

СОДЕРЖАНИЕ :

Введение.....	3
Основные теоретические положения в управлении.....	6
<i>Уровни систем управления</i>	6
<i>Параметры системы управления</i>	7
<i>Организация управления персоналом</i>	9
Исследование систем управления персоналом в организациях.	11
<i>Особенности системы управления персоналом</i>	13
<i>Особенности этапа внедрения проекта совершенствования системы управления</i>	16
Исследование системы менеджмента организации	17
<i>Анализ и синтез организационных структур управления</i>	17
<i>Основные режимы деятельности фирмы и стили ее организационного поведения</i> ...	18
<i>Анализ структуры управления фирмы</i>	20
<i>Алгоритм определения предпочтительной организационной структуры управления фирмы</i>	21
<i>Модель нормативной структуры системы и ее использование при анализе и синтезе системы управления</i>	22
Заключение.	28
Библиография:	29

Введение.

Многие российские предприятия сегодня столкнулись с серьезной проблемой – отсутствием эффективной системы управления. Старые советские предприятия в условиях централизованного планирования народного хозяйства не нуждались в выработке реакции на изменение условий хозяйственной деятельности и соответственно в создании открытых систем управления, а новые коммерческие компании зачастую вообще не имеют традиций организованного управления. В результате под давлением внешних и внутренних изменений предприятия теряют управляемость и несут финансовые потери.

Теоретическую основу решения указанной проблемы может составить эволюционная концепция теории управления и результаты исследований развития сложных естественных систем.

Понятие «системы» имеет широкое толкование в различных отраслях науки. Это объясняется и сложностью системного образования и различными целями исследования. Одним из первых в нашей литературе дал определение понятия «системы» В.Н. Садовский.¹ Проанализировав различные определения системы, он пришел к выводу, что под нею необходимо понимать «упорядоченное определенным образом множество элементов, взаимосвязанных между собой и образующих целостное единство». По его мнению, существенными признаками системы являются: множественность элементов (не менее двух); существование связей; целостный характер данного образования. Системы могут составлять - технические устройства, биологические организмы и общественные образования. В связи с этим их можно разделить на три типа: механические, биологические и социальные.

Социальные системы, в отличие от других, получивших программу своего поведения извне, самоурегулированы, что внутренне присуще обществу на любой ступени его развития.

Социальная система как целостная совокупность обладает специфическими устойчивыми качественными. Эти характеристики позволяют различать между собой социальные системы и носят названия системных признаков.

Следует отличать понятия «признаки системы» и «системные признаки». Первое характеризует основные черты системы, т. е. те особенности общества, социальной группы, коллектива, которые дают нам основание называть данное социальное образование

¹ Авдеев В.В. Психотехнология решения проблемных ситуаций. М.: Феликс, 1992.стр.81.

системой.

Система - это два или более элементов, определенным образом взаимосвязанных и взаимодействующих, образующих при этом целостное единство, обладающие специфическими свойствами.

Социальную систему отличает от других типов систем наличие цели, объединяющей людей.

Система - это целостное единство структурно расчлененных, но взаимосвязанных элементов, реализующих определенные функции в условиях конкретной внешней среды. При этом связь между всеми элементами самой системы прочнее, чем связь любого элемента системы с элементами иной системы, в том числе с элементами внешней среды. Данная особенность и позволяет проводить границы между различными системами, а также отделять систему от среды функционирования.

Система является сложным образованием. Она включает в себя следующие элементы: субъект управления (управляющая система); объект управления (управляемая система); прямые и обратные связи: внешняя среда функционирования.

Каждый субъект управления может одновременно быть и объектом управления в зависимости от условий его деятельности и места в системе управления.

Системный анализ - это прагматическое, прикладное применение идей и метод системного подхода к решению конкретных задач.

Системный подход в настоящее время проникает во все области научного знания и человеческой деятельности как наиболее плодотворной путь исследования по решению сложных проблем.²

К функциональным особенностям системы управления относятся: детерминированность элементов системы, динамичность, наличие управляющего параметра в системе, усилительные свойства и наличие обратной связи.

Детерминированность элементов системы означает четкую определенную взаимосвязь и взаимозависимость элементов в системе. Практически это выражается в определении функций всей системы и каждого из ее элементов.

Динамичность (устойчивость и вариативность) означает способность сохранять управляемость в процессе преодоления дезорганизующих воздействий.

Наличие управляющего параметра в системе необходимо для реального руководства ею. Субъект управления может эффективно выполнять свои обязанности, если ему

² Афанасьев В.Г. Общество: системность, познание и управление. М.: Политиздат, 1981.стр.174.

предоставлены необходимые полномочия (права и обязанности); у него имеются соответствующие субъективные качества (образование, знание, опыт и т. п.); он обеспечен материально-техническими средствами и достаточным временем.

Усилительное свойство необходимо каждой системе управления для беспрепятственного доведения управляющего воздействия к объекту и получение от него сигналов обратной связи, несмотря на возможные объективные трудности. Эти трудности могут выражаться в отрицательном действии следующих так называемых информационных барьеров;

территориального (сложность взаимосвязи из-за большой территории):

ведомственного (различные критерии оценки деятельности служб):

организационного связанного с финансовым, материальным и людским обеспечением):

смыслового (ясная, четкая и грамотная информация); психологического (учет личных психологических качеств сотрудников).

Способность обратной связи - наиболее важное требование к организациям системы. Оно входит составной частью во все вышеперечисленные, т.к. суть обратной связи заключена в циркулировании информации.

Основные теоретические положения в управлении

Уровни систем управления

С точки зрения теории самоорганизации в сложных иерархических системах управляющие уровни необходимы для фиксации внешних возмущающих импульсов, возникающих в макросистеме и параллельных системах, сжатия и обработки информации об этих возмущениях, отбора внутренних импульсов, которые позволяют системе адаптироваться к внешним воздействиям.

Появление новых, непривычных импульсов порождает в системе дополнительные антиэнтропийные связи. Под угрозой разрушения внутренней структуры происходит самоорганизация системы, приводящая, в частности, к формированию у нее нового иерархического уровня управления.

Каждый из уровней системы управления обеспечивает определенный тип реакции. Если соответствующие ему внешние импульсы отличаются постоянством, то данный уровень управления также становится постоянным элементом иерархической структуры. В случае же, когда внешний импульс оказывается разовым, соответствующий уровень управления утрачивается после исчезновения внешнего воздействия. Таким образом происходит адаптация системы к новым условиям деятельности, сохраняется ее идентичность самой себе.

По этой схеме предприятие адаптируется к внешней среде и обеспечивает достижение своих целей, что и является задачей систем управления согласно классическому определению теории.

В соответствии с эволюционной концепцией теории управления задачи руководства на современных предприятиях распределяются по трем основным уровням – оперативному, инновационному и стратегическому.

На *стратегическом* уровне вырабатывается реакция на глобальные изменения во внешней среде, корректируются цели деятельности предприятия в соответствии с выполняемой миссией, выбирается корпоративная стратегия, подготавливаются системы, структуры и управленческая культура для реализации стратегии.

Стратегия включает набор целевых установок для *инновационного* уровня управления. На нем происходит адаптация предприятия к изменениям в рыночной и инновационной дифференциации внутри областей хозяйственной деятельности, формируются целевые установки для соответствующих функций.

На *оперативном* уровне в пределах целевых установок по набору сегментов "продукт - рынок" составляется подробный план хозяйственных операций по функциональным подразделениям.

Стратегический и инновационный уровни управления обеспечивают внешнюю эффективность предприятия, а оперативный – внутреннюю.

Для всех уровней существует общий стандартный набор функций, выполнение которых обеспечивает полный цикл принятия управленческих решений: прогнозирование, планирование (включающее постановку целей, программирование работ, бюджетирование и организацию), контроль и регулирование.

Параметры системы управления

Функционирование системы управления на каждом уровне описывается несколькими универсальными параметрами. Значение параметров для уровней, обеспечивающих внешнюю эффективность, зависит от характеристик изменения внешней среды. Для оперативного уровня параметры задаются целевыми установками более высоких уровней управления.

Задающими характеристиками внешней среды являются систематичность изменений, морфологическая связь ожидаемых изменений с прошлыми, периодичность их возникновения и продолжительность (период) развития.

Внешние изменения могут либо *систематически* следовать друг за другом, либо быть *разовыми*. Под последними подразумеваются такие изменения, промежуток времени между которыми превосходит доступный для предприятия горизонт планирования. Разовые изменения требуют от предприятия однократной реакции на соответствующем уровне управления, тогда как на непрерывные изменения необходимо реагировать постоянно.

Связь с прошлым означает сохранение в развитии новых изменений прежних исторических закономерностей. В этом случае возможна экстраполяция предшествующего опыта выработки управленческой реакции на будущее. Чем слабее связь с прошлым, тем в большей степени при прогнозировании и планировании необходимо использовать факторные модели и строить сценарии на основе экспертных и интуитивных методов.

Под *периодом развития внешних изменений* подразумевается промежуток времени между поступлением первых сигналов о грядущих событиях и моментом, когда данные изменения начинают сказываться на результатах хозяйственной деятельности предприятия. В случае кризисного управления под этим параметром можно понимать промежуток времени до возникновения необратимых финансовых потерь. Период развития внешних изменений ограничивает максимально допустимое значение горизонта планирования.

Иначе говоря, предприятие не может вырабатывать эффективную реакцию на события, о возможности которых даже не подозревает.

Минимально допустимое значение горизонта планирования ограничивается периодом выработки реакции и принятия соответствующих мер. Горизонт планирования должен позволять осуществить полный цикл необходимых организационных и технических нововведений до наступления момента, когда внешние события начнут сказываться на работе предприятия, или хотя бы до момента возникновения необратимых потерь.

Адаптацию на инновационном уровне проиллюстрируем на примере мебельной промышленности. Изменение сегментации отечественного рынка и предпочтений потребителей можно достаточно точно предсказать с упреждением приблизительно в три года. Цикл работ по обновлению ассортимента, включая исследование рынка, подбор новых моделей, оформление заказов на производство и продвижение новых марок на рынок, занимает у отечественных коммерческих фирм около полутора лет. Таким образом, для своевременной реакции на изменение сегментации рынка предприятие должно планировать обновление ассортимента с упреждением не менее полутора и не более трех лет.

Под *периодичностью возникновения внешних изменений* понимается средний промежуток времени между появлением разнообразных изменений. Эта характеристика определяет максимально допустимую периодичность составления планов. Если планы разрабатываются реже, чем происходят внешние события, то предприятие рискует упустить какое-либо важное изменение.

Так, продолжительность жизненного цикла наборов офисной мебели стабильно составляет около двух лет. Каждые два года устаревшие модели мебели в ассортименте поставщиков должны заменяться на новые. Поэтому планы обновления ассортимента следует разрабатывать не реже одного раза в два года с горизонтом планирования от полутора до трех лет.

Важность правильного выбора периодичности планирования можно проиллюстрировать тем фактом, что при пятилетнем планировании, принятом в народном хозяйстве СССР, отечественная радиопромышленность никак не могла успеть за ежегодным обновлением моделей на мировом рынке.

Периодичность и продолжительность развития внешних изменений могут в значительной степени колебаться. В первую очередь это касается стратегических изменений, обусловленных логикой развития макросистемы. Для инновационного уровня управления значения характеристик внешней среды гораздо более устойчивы, поскольку длительность жизненного цикла продукции, технологий и сегментов рынка во многом связана с

внутренними ограничениями предприятий на сроки разработки и внедрения технических нововведений.

При проектировании систем управления для снятия указанной неопределенности можно использовать периодичность планирования, соответствующую минимальному промежутку времени между двумя ожидаемыми изменениями, и максимально допустимый горизонт планирования. Более сложным вариантом является гибкий пересмотр параметров системы управления применительно к каждому из ожидаемых внешних событий.

Параметры системы оперативного управления задаются в первую очередь системой инновационного планирования. Сроки и объемы операций по сбыту, производству, продвижению, исследованиям и разработкам, финансированию, материально-техническому снабжению определяются в соответствии с планами балансировки жизненных циклов сегментов "продукт « рынок", сформированными на уровне инновационного управления.

Организация управления персоналом

Как отмечалось выше, каждый из уровней управления обеспечивает достижение своей группы целей, в совокупности образующих стратегию предприятия. Поэтому деятельность на каждом из этих уровней относительно независима друг от друга и требует организационного обособления.

В рамках организационных структур предприятий за оперативную деятельность отвечают так называемые центры прибыли. Ответственность за инновационную и стратегическую деятельность распределяется между стратегическими центрами и высшим руководством.

На каждом системном уровне функции управления выполняются специализированными штабными подразделениями. При этом постоянные работы по стратегическим и инновационным исследованиям проводятся постоянно действующими отделами и лабораториями. Разработка же и внедрение необходимых внутренних изменений осуществляются в рамках временных подразделений – административных или инновационных проектов.

Определяющее значение в обеспечении позитивного эффекта взаимосвязи различных областей деятельности предприятия имеют единая стратегия реагирования на внешние изменения, управление взаимосвязанными ресурсами и снижение удельных затрат на исследования и разработки в себестоимости продукции. Наибольший эффект взаимосвязи между отделениями, обслуживающими разные сегменты внешней среды, достигается благодаря *горизонтальной интеграции управления*.

Максимальная взаимосвязь различных областей хозяйственной деятельности обеспечивается при схожести их производственного, технологического и организационного потенциала. В этом случае все области могут обслуживаться одним отделением компании, объединяющим операционную, инновационную и стратегическую системы управления. Специализированным характером могут обладать только подразделения по сбыту, ориентированные на различные географические регионы или типы клиентов. Управление такими компаниями максимально централизовано, а их организационные структуры наиболее приближены к функциональным.

При технологической взаимосвязи областей деятельности несколько соответствующих им центров прибыли могут иметь общий стратегический центр, ответственный за исследования и разработки. Если области деятельности связаны и стратегически, то такой центр наделяется ответственностью и за стратегическое управление. Когда в портфеле компании сводится только одна группа взаимосвязанных областей деятельности, функции стратегического центра фактически выполняет высшее руководство.

При несвязанной диверсификации управление предприятием максимально децентрализовано. В этом случае каждое отделение несет полную ответственность за оперативную и инновационную деятельность. Высшее руководство управляет единственным общим стратегическим ресурсом компании – финансами.

Вертикальная интеграция различных уровней систем управления также обеспечивается на основе взаимосвязи ресурсов.

При минимальной взаимосвязи вертикальная интеграция сводится к распределению между уровнями только финансовых ресурсов. Финансирование инновационной и стратегической деятельности, обеспечивающей перспективную рентабельность, может осуществляться только за счет текущей прибыли операционной системы или привлечения средств со стороны. Но даже при внешнем заимствовании финансовая устойчивость, ликвидность и платежеспособность предприятия зависят от обеспеченности кредитов материальными активами, т.е. от результатов все той же хозяйственной деятельности. Поэтому оперативные, инновационные и стратегические планы всегда должны быть сбалансированы в рамках общего финансового плана. В противном случае фирма может не справиться с финансированием исследований и разработок в необходимом масштабе и сорвать достижение долгосрочных и среднесрочных целей. Более того, непосильные объемы перспективного финансирования могут подорвать текущую финансовую устойчивость.

Все это касается и других видов ресурсов, которые у различных уровней системы управления тоже могут быть взаимосвязаны. Возможности обеспечения такого рода пози-

тивной взаимосвязи в настоящее время возрастают благодаря увеличению гибкости производственных технологий и углублению рыночной сегментации. Эти изменения позволяют предприятиям организовывать крупные производства, дифференцированные по небольшим партиям разновидностей основной продукции. В случае, когда быстропереналаживаемое оборудование операционной системы позволяет производить партии продукции, сопоставимые по масштабам с опытными, для разработок продуктовых нововведений могут быть задействованы соответствующие подразделения материально-технического снабжения и производства.

Исследование систем управления персоналом в организациях.

Проектирование системы управления персоналом нельзя отделить от проектирования системы управления организацией, так как первая включает не только функциональные подразделения, занимающиеся работой с персоналом, но и всех линейных руководителей—от директора до бригадира, а также руководителей функциональных подразделений, выполняющих функции технического, производственного, экономического руководства, руководства внешними хозяйственными связями и т.п.³

Системный подход к разработке проектов систем управления всех уровней иерархии позволяет комплексно подойти к решению данной проблемы. Проектируются все функциональные и целевые подсистемы, подсистемы обеспечения управления, подсистема линейного руководства, все составляющие их элементы: функции, оргструктура и технология управления, кадры, информация, технические средства управления, управленческие решения. Проектируются взаимосвязи этих компонентов целостной системы между собой внутри системы, а также с внешней средой.⁴

Покажем функциональный состав подсистем системы управления организации.

Функциональные подсистемы управления

1. Линейное руководство
2. Управление конструкторской подготовкой производства
3. Управление технологической подготовкой производства
4. Управление инструментальной подготовкой производства
5. Управление ремонтным обслуживанием производства
6. Управление энергетическим обслуживанием производства

³ Система управления персоналом на предприятиях. М.: Всероссийский центр производительности, 1993, стр.92-94.

⁴ Кибанова А.Я. Комплексное проектирование систем управления в машиностроении. М.: МИУ, 1987.

7. Управление стандартизацией
8. Управление метрологическим обеспечением производства
9. Управление транспортным обслуживанием производства
10. Управление рационализацией, изобретательством и патентоведением
11. Управление механизацией и автоматизацией производства
12. Управление техническим контролем и испытанием
13. Управление капитальным строительством
14. Оперативное управление и планирование производства
15. Оперативное регулирование и диспетчирование производства
16. Управление перспективным и текущим технико-экономическим планированием
17. Управление трудом и заработной платой
18. Управление нормированием
19. Управление трудовой мотивацией
20. Управление финансовой деятельностью
21. Управление учетом и отчетностью
22. Управление экономическим анализом
23. Управление материально-техническим снабжением
24. Управление внешней кооперацией и комплектованием
25. Управление сбытовой деятельностью
26. Управление работой с персоналом
27. Управление подготовкой, переподготовкой и повышением квалификации персонала

Обеспечивающие подсистемы управления

28. Правовое обеспечение управления
29. Информационное обеспечение управления
30. Обеспечение техническими средствами управления
31. Обеспечение регламентирующей документацией
32. Нормативное обеспечение управления
33. Хозяйственное обеспечение управления
34. Делопроизводственное обеспечение управления

Целевые подсистемы управления

35. Управление выполнением плана производства и поставок продукции
36. Управление обеспечением качества продукции

37. Управление ресурсами
38. Управление развитием производства
39. Управление развитием научно-исследовательских и опытно- конструкторских разработок
40. Управление развитием управления
41. Управление социальным развитием⁵

Управление охраной окружающей среды и природопользованием

В общем виде проект системы управления организации состоит из технико-экономического обоснования (ТЭО) целесообразности и необходимости совершенствования системы управления, задания на оргпроектирование (30), организационного общего проекта (ООП), организационного рабочего проекта (ОРП).

Процесс разработки и внедрения проекта системы управления организации состоит из трех стадий: предпроектная подготовка, проектирование и внедрение.⁶

Проектные документы системы управления организации подразделяются — в зависимости от назначения и формы изложения — на типы. Тип и содержание документа определяются стадией проектирования и характером конкретного объекта, на который данный документ распространяется.

Особенности системы управления персоналом

Всю совокупность целей организации можно разделить на четыре вида или блока: экономические, научно-технические, производственно-коммерческие и социальные.

Экономическая цель — получение расчетной величины прибыли от реализации продукции или услуг; *научно-техническая цель* — обеспечение заданного научно-технического уровня продукции и разработок, а также повышение производительности труда за счет совершенствования технологии; *производственно-коммерческая цель* — производство и реализация продукции или услуг в заданном объеме и с заданной ритмичностью (обеспечивающие экономическую цель, договорные обязательства, госзаказы и т.п.); *социальная цель* — достижение заданной степени удовлетворения социальных потребностей работников.⁷

В настоящее время в условиях перехода на рыночные отношения в качестве гене-

⁵ Волкова К.А., Казакова Ф.К., Симонов А.С. Государственное предприятие: структура, положения об отделах и службах, должностные инструкции: Справочное пособие/ Под ред. А.И. Бужинкова, В.Ф. Паляя — 2-е изд., доп. М.: Экономика, 1990.

⁶ Громова О.Н., Мишин В.М., Свистунов В.М. Организация управленческого труда. Учеб. пособие. — М.: ГАУ, 1993. стр.137-138.

⁷ Ивановская Л.В., Свистунов В.М. Обеспечение системы управления персоналом на предприятии. М.: ГАУ, 1995.

ральной цели правомерно рассматривать экономическую цель.

Поскольку социальная цель является основой формирования целевой направленности системы управления персоналом, структуризация этого вида целей рассматривается отдельно и более подробно.

Экономическая цель разделена на следующие функциональные особенности.:

1. Обеспечение научно-технического прогнозирования;
2. Организация перспективных научно-технических разработок;
3. Сокращение длительности цикла «исследование — производство»;
4. Техническое сопровождение действующего производства;
5. Обеспечение высокого качества труда;
6. Техническое перевооружение производственного процесса;
7. Изучение рынка научно-технических разработок, реклама, коммерческая работа с потребителями;
8. Обеспечение соответствия тематического плана разработок научно-техническому потенциалу организации;
9. Изучение рынка по профилю выпускаемой продукции или оказываемых услуг, реклама, коммерческая работа с потребителем;
10. Обеспечение соответствия производственной программы и производственной мощности;
11. Обеспечение полноты и ритмичности материально-технического снабжения;
12. Обеспечение бесперебойной работы оборудования и его эффективного технического состояния;
13. Обеспечение ритмичности производственного процесса;
14. Обеспечение ритмичности сбыта продукции или своевременности оказания услуг.⁸

На следующем уровне целей, сформированном по факторному признаку, следует выделить целевое обеспечение общих функций управления: планирования (т.е. координации ожидаемых результатов и способов их получения), организации и регулирования (т.е. координации фактических действий по достижению результатов), учета и контроля (т.е. обратной связи от объекта к субъекту, по которой получают информацию о достижении результатов), стимулирования (т.е. распределения финансовых ресурсов между звеньями и объектами).⁹

⁸ Хизрич Р., Питерс М. Создание и развитие нового предприятия. М.: Прогресс-Универс, 1992.стр.124-127.

⁹ Акофф Р. Планирование будущего корпорации. — М.: Прогресс, 1985.стр.23-26.

Все перечисленные общие функции управления в неразрывном единстве присутствуют в деятельности руководителей и подразделений всех уровней.

Система целей для управления персоналом может рассматриваться двояко. С одной стороны, она должна отвечать на вопрос: каковы конкретные потребности работников, удовлетворения которых они вправе требовать у администрации. С другой стороны, эта же система целей должна отвечать и на такой вопрос: какие цели по использованию персонала ставит перед собой администрация и какие условия она стремится для этого создать.

Очевидно, эффективность управления персоналом зависит от того, в какой степени указанные две группы целей будут непротиворечивы.

Итак, с точки зрения работника предприятия блок социальных целей можно представить следующим образом.

Удовлетворение социальных потребностей работника в условиях производства

Нормальные условия труда

Мотивация труда

Соблюдение психофизиологических и эргономических норм условий труда

Оплата труда (как минимум адекватна трудовым затратам)

Обеспеченность социальной инфраструктуры

Стимулирование творчества

Возможность самореализации

Техническая вооруженность труда в соответствии с последними достижениями науки и техники

Поддержка стремления сделать карьеру

Здоровый социально-психологический климат в коллективе

Возможность реализации личных целей

Правовая защищенность.

При внимательном рассмотрении обеих ветвей блока социальных целей (персонала и администрации) можно заметить, что целевые задачи непротиворечивы. Это, в свою очередь, создает объективную основу эффективных взаимоотношений данных субъектов для достижения общих целей.¹⁰ И хотя в качестве главной цели является прибыль предприятия, отправным моментом в методологии управления персоналом стало осознание того факта, что одним из важнейших условий реализации этой цели является удов-

¹⁰ Акбердин А.З., Кибанов А.Я. Совершенствование структуры, функций и экономических взаимоотношений управленческих подразделений предприятий при разных формах хозяйствования. Учеб. пособие. - М.: ГАУ, 1993. стр.62-63.

летворение социальных потребностей человека на производстве.

Система целей является основой определения состава функций систем управления. Первоначальным этапом формирования функций служит выявление их объектов и носителей.

Особенности этапа внедрения проекта совершенствования системы управления.

Этап внедрения проекта совершенствования системы управления включает в себя следующие стадии: материально-техническая подготовка, профессиональная подготовка управленческих работников, социально-психологическая подготовка работников организации, разработка системы стимулирования внедрения проекта, опытное внедрение и внедрение проекта, контроль за ходом внедрения, расчет фактического экономического эффекта от внедрения проекта, проведения приемосдаточных работ.

Материально-техническая подготовка к внедрению проекта начинается на этапе общего проектирования и заключается в подготовке к проведению работ по строительству или перестройке отдельных помещений, закупке, монтажу и наладке технических средств управления, предусмотренных проектом.

Профессиональная подготовка управленческих работников заключается в обучении, переподготовке и повышении квалификации работников аппарата управления для работ в новых условиях функционирования системы управления организацией.

Социально-психологическая подготовка работников управления состоит в проведении бесед и лекций среди управленческого и производственного персонала организации для разъяснения необходимости и эффективности намеченной перестройки производственной системы и системы управления организацией.

Разработка системы стимулирования внедрения проекта заключается в подготовке на период внедрения специальных положений о материальном и моральном поощрении участников внедрения проекта. В качестве источника финансирования расходов по внедрению могут использоваться себестоимость продукции или прибыль.

Опытное внедрение и внедрение осуществляются в соответствии со сводным планом мероприятий по внедрению проекта, утвержденным на этапе разработки ОРП. Опытное внедрение отдельных мероприятий или НТД может начинаться на этапе ООП. Начало, сроки и состав комиссии по приемке результатов внедрения конкретного мероприятия определяются приказом, изданным заказчиком и согласованным с разработчиком.

Контроль за ходом внедрения осуществляют руководство организации, а также ответственные исполнители со стороны заказчика и исполнитель по отдельным подсисте-

мам системы управления.

Расчет фактического экономического эффекта от внедрения проекта содержит уточняющие расчеты экономической эффективности, осуществляемые на стадии рабочего проектирования.

За проведение приемосдаточных работ отвечает заказчик. Приемку системы управления осуществляет приемочная комиссия, состоящая из представителей заказчика, исполнителя и вышестоящей организации.

По окончании работы комиссии по приемке составляется акт о внедрении проекта, к которому прилагаются протоколы работы комиссии по приемке.

Исследование системы менеджмента организации

Анализ и синтез организационных структур управления

Задачи рационализации организационных структур управления сводятся к двум видам:

- анализ (диагностика) существующих структур управления,
- синтез (проектирование) структур управления.

Мы видели, что применение той или иной организационной структуры управления определяется целым рядом факторов:

- цели фирмы,
- стили ее организационного поведения,
- основные задачи и методы деятельности,
- исторически сложившиеся традиции в фирме,
- национальные особенности общества,
- персональные аспекты,
- характер и уровень изменчивости внешней и внутренней сред фирмы и т.д.

Наиболее определяющими факторами является характер и уровень изменчивости внешней и внутренней сред фирмы и специфика ее деятельности (завод, НИИ, торговая организация и т.д.)

Задача анализа состоит в установлении соответствия между организационной структурой управления фирмы и условиями ее среды.

Задача синтеза состоит в определении числа и состава структурных блоков управления, способов их взаимосвязи и взаимодействия (начальный этап - выбор типа организационной структуры управления).

Основные режимы деятельности фирмы и стили ее организационного поведения

Практически управление любой фирмой имеет два режима работы:

- стратегическое управление;
- оперативное управление.

Их сопоставление позволяет сделать выводы, что они во многом различаются и даже противоположны (табл.1). Таким образом даже в рамках одной фирмы требуются разные стили организационного поведения. Крайними являются следующие:

- производственный,
- предпринимательский.

Производственный стиль ориентирован на минимизацию отклонений от традиционного поведения.

Предпринимательский - на непрерывное изменение достигнутого состояния.

Таблица .1

Основные характеристики режимов управления

Характеристика	Оперативное управление	Стратегическое управление
Культура фирменного поведения	Ориентирована на производство (маркетинг), успех определяется агрессивностью в конкуренции и эффективностью в производстве.	Ориентирована на стратегию (гибкость), успех определяется изобретательностью, созданием новых возможностей, предвидением
Характеристики управляющего лица	Умение получить прибыль, достичь поставленной цели, контролировать подчиненных.	Предпринимательство, новаторство, благожелательное лидерование в коллективе.
Основные методы управления	Долгосрочное планирование, контроль.	Стратегическое планирование, управление и контроль
Типовые структуры управления	Линейно-функциональные, дивизиональные.	Матричные, множественные.
Динамичность структуры управления	Стабильная	Динамичная
Характер власти	Децентрализована, сосредоточена в производстве и маркетинге.	Сосредоточена в общем руководстве, НИОКР.

Различия в организационном облике фирм, преимущественно придерживающихся этих крайних стилей, характеризуются табл. 2.

Таблица. 2

Сравнение производственного и предпринимательского стилей

Стиль	Производственный	Предпринимательский
Характеристики		
Цели	Оптимизация прибыльности	Оптимизация потенциала прибыльности
Пути достижения цели	Экстраполяция прошлых подходов	Взаимодействие возможностей получения прибыли и качеств управления
Ограничения	По окружающей среде и внутренним возможностям	По способности изменить окружающую среду, создать требуемые специализации, воспринять способы поведения
Система стимулирования	За стабильную эффективность и прошлую деятельность	За творчество и инициативу

Информация	Внутренняя: результаты деятельности Внешняя: глобальные возможности	Внутренняя: возможности. Внешняя: долгосрочные возможности
Стиль руководства	Популярность, обеспечение единства подходов	Допущение риска, умение вдохновить на восприятие изменений
Оргструктура	Стабильная или расширяющаяся, экономия на масштабах производства, слабая увязка разных видов деятельности	Гибкая, по проблемам, жесткая увязка видов деятельности
Подходы к решению управленческих проблем	Реакция на возникшую проблему, использование прошлого опыта с минимумом отклонений от статус-кво, рассмотрение одной подходящей альтернативы	Активный поиск возможностей, предвидение проблем, большие отклонения от статус-кво, поиск лучшей из многих альтернатив
Отношение к риску	Минимизация риска, соответствие прошлому опыту	Сознательный риск, баланс совокупности рискованных вариантов

Как уже указывалось, не только преимущественный тип деятельности определяет организационный стиль поведения, но и многие другие факторы, которые реализуются в реакции фирмы на изменения во внешней среде (под реакцией понимается качество и типы поведения, обусловленные потенциалом фирмы). Различают четыре основные реакции:

- производственную,
- конкурентную,
- инновационную,
- предпринимательскую.

Их основные характеристики приведены в табл. 3.

Таблица 3

Характеристики основных реакций фирмы

Типы реакций Характеристики	Производственная	Конкурентная	Инновационная	Предпринимательская
Характерные черты управления	Минимально необходимое общее руководство. Распределение конкретных обязанностей. Финансовый контроль. Основное внимание производству.	Балансировка маркетинга и производства. Гибкие роли в управлении. Долгосрочное планирование.	Нововведение в управлении. Система управления по проектам. Быстрые реакции на изменения.	Прогнозирование изменений. Стратегический портфель заказов. Стратегическое планирование потенциала. Своевременная реакция на изменения.
Цели фирмы	Минимум затрат	Обеспечение оптимальной прибыли	Обеспечение краткосрочного потенциала	Обеспечение долгосрочного потенциала
Цели НИОКР	Снижение себестоимости Повышение надежности	Улучшение товарного вида, Модернизация продукции	Разработка новой продукции	Создание новых технологий для новой продукции
Поведение в конкуренции	Реакция на ценовую конкуренцию.	Агрессивная стратегия сбыта	Стратегия расширения рынков и	Разработка новых концепций маркетинга

			внедрение новой продукции	га. Поиск новых рынков для новых товаров
Системы премирования	За снижение себестоимости	За повышение рентабельности	За новаторство	За предпринимательство
Типичный индекс нестабильности	1-2	2-3	3-4	4-5
Рекомендуемая структура управления	Линейно-функциональная	Дивизиональная	Матричная	Множественная

Анализ структуры управления фирмы

Мы видели, что предпочтительная структура управления зависит от степени изменчивости внешней среды. В связи с этим первый шаг анализа действующей структуры управления фирмы состоит в идентификации существующей системы управления. Для этого используется табл.4.

Таблица .4

Классификация практических методов управления

Система	Информация	Место реализации	Контроль	Финансовое планирование	Принятие решения по
Контроль	Традиционная	Подразделение	Традиционный	-	Коррекциям
Финансовое планирование	Экстраполяционная	-"	-"	Краткосрочное	Целям
Долгосрочное планирование	-"	-"	Опережающий	Долгосрочное	-"
Квазистратегическое планирование	Наблюдения за средой	+ Проекты	-"	+ Смета на тему	+ Темам
Стратегическое планирование	+ Проекты в СЗХ	-"	+ Стратегический	+ Стратегический бюджет	+ Задачам, +Стратегии
Стратегическое управление	+ Наблюдение за внутренней ситуацией	-"	-"	-"	+ Потенциальным возможностям
Управление по проблемам	По отдельным событиям	Проекты	-"	По проблеме	Проблеме
Управление в неожиданных ситуациях	Традиционная	-"	-"	По проектам	Ликвидации ущерба

Анализ этой таблицы позволит оценить, к каким методам управления тяготеет фирма, и выделить "усредненный". Это можно сделать и для каждой СЗХ фирмы. Следующий шаг состоит в определении по таблице 17.5 наиболее предпочтительных методов и структур управления, которые удовлетворят потребности фирмы в ближайшие 5-7 лет (в том числе и для каждой СЗХ).

Предпочтительные методы и оргструктуры управления

Системы	Уровень нестабильности	Характер среды	Решаемые проблемы	Вклад руководства в управление	Предпочтительные оргструктуры
1	2	3	4	5	6
Контроль	1	Повторяющийся	Сложность работы	Контроль по отклонениям	Линейно-функциональная
Финансовое планирование	2	Расширяющийся	Длительные сроки реализации НИОКР	Регулирование ресурсов	-"
Долгосрочное планирование	3	Быстро расширяющийся	Быстрый рост	Координация роста, управление прибыльностью и НИОКР	Дивизиональная
Квазистратегическое планирование	3,5	Быстро расширяющаяся, смена номенклатуры продукции	Реакция на смену номенклатуры	Управление меняющейся ситуацией	Матричная
Стратегическое планирование	4	Смешанные, разрозненные проекты	Определение стратегических позиций	Управление стратегическими нововведениями, стратегическое распределение ресурсов	-"
Стратегическое управление	4,5	Совершенно новые проекты	+ Развитие потенциала	Управление стратегическими изменениями	Множественная
Управление по проблеме	4,5	Частично предсказуемые явления	Предотвращение неожиданностей	Управление частично предсказуемыми переменными	-"
Управление в неожиданной ситуации	5	Неожиданный	"Выздоровление" от неожиданностей	Упорядочение реакции на кризисную ситуацию	-"

Алгоритм определения предпочтительной организационной структуры управления фирмы

Как уже указывалось, наиболее типичной ситуацией бизнеса в настоящее время является диверсифицированная компания (компания с несколькими или многими СЗХ). В связи с тем, что каждая СЗХ может находиться в уникальных условиях изменчивости внешней среды (т.е. бизнес в СЗХ определяется разными индексами нестабильности), возникает проблема определения предпочтительной структуры управления такой диверсифицированной компанией. Для ее определения используется средневзвешенная величина индекса нестабильности для бизнеса фирмы. В качестве весов выступают произведения удельного веса СЗХ в общем объеме прибыли фирмы на показатель интенсивности конку-

ренции в СЗХ (например, в баллах от 0 до 10, 0 - соответствует отсутствию конкуренции, а 10 - ее максимальной жесткости).

Для расчета средневзвешенного значения индекса нестабильности фирмы составляется следующая вспомогательная табл.6.

Таблица. 6

Данные для расчета средневзвешенного индекса нестабильности

Диапазон индексов нестабильностей	СЗХ	Доля прибыли	Интенсивность конкуренции в баллах	Весовой коэффициент
1 - 2				
2 - 3				
3 - 4				
4 - 5				

Во второй столбец таблицы выписываются СЗХ, сгруппированные по диапазонам индексов нестабильности. В третий и четвертый столбцы выписываются доля прибыли и показатель интенсивности конкуренции для каждой СЗХ. В пятом столбце содержится произведение данных двух предыдущих столбцов. Расчет средневзвешенного значения индекса нестабильности производится по известной формуле:

$$I_{\text{ср}} = \frac{\sum_{i=1}^n \alpha_i I_i}{\sum_{i=1}^n \alpha_i},$$

где - i - текущий номер СЗХ, n - общее число СЗХ, α_i - вес i -й СЗХ, I_i - показатель нестабильности в i -й СЗХ.

Средневзвешенный индекс нестабильности определяет и предпочтительную структуру управления (табл..5).

Модель нормативной структуры системы и ее использование при анализе и синтезе системы управления

После установления предпочтительной структуры управления фирмой стоит задача "наполнения" этой иерархической структуры блоками, ответственными за выполнения конкретных функций управления. Взаимодействие последних и должно обеспечить выполнение задач управления фирмой.

Единицей орг. структуры может являться структурный модуль. Основные требования к нему:

- выполнение определенной цели,
- совместимость с другими составными частями,

- возможность использования в разных сочетаниях.

Моделирование взаимодействия структурных модулей предусматривает три среза:

- по разнообразию результатов (промежуточный, замыкающий, исходный),
- по видам деятельности (реконструкция функции, выбор режима, защита режима),
- по элементам функционирования системы (вход, выход, процессор).

В результате получается некоторая структурная решетка размерностью $3 \times 3 \times 3$, каждый узел которой - совмещение определенного вида деятельности, типы результата и элементы функционирования системы (не все они реально обязательно существуют).

В зависимости от вида деятельности решения и управление в процессе их реализации связаны с:

- реконструкцией функции (инновационная деятельность),
- с выбором режима (инфраструктурная деятельность),
- с защитой выбранного режима (эксплуатационная деятельность).

Соответственно инновационная деятельность может быть связана с промежуточными полезными результатами, инфраструктурная деятельность - со всеми видами результатов, а эксплуатационная деятельность только с исходными и замыкающими полезными результатами. В структурных модулях и системе можно выделить два типа входов - материальный и информационный и один тип выхода.

Группы структурных модулей, объединенных сильной зависимостью от одного фактора, составляют пять структурных блоков (табл..7):

U_1 - привязка ограничений внешней инфраструктуры к условиям деятельности фирмы;

U_2 - реализация тиража продукции (услуг);

U_3 - синтез образцов изделий, услуг;

U_4 - обеспечение процесса создания тиража продукта;

Z - общее руководство фирмой.

На основе структурных модулей можно построить контуры принятия решений для различных видов деятельности фирм. В общем случае такой контур представлен на рис. 1.

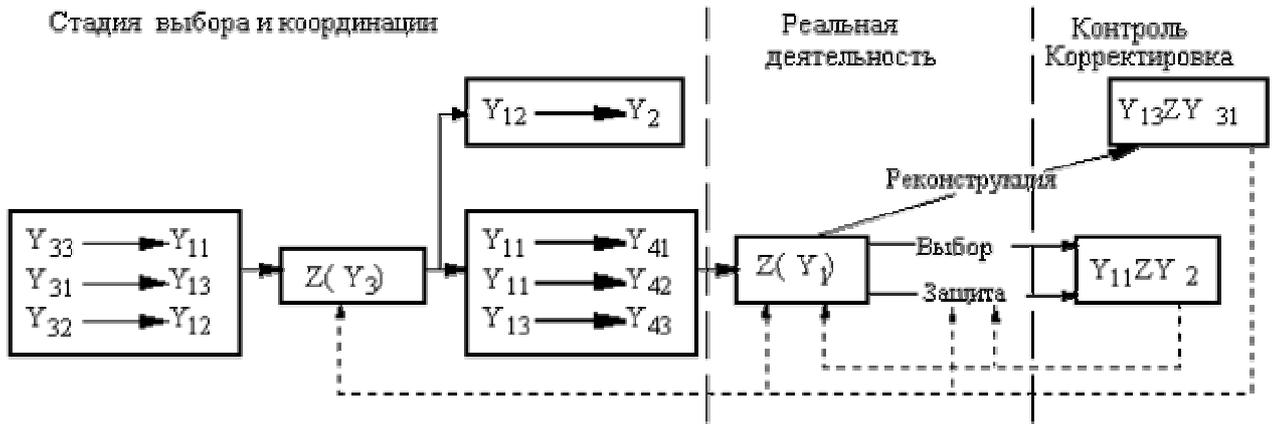


Рис.1. Контур принятия решения

Таблица .7

Перечень структурных модулей, входящих в модель нормативной структуры системы

Тип структурного модуля	Тип результата, обеспечиваемый данным модулем	Характер принимаемых решений	Направление деятельности	Область ответственности	Подразделения управления завода, реализующие модуль
У ₁	Промежуточный	Выбор режима	Привязка ограничений внешней инфраструктуры к условиям данной хозяйственной системы	Уровень использования хозяйственного потенциала данной хозяйственной системы	Главный экономист
У ₁₁	"-	"-	Привязка ограничений внешней инфраструктуры к элементам входа данной хозяйственной системы	Соответствие установленных ограничений по элементам входа потребностям функционирования данной хозяйственной системы	ПЭО
У ₁₂	"-	"-	Привязка ограничений внешней инфраструктуры к элементам выхода данной хозяйственной системы	Соответствие установленных ограничений по элементам выхода возможностям данной хозяйственной системы	ПЭО, Финансовый отдел
У ₁₃	"-	"-	Привязка ограничений внешней инфраструктуры к элементам процессора данной хозяйственной системы	Соответствие установленных ограничений по элементам процессора мощности данной хозяйственной системы	ПЭО, ПДО, ОТЗ, ОГМ, ОГЭ
У ₁₄	"-	Защита режима	Компенсация возможных изменений внешних и внутренних условий	Соответствие установленного размера тиража изделий предъявляемому потребительскому спросу	ПДО, Отдел маркетинга
У ₁₅	"-	"-	Компенсация возможных изменений внешних и внутренних условий	Соответствие реализуемого размера тиража изделий (продуктов, услуг) предъявляемому потребительскому спросу	ПДО, Отдел маркетинга

У ₂	Замыкающий	-"	Реализация тиража изделий (продуктов, услуг)	Размер тиража изделий (продуктов, услуг)	Отдел маркетинга
У ₂₁	Замыкающий	Защита режима	Ограничение разнообразия образцов изделий (продуктов, услуг) в тираже (ограничение в разнообразии собственной технологии)	Мера унификации образцов изделий (продуктов, услуг) в тираже	КТОС, Отдел маркетинга
У ₂₂	-"	-"	Установление условий поставки образцов изделий (продуктов, услуг)	Мера согласования хозяйственных интересов поставщиков и потребителей	ОГК, Отдел маркетинга
У ₂₃	-"	-"	Создание условий эксплуатации данного образца изделий (продукта, услуги) у потребителя	Соответствие условий эксплуатации данного образца изделия у потребителя его техническим характеристикам (авторский надзор)	ОГК, Служба надежности
У ₃	Промежуточный Замыкающий	Реконструкция функции	Синтез образцов изделий (продуктов, услуг)	Соответствие образцов изделий (продуктов, услуг) структуре предъявляемых потребностей	НИИ, КБ ОГК
У ₃₁	Промежуточный	-"	Изменение элементов оснащения данной хозяйственной системы	Мера приращения хозяйственного потенциала данной системы	ОГТ, ОМА, ОИХ, ОГМ, ОГЭ
У ₃₂	-"	-"	Изменение элементов катализатора данной хозяйственной системы (изменение уровня и запаса квалификации)	Мера приращивания хозяйственного потенциала данной системы	Отдел подготовки кадров, отдел кадров
У ₃₃	-"	-"	Изменение элементов входа данной хозяйственной системы	Мера приращения свойств образцов изделий (продуктов, услуг)	ОГТ, ОГК
У ₃₄	Замыкающий	-"	Изменение свойств образцов изделий (продуктов, услуг) для удовлетворения более эффективным образом возникших потребностей	Соответствие потребительских свойств образца изделий (продукта, услуги) предъявляемым требованиям	ОГК, Отдел маркетинга
У ₄	Исходный	Защита режима	Обеспечение условий реализации процесса преобразования образца изделия (продукта, услуги) в соответствующий тираж изделия	Мера обеспеченности процесса преобразования образца изделия (продукта, услуги) в соответствующий тираж изделия	ОГТ, ОИХ, ОГМ, ОМТС, Отдел кооперации
У ₄₁	-"	-"	Создание резервов ресурсов для обеспечения процессов преобразования образца изделия (продукта, услуги) в соответствующий тираж изделия	Уровень запасов ресурсов	ОМТС, Отдел кооперации
У ₄₂	-"	-"	Регулирование ресурсов во времени	Время пополнения (возобновления) запаса	ОМТС, Отдел кооперации

Y_{43}	-"	-"	Обеспечение процессов преобразования образцов изделий (продуктов, услуг) в соответствующий тираж изделий (продуктов, услуг) элементами оснащения	Изменение технических характеристик элементов оснащения во времени	ОГТ, ОКС
Z_1	Промежуточный	Выбор режима	Компенсация возможных возмущений по элементам входа и процессора	Соответствие достигнутых результатов деятельности установленным ограничениям	Руководство, финансовый отдел, бухгалтерия
Z_2	-"	Защита режима	Создание условий деятельности руководства в хозяйственной системе	Качество обслуживания руководства	АСУП, Канцелярия

Эта схема отражает организационно-экономические условия преобразования ресурсов в полезные результаты. Контур принятия решений позволяет выделить в каждом блоке базовой структуры классы непересекающихся решений и на этой основе установить группы подразделений, их взаимосвязь и подчиненность, полномочия и области ответственности. По отношению к конкретному виду деятельности этот контур принятия решения может быть видоизменен и детализован.

Следующая задача модульного проектирования - установление области ответственности каждого структурного модуля и характера принимаемых им решений (типа деятельности). Устанавливая в контуре решений направления и содержание взаимодействия блоков на каждой фазе принятия решения, можно выделить внутри каждого блока структурные модули по признакам законченности фазы формирования полезного результата и однородности принимаемых решений (табл. 8).

Таким образом, в блоке Y_1 выделяются две группы структурных модулей: первая (Y_{11}, Y_{12}, Y_{13}) - привязки при планировании деятельности фирмы ограничений на деятельность блоков Y_2 и Y_4 в форме плановых заданий для них, вторая группа (Y_{14}, Y_{15}) на фазе выполнения плана компенсирует возможные изменения внутренней и внешней среды.

В блоке Y_2 - три типа структурных модулей (по назначению продукции и услуг, условиям их поставки и обеспечению устойчивости в эксплуатации).

Таблица .8

Соответствие структурных блоков и характера решений

Структурный блок	Тип деятельности	Характер принимаемых решений	Фаза принятия решения	
			Выбор и координация	Выполнение плана
Y_1	Инфраструктурный	Выбор режима	Y_{11}, Y_{12}, Y_{13}	Y_{14}, Y_{15}
Y_2	Эксплуатационный	Защита режима	Y_{21}, Y_{22}, Y_{23}	-
Y_3	Инновационный	Реконструкция функции	Y_{31}, Y_{32}, Y_{33}	Y_{34}
Y_4	Эксплуатационный	Защита режима	Y_{41}, Y_{42}, Y_{43}	-

Z	Инфраструктурный	Выбор режима	Z ₁	Z ₂
---	------------------	--------------	----------------	----------------

В блоке Y_3 выделено две группы модулей: (Y_{31}, Y_{32}, Y_{33}) - формирование изделия и его техническое и организационное обеспечение, (Y_{34}) - изменение изделия и его ресурсного обеспечения (например, модернизация его).

В блоке Y_4 выделены три типа структурных модулей. На стадии планирования и координации модули Y_{41}, Y_{42}, Y_{43} отвечают за распределение входных потоков, а на стадии выполнения плана резервируют продукты и оснащение, необходимые для функционирования системы.

По фазам принимаемых решений можно выделить два вида блоков, т.е. всего шесть видов структурных звеньев. Следовательно, в модели нормативной структуры управления выделены 17 типов структурных модулей, для каждого из которых теоретически можно установить основные направления деятельности, область ответственности и характер принимаемых решений.

Эта модель может быть использована для решения задач анализа и синтеза структур управления. В первом случае сопоставление модели с существующей структурой позволяет оценить полноту заполнения управленческими функциями областей ответственности каждого структурного элемента.

Алгоритм анализа состоит в следующем:

1. Анализируются функции управления, производится их разделение на группы в соответствии с перечнем структурных модулей нормативной модели.
2. Оценивается "представительность" каждой группы в соответственно нормативно выделенном блоке структуры.
3. Устанавливаются наименее охваченные сферы управления.
4. Дополняется список функций управления.

При синтезе модуль нормативной структуры - основа установления идентификационных характеристик, по которым проектируются новые подразделения в структуре.

Заключение.

До недавнего времени в отечественной литературе отсутствовало изложение целостной концепции и методологии функционального разделения труда в области управления персоналом. Не умаляя заслуг отечественных авторов, работающих над отдельными проблемами кадрового управления, следует признать, что целостная концепция управления персоналом как функциональной подсистемы организации и как учебной дисциплины существовала лишь в разработках зарубежных авторов.

Характерный подход к формированию общей концепции и структуризации функционального разделения труда в области управления персоналом можно проследить по работам И. Хентце — одного из ведущих германских авторов, разрабатывающих эту проблему. Он выделяет несколько функциональных блоков, определяющих структуризацию службы управления персоналом в зарубежных организациях.

Еще вчера, понятие «управление» трактовалось как «администрирование» или «линейное руководство». Действительно, большую часть объема работ по управлению кадрами брали на себя линейные руководители подразделений. Само по себе это явление не должно подвергаться критике. Тенденции развития управления персоналом в международной хозяйственной практике говорят как раз о приоритетности передачи большого объема функций по управлению людьми непосредственным руководителям того или иного коллектива. Негативная сторона этого явления для отечественной хозяйственной практики состоит в том, что руководители не получают необходимой консультативной, методической помощи и часто выполняют функции, к которым профессионально не готовы. Это, в свою очередь, ведет к преобладанию авторитарных (автократических) подходов к формированию стиля и методов руководства. Незрелость кадровых служб, неподготовленность руководителей к управлению персоналом неизбежно сказываются на общем управлении организацией.

Исходя из вышеперечисленных задач, можно сделать вывод по моей курсовой работе, что общей и главной функциональной особенностью системы управления организацией и коллективом, является обеспечение соответствия качественных и количественных характеристик подразделений целям организации. Процесс управления организацией, работа с персоналом, может так же подчиняться математическим моделям и рассчитывается с некоторой степенью вероятности. Знание же основных канонов позволит нам более грамотно руководить коллективом в дальнейшем.

Библиография:

1. Авдеев В.В. Психотехнология решения проблемных ситуаций. М.: Феликс, 1992.
2. Акбердин А.З., Кибанов А.Я. Совершенствование структуры, функций и экономических взаимоотношений управленческих подразделений предприятий при разных формах хозяйствования. Учеб. пособие. - М.: ГАУ, 1993.
3. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. — М.: Прогресс, 1985.
4. Асеев В.Г. Нормативное управление социальными процессами. М.: Профиздат, 1988.
5. Афанасьев В.Г. Общество: системность, познание и управление. М.: Политиздат, 1981.
6. Волкова К.А., Казакова Ф.К., Симонов А.С. Государственное предприятие: структура, положения об отделах и службах, должностные инструкции: Справочное пособие/ Под ред. А.И. Бужинкова, В.Ф. Паляя — 2-е изд., доп. М.: Экономика, 1990.
7. Громова О.Н., Мишин В.М., Свистунов В.М. Организация управленческого труда. Учеб. пособие. — М.: ГАУ, 1993.
8. Ивановская Л.В., Свистунов В.М. Обеспечение системы управления персоналом на предприятии. М.: ГАУ, 1995.
9. Кибанов А.Я. Комплексное проектирование систем управления в машиностроении. М.: МИУ, 1987.
10. Система управления персоналом на предприятиях. М.: Всероссийский центр производительности, 1993.
11. Хизрич Р., Питерс М. Создание и развитие нового предприятия. М.: Прогресс-Универс, 1992.