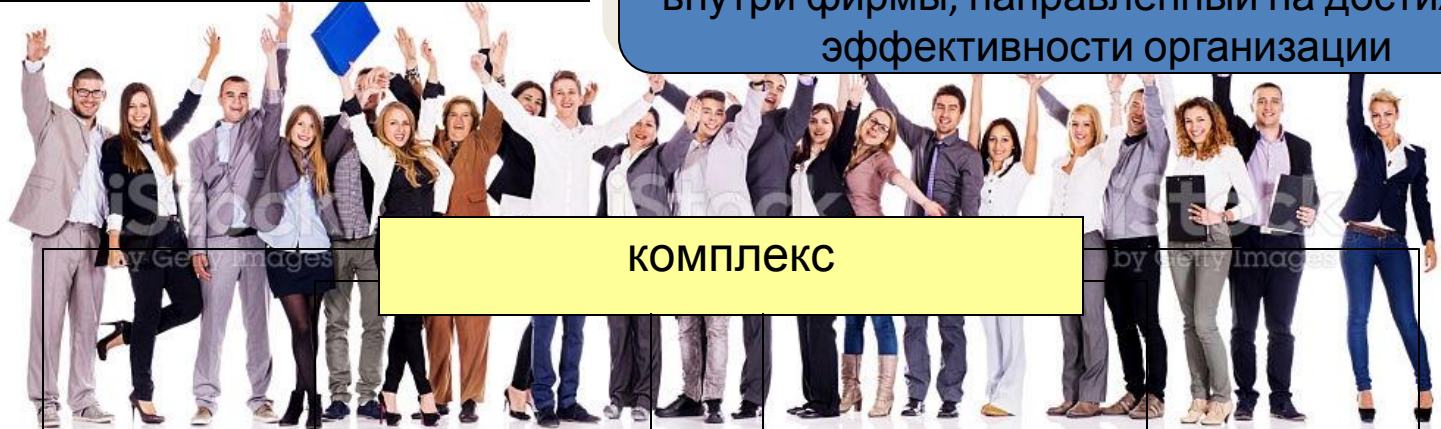
- гибкая структура;
- динамично, не жестко определенные задачи;
- готовность к изменениям;
- власть базируется на знании и опыте;
- самоконтроль и контроль коллег;
- многонаправленность коммуникаций (вертикальные, горизонтальные, диагональные и т.д.)



# Система управления

Система управления

Комплекс элементов по координации деятельности внутри фирмы, направленный на достижение эффективности организации



КОМПЛЕКС

субъекты

объекты

цели

задачи

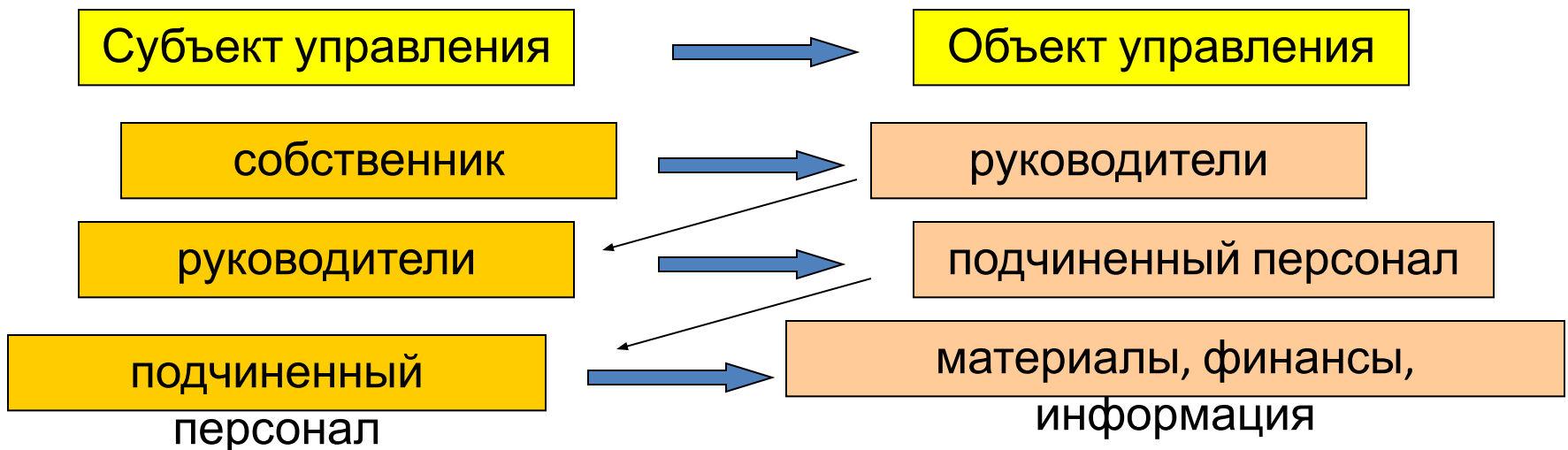
Структурные элементы

Функциональные элементы

## 5. Система управления персоналом в системе организации

### Основные признаки, характеризующие наличие системы

- Наличие субъекта и объекта управления
- Осуществление управляющего воздействия
- Осуществление обратной связи
- Целенаправленность управления
- Информационный характер процесса управления
- Усилительная способность управления



## 5. Система управления персоналом в системе организации

Современная концепция распределения функциональных сфер на предприятиях предполагает выделение «Управления персоналом» как одной из шести основных, такими как «Производство», «Финансовый менеджмент», «Эккаунтинг» (анализ и контроль), «Маркетинг», «Инновации». Такое деление основывается на различии функциональных процессов в каждой из них.

Поскольку координация действий людей и максимальное использование их потенциальных возможностей для достижения целей организации означает управление ими, аспект управления персоналом присутствует в каждой из перечисленных сфер деятельности любой организации. Отсюда следует, что управление персоналом на предприятии не может являться прерогативой какого-либо одного или нескольких отделов - отдела кадров, как это традиционно считалось ранее. Эти отделы в состоянии выполнять только часть функций по управлению персоналом: подбор кадров, расчет компенсаций за вклад усилий работников, поддержание отношений с профсоюзом, разрешение трудовых споров.

Все, что касается остальных функций по управлению персоналом: отбор и расстановку кадров, их обучение и развитие, мотивацию, планирование профессионального роста и карьеры - происходит в функциональных сферах деятельности предприятия. Осуществляют эту деятельность руководители различных рангов конкретной функциональной сферы - менеджеры.

Опыт успешно функционирующих в рыночных условиях фирм показывает, что эффективными менеджерами становятся чаще всего профессионально подготовленные в функциональной сфере специалисты, обладающие и способностями, и специальными знаниями по управлению персоналом. Такое сочетание увеличивает потенциальную возможность руководителя стать лидером в коллективе, то есть использовать не только формальное, но и неформальное право на власть для достижения целей группы или организации.

## 6. Организационная структура как основа системы

### управления

Система управления – совокупность связанных, согласованных методов и средств управления, используемых органами управления, управленческим аппаратом. Система обычно представляет иерархическую структуру, разделенную на уровни.

**В**

**функционально  
м отношении  
система  
управления  
любого уровня  
включает в  
качестве  
составных  
частей системы**

прогнозирования  
экономического анализа  
планирования  
организации  
оперативного управления  
учета  
контроля

**Большинство  
специалистов  
соотносят  
систему  
управления с  
организационно  
й и  
организационно  
-правовой  
структурой**

**Структура организационная** – разделение экономического объекта, предприятия, компании на подразделения, отделы, цеха, участки, группы с целью упорядоченного управления, налаживания взаимодействия звеньев, установления подчиненности и соподчиненности, ответственности.

**Структура организационно-правовая** – установление вида, типа предприятия, компании, фирмы в соответствии с правовыми нормами, предусмотренными законодательством, гражданским кодексом, и создание на этой основе адекватной организационной структуры. Так, для управления персоналом, особое значение будет иметь трудовой кодекс.

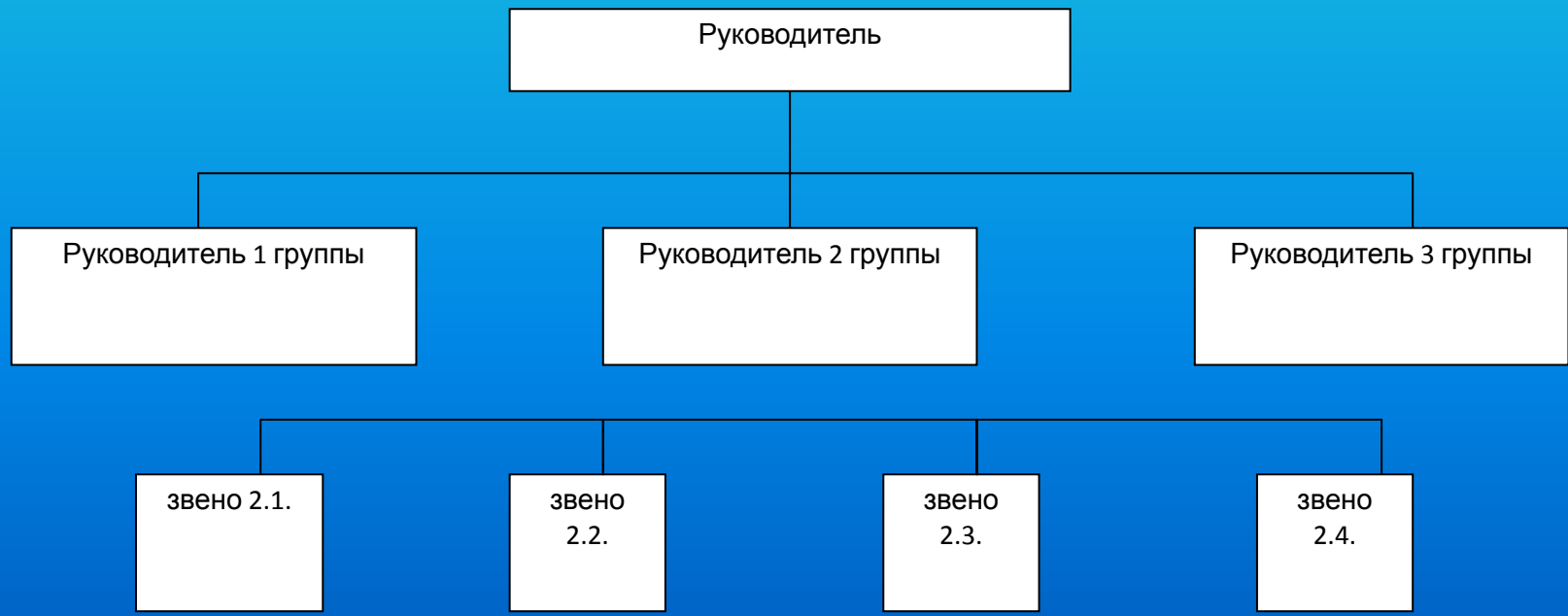
**Структура производственная** – разделение экономического объекта на части, элементы по производственно-технологическим признакам (подготовительное, производственное, обеспечивающее, сборочное, упаковки и т.д.).

## 6. Организационная структура как основа системы

### управления

Рост специализации работ обычно ограничивается возможностями их координации. Эта проблема решается, если группируют схожие работы и их исполнителей, то есть начинается определенное обособление исполнителей схожих работ. На западе такой процесс называется департаментизацией (сведение, организация, кооперация).

Линейная департаментизация, или линейная структура управления, предполагает относительную автономность в работе. Данный тип системы управления характеризуется простотой, одномерностью связей (только вертикальные связи), возможностью самоуправления (относительной автономностью). Такой тип управления используют, когда выполняемые работы обычно однотипны, а люди – не дифференцируются. В средней и больших компаниях такой вид управления дает эффект чаще на нижних уровнях управления (группах, бригадах, звеньях).

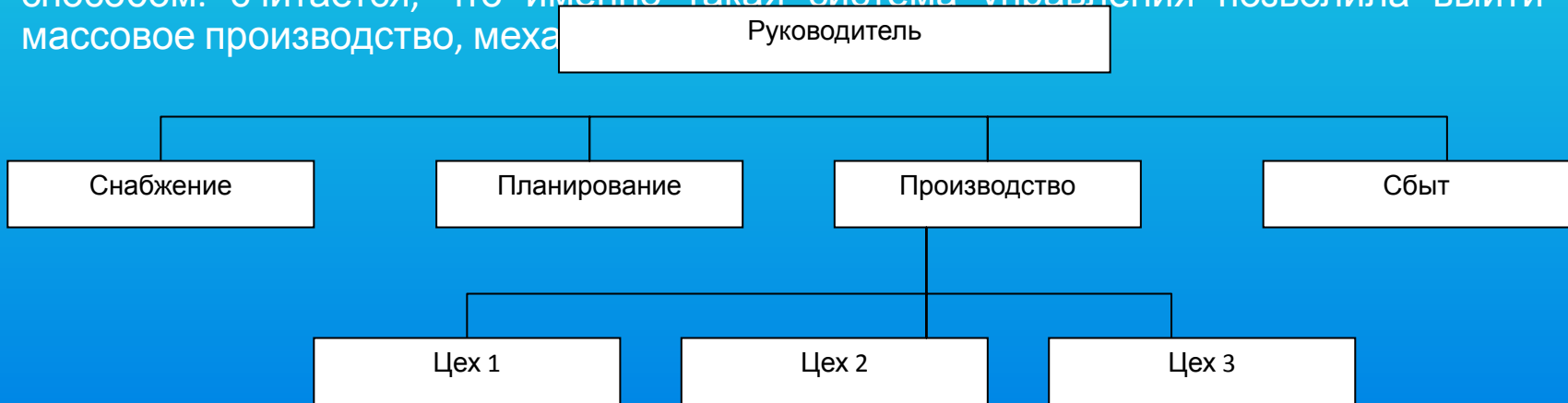


## 6. Организационная структура как основа системы

### управления

Когда работы в организации начинают специализироваться возникает необходимость в других структурах управления. Самая известная – функциональная система управления. Или линейно-функциональная. Этот тип управления получил развитие в период промышленной революции и до сих пор является одним из самых распространенных типов.

При функциональном делении управление осуществляется по функциональным признакам, то есть группируются виды работ имеющие тождественные функции. Специализированные работы группируются преимущественно вокруг ресурсов. Отдел планирования работает с ресурсом времени, отдел кадров с людьми, финансов – с деньгами, аналитический отдел – информацией и т.д. Преимуществом такого подхода является рост производительности и выполнение работы наиболее эффективным способом. считается, что именно такая система управления позволила выйти на массовое производство, меха



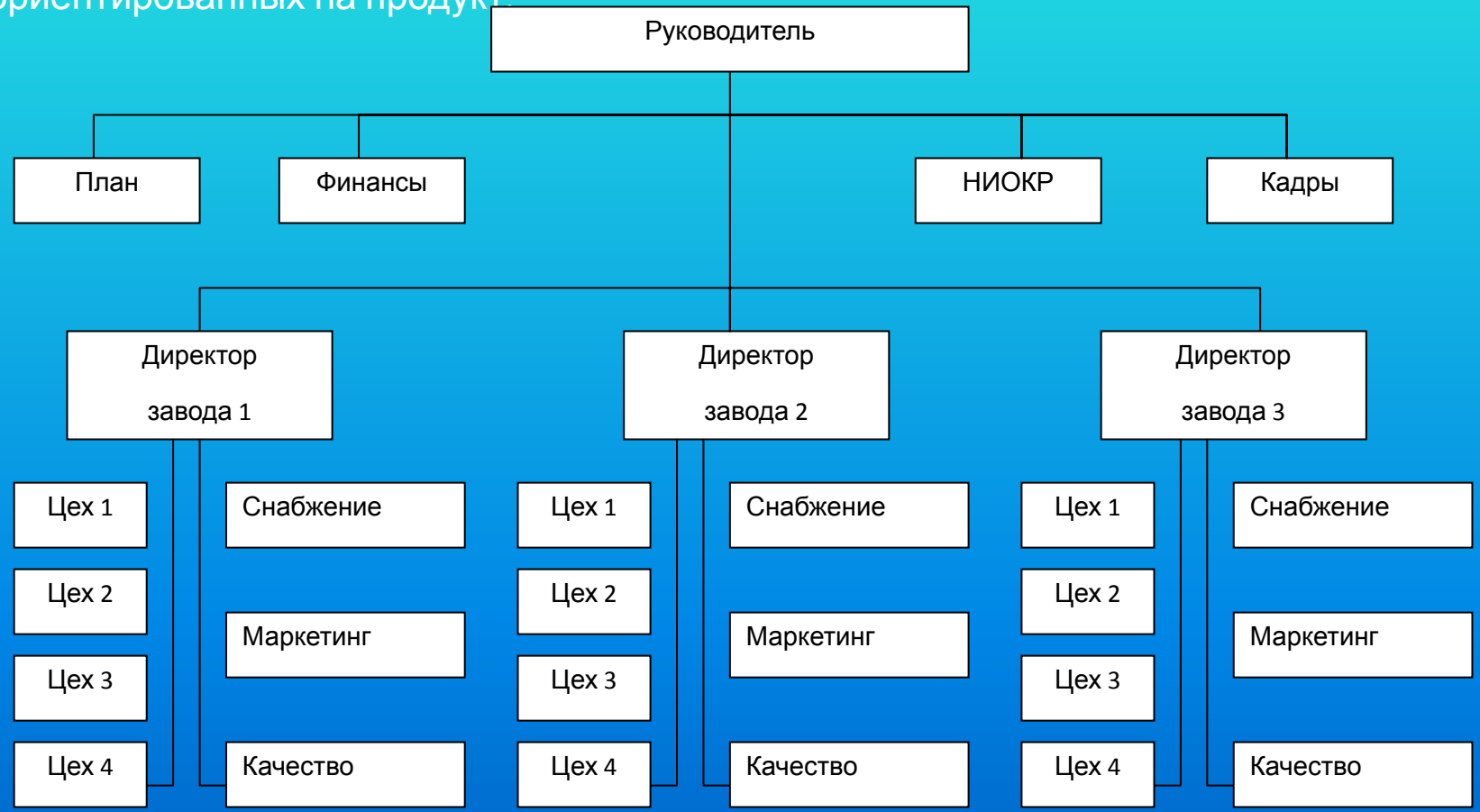
Недостатком такой организации является функционализм, то есть создаются мощные организационные преграды между сгруппированными работами и горизонтальные связи максимально ослабляются. Происходит размывание общей организационной цели. Возникает замкнутость в рамках отделов и становится меньше людей, думающих об организации в целом. Могут возникнуть ситуации саморазвития и самосохранения отделов, когда ненужную работу очень трудно удалить из организации.



# 6. Организационная структура как основа системы

## управления

В большой мере такие проблемы снимаются, когда приоритетом группировки работ становится не ресурс, а результат, продукт. Принцип схожести остается, но теперь работа ведется не над ресурсом, а над получением результата. Отсюда возникли многопродуктовые производства и многонациональные компании. Особенностью такого подхода является создание относительно автономных частей в организации, ориентированных на продукт.



# 6. Организационная структура как основа системы

## управления

Преимущества: исключается текучка из работы руководства, повышается внимание в процессе работы к конечному результату, люди обычно сплачиваются.

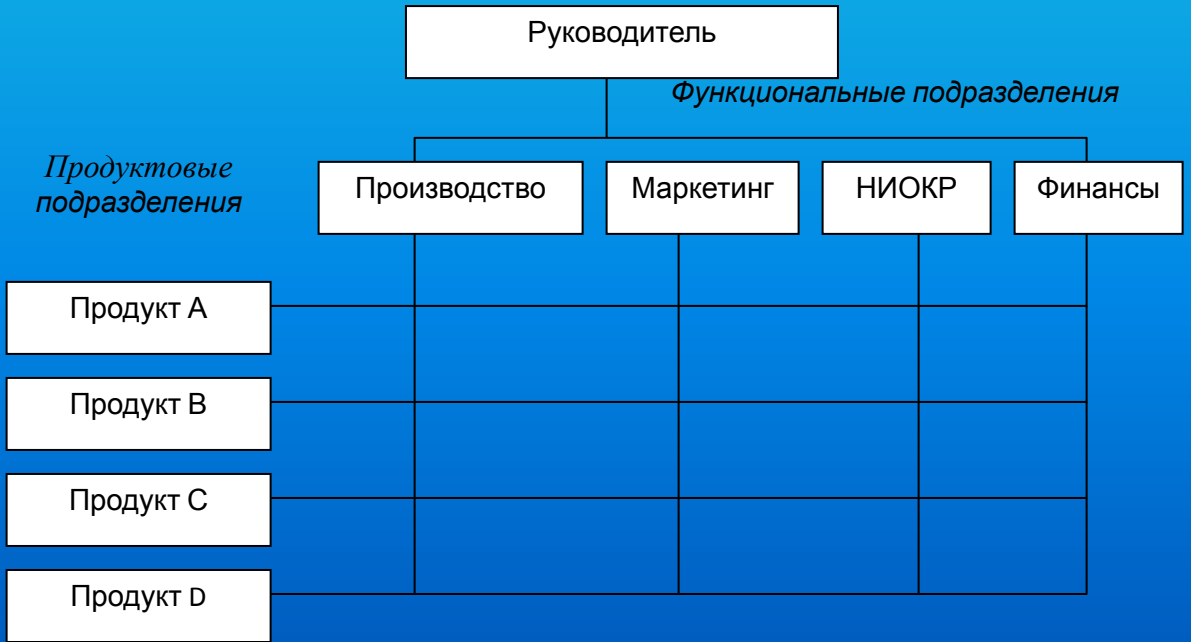
Возникают и недостатки – продуктивизм, то есть цель продукта противопоставляется общим организационным целям. Развитие продуктовой иерархии ведет к дублированию работ и увеличению численности персонала. Затрудняется контроль сверху.

Дальнейшим развитием многопродуктового подхода явились матричная и дивизиональная (региональная) системы управления.

Матричная структура представляет собой сбалансированный компромисс между делением и группировкой работ. Она призвана максимизировать преимущества и минимизировать недостатки разных подходов.

Матричный подход из всех считается самым сложным практической реализации. Однако может быть очень эффективным.

Отличительная черта матрицы – наличие у работника одновременно двух начальников, обладающих равными правами. Недостатки: система двойного подчинения, трудность внедрения, сложная и дорогая в эксплуатации, абсолютна не эффективна в кризисные периоды. Многие компании к ней относятся скептически.



Спасибо за  
внимание!