

Лекция 3.
Системно-ситуационный
подход
в управлении

План лекции:

3.1. Системный подход в управлении.

3.1.1. Основные положения теории систем.

3.2.1. Система управления производством.

3.2. Ситуационный подход в управлении.

3.3. Характеристики организационной структуры управления.

3.4. Критерии и показатели оценки

эффективности организационной структуры управления.

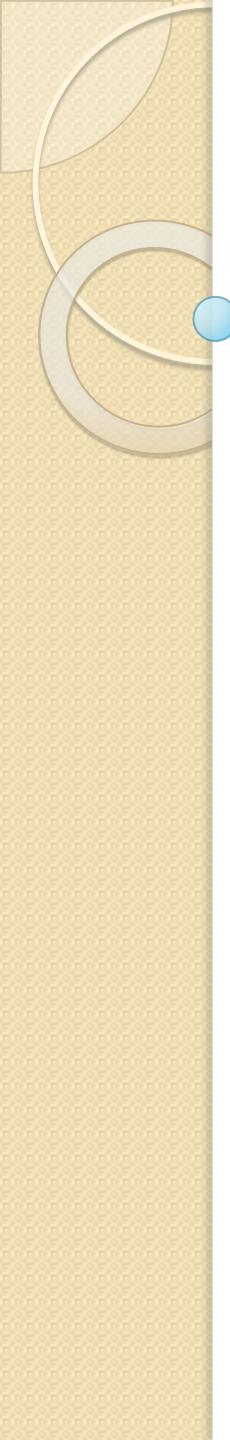


3.1. Системный подход в управлении

3.1.1. Основные положения теории систем

Системный подход предполагает рассмотрение организации руководителями как совокупности взаимозависимых элементов, ориентированных на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды.

Теория систем в управлении впервые применили в конце 1950-х годов. Системный подход в управлении следует рассматривать не как набор строгих предписаний, инструкций, а как особый способ мышления руководителей.



Любая организация есть система, которая функционирует в более сложной системе – некотором социально-экономическом пространстве (районе, городе, регионе, государстве и т. д.).

Социально-экономическая система (СЭС) – это любое социально-экономическое образование, обладающее определенной свободой выбора форм деятельности и представляющее собой единую организационную структуру, элементы которой взаимосвязаны и совместно функционируют для достижения общих целей.

Из общей теории систем для нас наиболее важны следующие положения:

- целое не является простой суммой составных частей, поскольку систему можно рассматривать как единство;
- системы рассматриваются как закрытые, или как открытые в зависимости от возможности обмена и взаимодействия с внешней средой;
- системы имеют границы (жесткие и нежесткие), благодаря которым систему и выделяют как единство и целостность;
- закрытые системы подвержены энтропии (вырождению), открытые, как правило, не подвержены, поскольку имеются входы из внешней среды (вход = выход + внутреннее потребление);
- система стремится к равновесию (покою). Устойчивое состояние (динамический гомеостаз) всегда предусматривает движение;

- обязательное условие существования системы – наличие обратной связи, т.е. поступление информации о выходе и внутреннем состоянии системы. Обратная связь – инструмент управленческого контроля;
- любая система является подсистемой более крупных систем и имеет свои подсистемы. Причем процесс иерархической структуризации бесконечен;
- все открытые системы стремятся к нарастанию усложненности и дифференциации;
- открытым системам присуще свойство эквифинальности. Эквифинальность означает возможность системы приходить в некоторое состояние, определяемое лишь ее структурой, независимо от начального состояния и изменения среды. Изменения внутри системы обеспечиваются изменением входов, соответствующих структуре системы.

Кроме того, с практической точки зрения важно знание и понимание следующих основных свойств СЭС:

- **Целостность.** Целостность системы при членении порождает появление элементов системы. Целостность проявляется в результате взаимодействия отдельных элементов системы. Характеристикой целостной системы являются: относительная независимость от окружающей среды, т. е. способность сохранять качественную определенность и свойства; структура как совокупность элементов и связей, определяющих внутреннее строение и организацию объекта как целостной системы. Причем структура образуется в результате декомпозиции системы, определяемой свойствами системы, а не волей исследователя.

- **Бесконечность** – невозможность полного познания и всестороннего представления конечным числом качественных и количественных характеристик. СЭС может быть представлена бесконечным множеством структурных и функциональных инвариантов, отражающих политические, социальные, экономические, культурные, научно-технические, экологические, демографические, психологические и другие стороны жизни.
- **Непрерывность функционирования.** Система существует до тех пор, пока функционирует.
- **Способность к саморазвитию (эволюция).** Внутренним источником саморазвития являются противоречия. Развитие связано с усложнением системы, т. е. с увеличением ее внутреннего многообразия. Искусственное ограничение многообразия ведет к застою в развитии и в конечном итоге – к деградации системы.

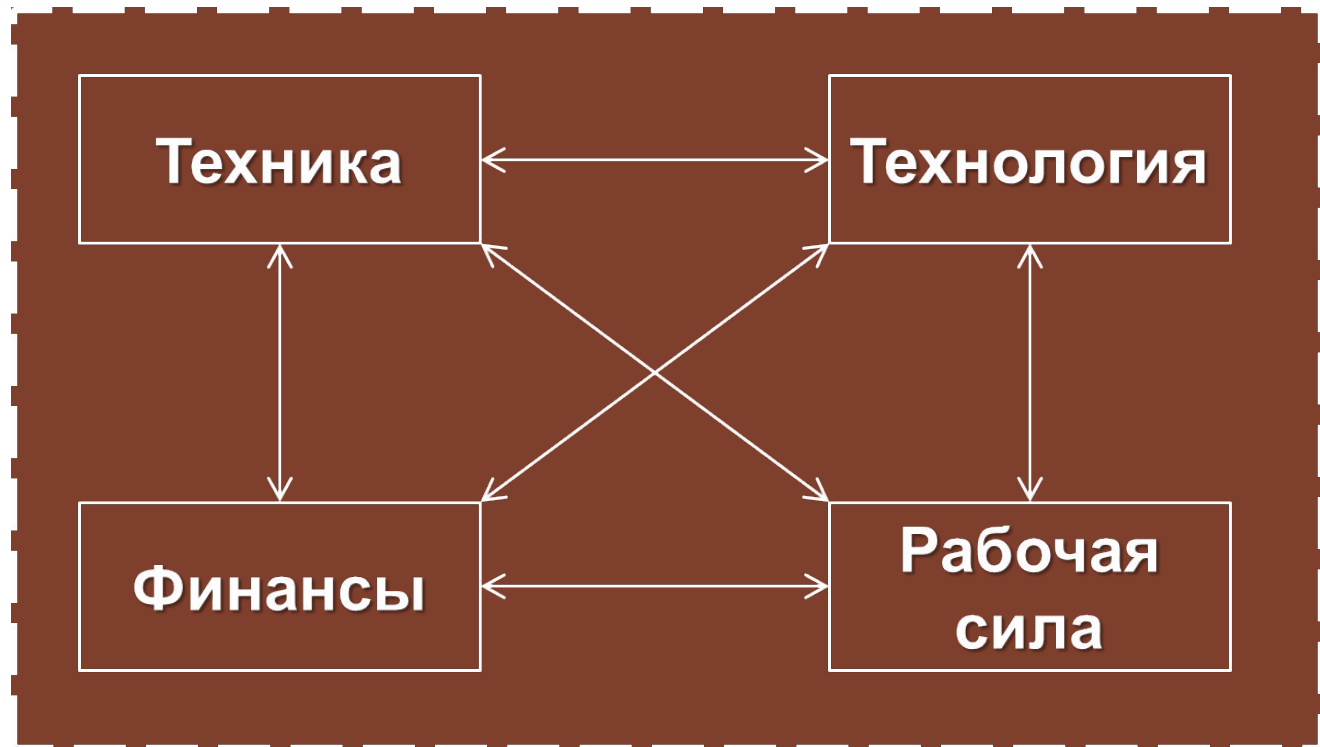
- Целенаправленность. С помощью целенаправленного управления разрешаются возникающие противоречия и несоответствия во внутренней среде и в отношениях с внешней средой системы.
- Устойчивость – способность сохранения качественной определенности при изменении структуры системы и функций ее элементов. Устойчивость обеспечивается применением двух форм механизма адаптации: дифференциации (стремление системы к структурному и функциональному разнообразию элементов, которое обеспечивает условия возникновения и разрешения противоречий и способность системы к адаптации, чем больше разнообразия, тем выше устойчивость) и лабильности (подвижности функций элементов при сохранении устойчивости структуры системы в целом).
- Принципиальная неопределенность развития СЭС, заложенная в её природе.
- Неполная наблюдаемость процессов функционирования СЭС, связанная с тем, что многие явления неизмеримы количественно, а только косвенно и качественными категориями, при запаздывании информации об интересующих процессах.

3.1.2. Система управления производством

Система управления в общем случае состоит из трёх элементов:

- **Объект управления** – предмет, процесс, явление, относительно которого осуществляется управление.
- **Субъект управления** – человек, который оказывает управленческое воздействие на объект управления.
- **Обратная связь** – связь выхода системы с её входом.

Система производства как объект управления



Производство, как объект управления, включает подсистемы:

- Техника – совокупность средств человеческой деятельности, направленная на обслуживания производственных и непроизводственных потребностей.
- Технология – это учение о мастерстве, совокупность методов получения, изменения, изготовления сырья, материалов или полуфабрикатов в процессе производства.
- Финансы – подсистема денежных отношений, связанных с формированием и использованием денежных фондов и накоплений предприятий на финансирование затрат на производство, социальные нужды и материальное стимулирование работников.
- Рабочая сила – способность человека к труду, совокупность физических и духовных сил, применяемых им в процессе производства.

Основными преимуществами системного подхода являются:


- возможность интегрировать различные школы и направления в теории и практике управления на основе теории систем;
- возможность определения факторов и последствий взаимодействия элементов системы друг с другом.

Системный подход также имеет ряд недостатков, а именно он не дает возможности руководителю:

- конкретно выявить основные элементы системы, влияющие на функции управления;
- определить, что во внешней среде влияет на управление;
- определить, как внешняя среда влияет на результаты деятельности организации.

3.2. Ситуационный подход в управлении


Отмеченные проблемы применения системного подхода успешно разрешаются посредством использования ситуационного подхода, который концентрируется на ситуационных различиях между организациями и внутри их самих и позволяет расширить применение теории систем путем подбора наиболее подходящих методов управления в данной ситуации.



Ситуационный подход есть логическое продолжение системного подхода, и так же, как и последний, представляет собой не набор предписаний и руководств, а особый способ мышления руководителей об организационных проблемах и их решениях.

Ситуационный подход следует отличать от метода ситуаций (case-метод).

В основе ситуационного подхода лежит понятие ситуации.



Ситуация – это конкретный набор обстоятельств, которые влияют на организацию в данное конкретное время.

Мери Паркер Фоллет сформулировала закон ситуации: «Различные ситуации требуют различных типов знаний», а Ральф Стогдилл в 1948 г., развивая методологию ситуационного подхода, писал, что «ситуация по большей части определяет, какие черты необходимы лидеру» [3].

Ситуационный подход пытается увязать конкретные приемы и концепции с определенными ситуациями для того, чтобы достичь целей организации наиболее эффективно.

Методология ситуационного подхода может быть представлена как четырехшаговый процесс:

- знание средств управления, которые доказали свою эффективность в прошлом. Это подразумевает понимание процесса управления, индивидуального и группового поведения, системного анализа, методов планирования и контроля, количественных методов принятия решения и т. д.;
- предвидение вероятных последствий (как положительных, так и отрицательных) от применения какой-либо методики или концепции;
- правильная интерпретация ситуации, т.е. определение наиболее важных в данной ситуации факторов и наиболее вероятного эффекта от изменения какого-либо из них;
- достижение целей организации наиболее эффективным путем за счет увязывания конкретных приемов, которые вызывали бы наименьший отрицательный эффект и таили бы минимум недостатков, с конкретными ситуациями.



Спасибо за внимание!