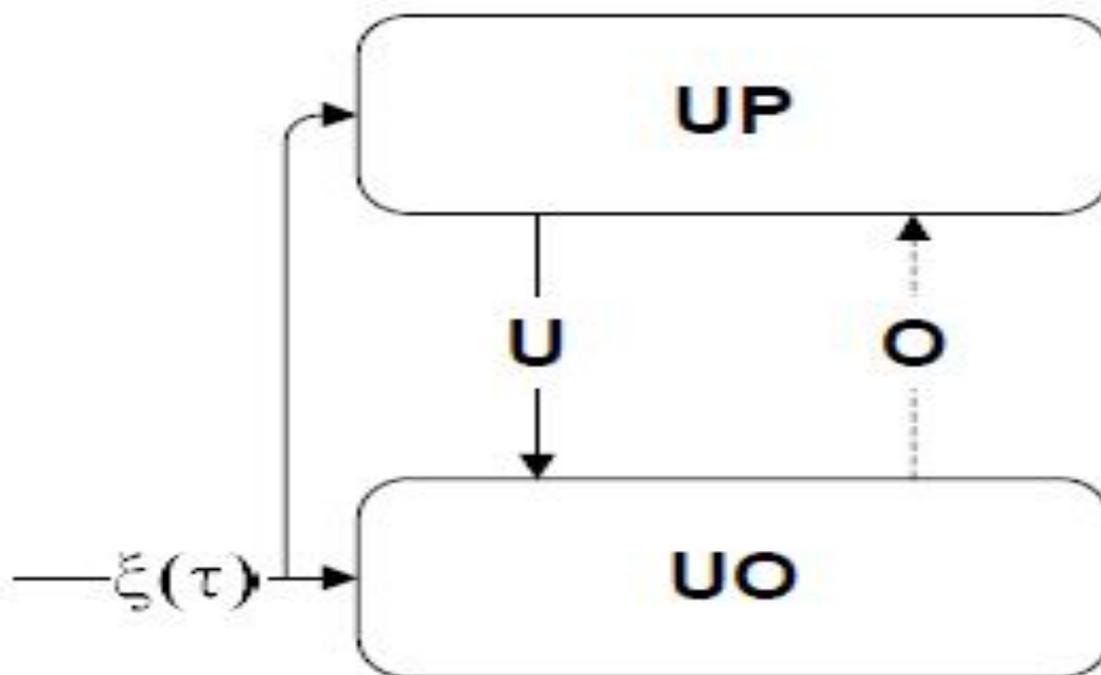


Кибернетический подход к управлению организацией

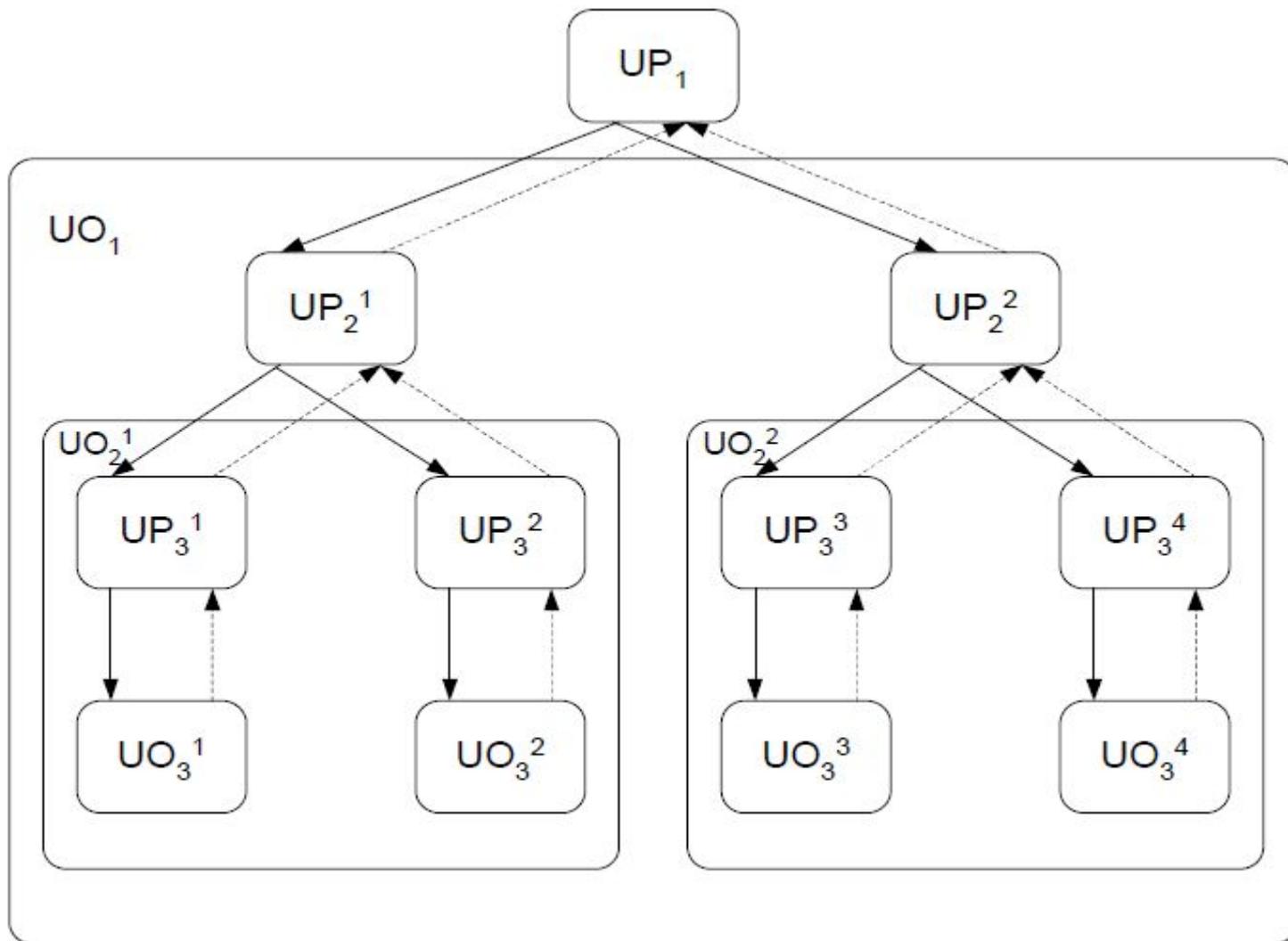
Предмет кибернетики - законы управления, организации и связи, общие для динамики машины, живого организма, общества и других систем, которым свойственны информация, организация и управление.

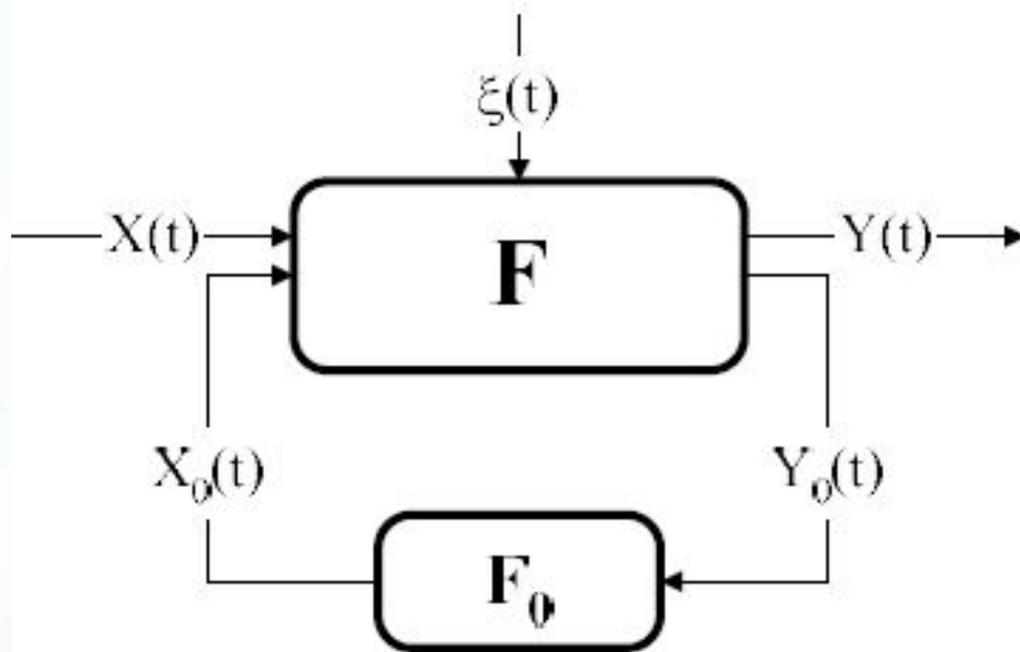
УПРАВЛЕНИЕ

это процесс воздействия управляющей подсистемы на управляемый процесс с целью сохранения существующего состояния или его перевода из одного состояния в другое желаемое состояние.



Кибернетическая модель ресурсной организации



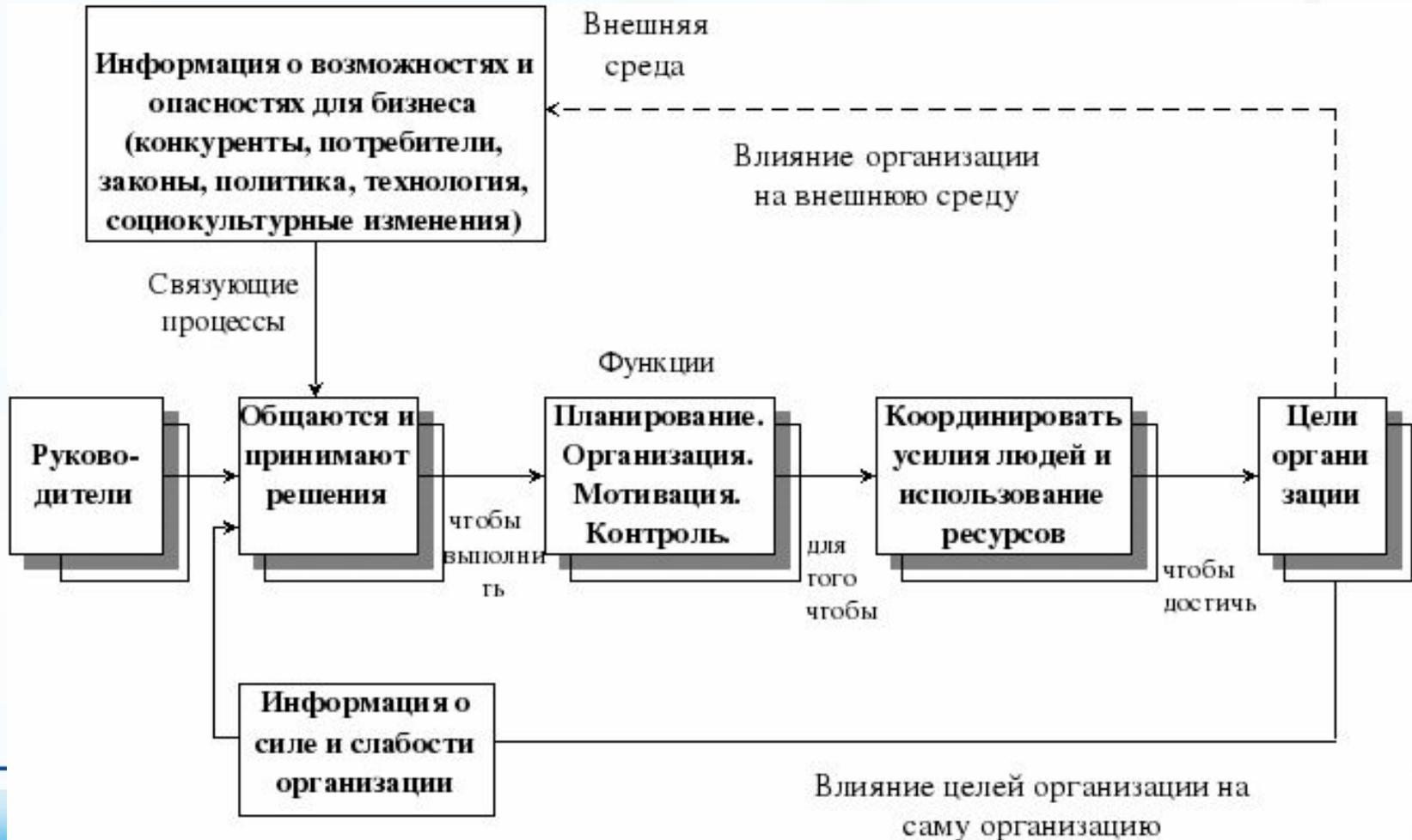


Кибернетическая модель Адаптивная система управления



***Ситуационный
подход к
управлению***

"Ситуационность" означает, что действия людей определяются контекстом, в котором они осуществляются.



Использование ситуационного подхода при принятии практических решений происходит в несколько этапов:

- ***необходимо изучить положение, в котором находится конкретная организация***
- ***оценить свойства всех существующих моделей управления***
- ***Выбрать ту модель управления, которая окажется наиболее подходящей.***

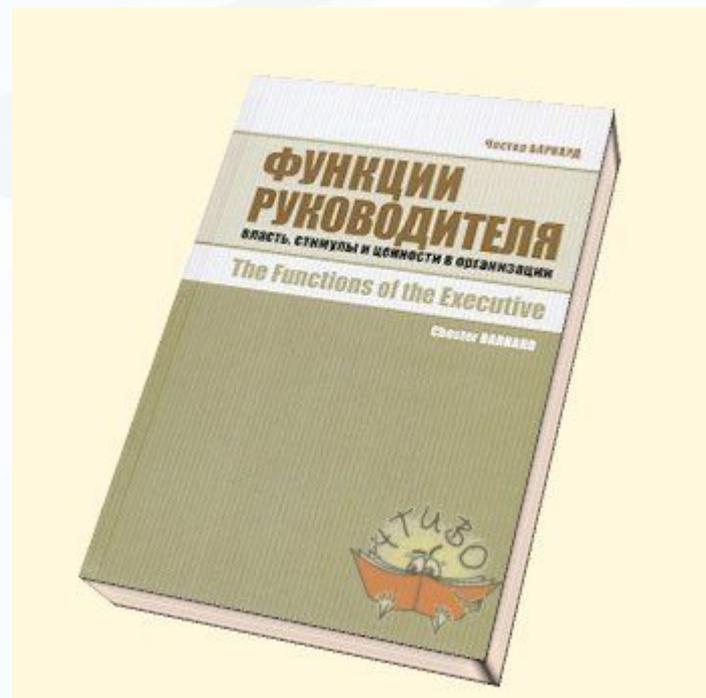
Развитие ситуационного процесса

Впервые "закон ситуации" был сформулирован в начале 1920-х гг. Мэри Паркер Фоллет (1868-1933), которая утверждала, что эффективность управленца зависит от обладания им необходимыми знаниями.





**Честер Барнард (1886-1961)
никогда не использовал
понятия «ситуационности», но
в 1938 г. в книге "Функции
руководителя"...**



он выдвинул тезис о том, что принятие подчиненными руководства зависит от сочетания четырёх условий:

(1) понимания подчиненными поступающих к ним распоряжений;

(2) их веры в то, что руководство действует в соответствии с интересами организации;

(3) их веры в то, что интересы организации совпадают с их собственными интересами

(4) их физической и психической способности подчиняться.

В число этих факторов разные ученые включали:

- 1. применяемую технологию (Джоан Вудворд);**
- 2. состояние окружающей среды (Том Берне, Джордж Сталкер, Пол Лоуренс и Джей Лорш);**
- 3. размеры организации (Дерек Пью, Дэвид Хиксон, Питер Блау, Ричард Шенхер) и ее стратегию (Альфред Чэндлер).**

*Начиная с 1953 г.
Джоан Вудворд и ее
коллеги провели
серию исследований,
посвященных связи
технологии и
организации.*



Широкомасштабное исследование охватывало 100 британских предприятий, которые были разделены на три класса:

1.штучное/мелкосерийное производство (например, пошив одежды на заказ);

2.массовое/серийное производство (изготовление большого количества стандартной продукции, типа дешевых автомобилей);

3.процессуальное/непрерывное производство (например, пивоваренное).

Британские ученые **Том Бернс** и **Джордж Сталкер** проанализировали развитие 20 фирм, обращая внимание на соответствие между свойствами организационной структуры и окружающей среды.



**Производственные
и управленческие
параметры**

Ориентация

→

Средства

→

Технология

→

Развитие
продукции

→

Жизненный
цикл продукции

→

Конкуренция

→

Клиенты

→

Поведение
руководства

→

Цель

→

**Бюрократическая
(механическая)
структура**

Производство, товары

Продвижение товара
на рынок

Стабильная

Нет или слабое

Длительный или
стабильный

Отсутствует

Пассивны

Бюрократическое,
слабое реагирование
на события

Получение прибыли
путем увеличения
объемов продажи

**Адаптивная
(органическая)
структура**

Потребители, сег-
менты рынка

Скоординированная
маркетинговая
деятельность

Быстроменяющаяся
Динамичное

Короткий и посто-
янно снижающийся

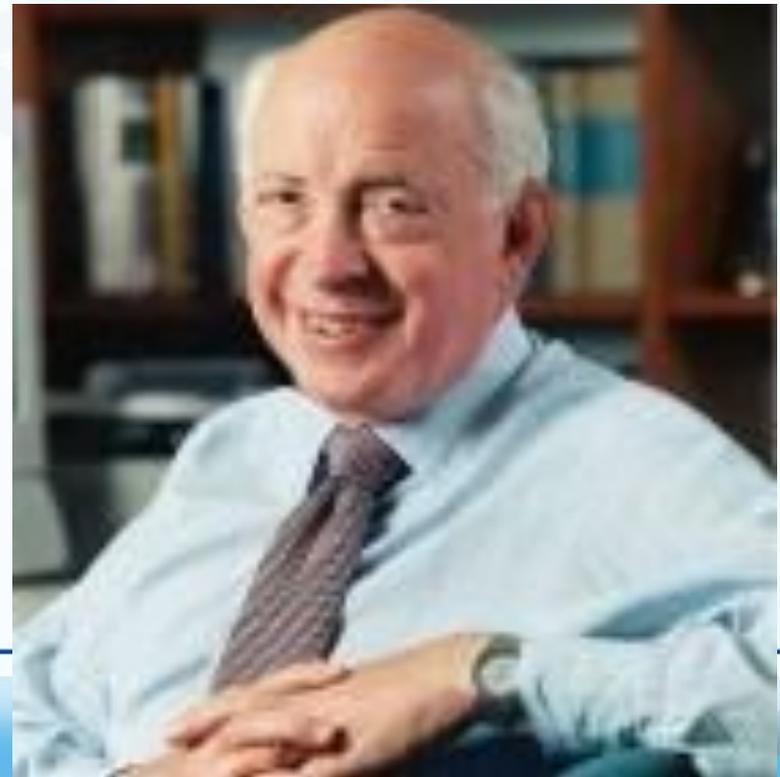
Сильная

Сильны, агрессивны

Предприниматель-
ство, попытки опе-
редить события

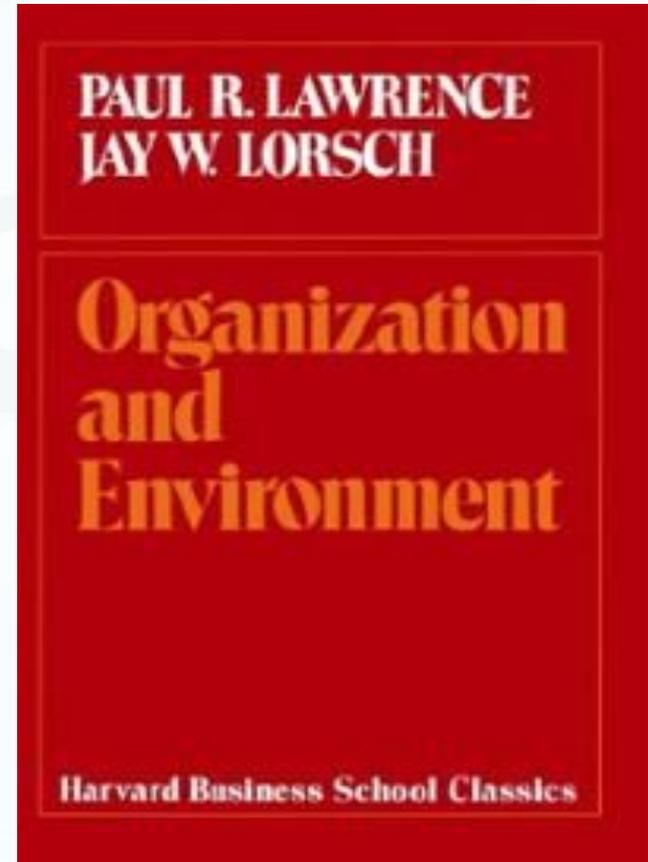
Получение прибыли
путем удовлетво-
рения запросов потре-
бителя

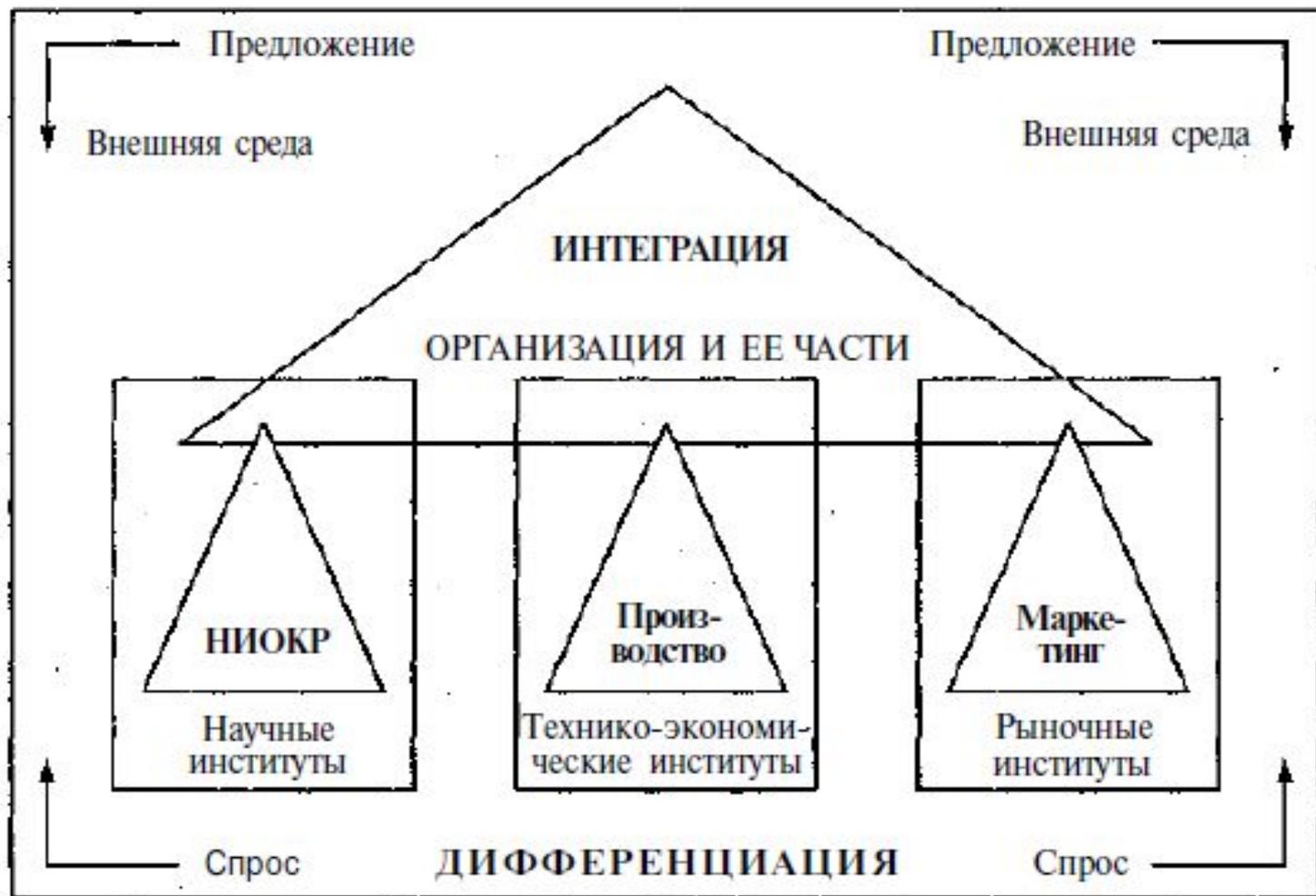
Пол Лоуренс и Джей Лорш также исследовали влияние окружающей среды на организационную структуру. Их двухэтапное исследование включало 10 фирм, окружающая среда которых существенно отличалась по уровню *неопределенности* и *непредсказуемости*.



Их основные идеи можно представить следующим образом:

- 1. Иерархия.*
- 2. Принципы формирования подразделений.*
- 3. Степень специализации.*
- 4. Делегирование и децентрализация.*
- 5. Зона регулирования.*
- 6. Координация.*





Группа ученых из Центра изучения индустриального управления в университете Астона во главе с **Дереком Пью** провела исследования, продемонстрировавшие, что именно размер организации является фактором, в наибольшей степени влияющим на ее структуру.



Из работ своих предшественников Пью и его коллеги выделили семь факторов, которые чаще всего назывались в качестве детерминант организационной структуры:

- 1. происхождение и история,*
- 2. форма собственности и контроля,*
- 3. размер,*
- 4. предназначение,*
- 5. используемая технология,*
- 6. географическое положение.*
- 7. зависимость от других организаций.*

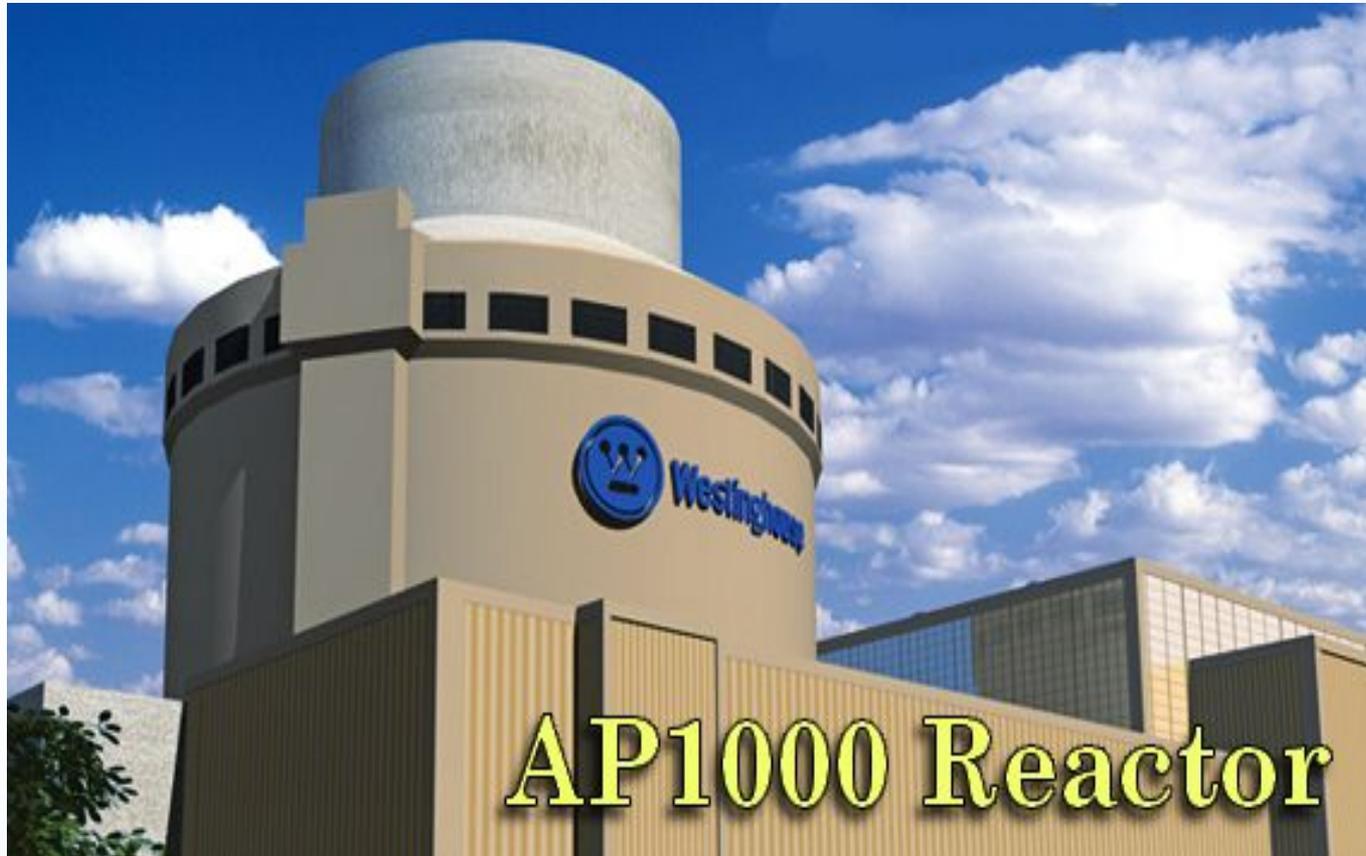
Альфред Чэндлер,
специалист по
экономической
истории из Гарварда,
исследовал
траектории развития
примерно сотни
крупнейших
американских фирм,
включая "Дженерал
Моторс", "Вес-
тингхауз" и "Дюпон".





«Дженерал Моторс»

«Вестингхауз»





"Дюпон"

Он опирался на годовые отчеты, правительственную статистику и на интервью с руководителями, а также показал, что стратегия определяла долговременные цели, способ действия в конкретных ситуациях и распределение ресурсов.

52.54.54.54.60 Bournemouth R^d 21
 1879 Nov Sum of £25.00
 Nov 11/11 12 1/2
 1881
 2 4% 5 1/2
 3 6% 7 1/2
 4 5 1/2 6
 5 5 1/2 6
 6 5 1/2 5 1/2
 7 5 7/8 7 1/4
 8 4 1/2 4 1/2
 9 3 1
 1890 4 1/2 4 1/2
 1891 6 1/2 5 1/2
 1892 5 1/2 5 1/2
 1893 5 5/8 6 1/2
 1894 6 7 1/2
 1895 6 7 1/2
 1896 5 1/2 7 1/2
 1897 5 1/2 7 1/2
 1898 6 8 1/2
 9 9 0

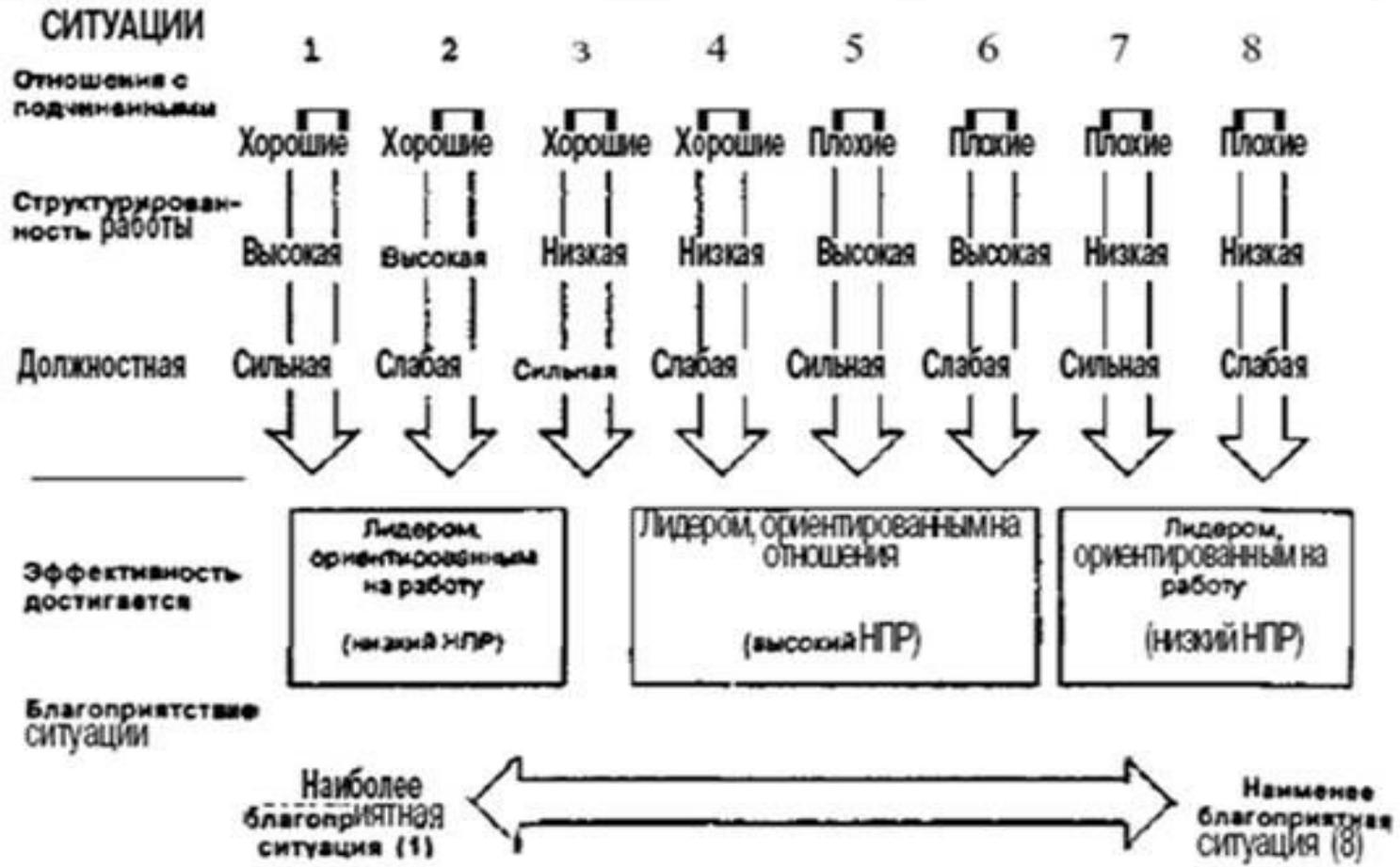
Profit
 12 10
 5 6
 13
 6 9
 14
 3 1
 1 11
 6
 12 5
 1 3
 12 10
 6
 13 7
 9
 16 11
 10 6
 11 1
 14 8
 16 10

5% Total Capital will be £ 69,000 net £ 32,000
 May 20 1895 Mortgage all paid but £ 500 was taken
 from bill all is paid bill was £ 1000
 1900 99 18 1

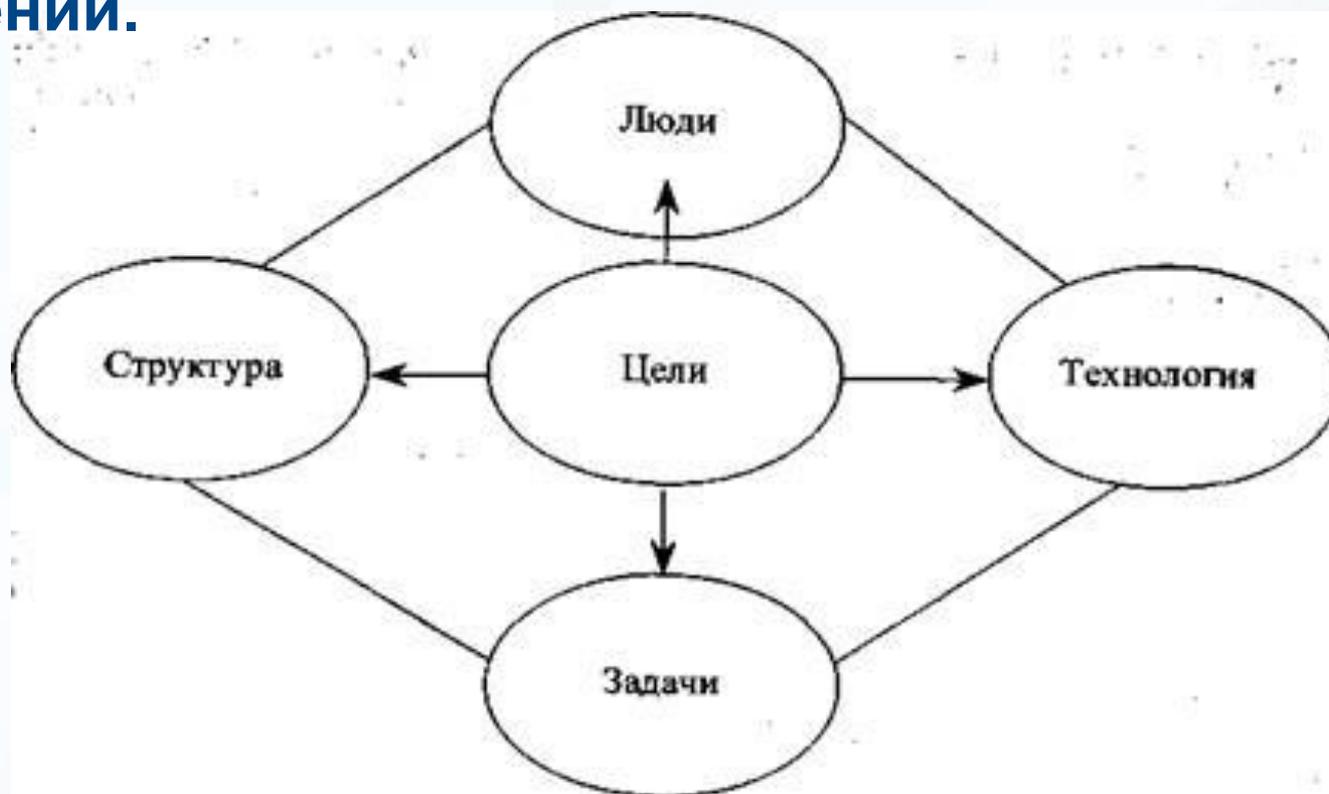
From original plan of 21
 Cost £ 1359.11.10 Mortgaged them for £ 1125.10.0
 in 1872. Mortgage of £ 700.0.0



Применение ситуационного подхода.



Внутренние переменные-это ситуационные факторы внутри организации, которые по существу являются результатом управленческих решений.



При анализе внешних переменных обычно выделяют:

1. переменные прямого воздействия

2. переменные косвенного воздействия



Бизнес-ситуация" - это перечень событий и проблем, фактически стоящих перед лицом, принимающим решение с ориентацией на сведения о внутренней и окружающей среде.



Вывод: управление процессами и объектами в любой области человеческой деятельности изобилует неопределенностью и конфликтами. Эти проблемы бывают часто настолько сложными, что верные решения требуют большой подготовительной работы для выбора оптимального варианта.