**Принципы иерархии управления и автоматического регулирования**

Ранее я уже останавливался на нескольких принципах кибернетики, применяемых в управлении организациями:

* [закон необходимого разнообразия](http://baguzin.ru/wp/?p=577)
* [принцип эмерджентности](http://baguzin.ru/wp/?p=582)
* [принцип внешнего дополнения](http://baguzin.ru/wp/?p=587)
* [закон обратной связи](http://baguzin.ru/wp/?p=592)
* [принцип выбора решения](http://baguzin.ru/wp/?p=1255)

На мой взгляд, эти принципы дают практикующим менеджерам отличную базу. Например, извечный спор: должны ли правила обслуживания клиентов быть гибкими, или наоборот, следует стремиться к единообразию. Закон необходимо разнообразия гласит: *разнообразие сложной системы требует управления, которое само обладает достаточным разнообразием.* Сразу всё проясняется! ☺ Поскольку управляемый объект – клиенты – весьма разнообразны, то и для управления отношениями с ними, необходимо обладать не меньшим разнообразием.

Представляю вам очередной закон кибернетики – принципы иерархии управления и автоматического регулирования.[[1]](#footnote-1)

Под иерархией понимается многоуровневое управление, характерное для большинства организаций. Нижние уровни управления отличаются высокой скоростью реакции, быстротой переработки поступивших сигналов. На этом уровне происходит оперативное принятие решения. Например, при поломке инструмента рабочий быстро отключает станок от электросети. С другой стороны, если на этом уровне у сотрудника организации недостаточно полномочий, это может негативно сказаться на обслуживании клиентов. Например, получив жалобу или просьбу клиента, сотрудник не вправе давать ответ самостоятельно, а должен обратиться к менеджеру. Это удлиняет цепочку, и увеличивает время реакции системы на внешний сигнал! ☺

Чем менее разнообразны сигналы, тем быстрее реакция – ответ на информацию. По мере повышения уровня иерархии действия становятся более медленными, но отличаются большим разнообразием. Осуществляются они уже не в темпе воздействия, а могут включать в себя анализ, сопоставление, разработку различных вариантов реакции (ответ на информацию).

Применительно к производству управление на уровне мастера участка должно быть быстрым, но предусматривать ответы лишь на простейшие ситуации. Управление на уровне цеха должно быть уже более медленным, так как оно включает в себя учет многих факторов и планирование на более длительное время. Отсюда следует потребность в децентрализации – саморегулировании и самоорганизации системы без подключения более высоких уровней управления.

Чтобы децентрализация не привела к хаосу, власть надо не делегировать, а дублировать. Вот что пишет на эту тему [Джамшид Гараедаги](http://baguzin.ru/wp/?p=939)[[2]](#footnote-2)

Эффективность организации, зависит не столько от управления действиями ее членов, сколько от управления их *взаимодействиями*.

Для эффективного управления мультиразумными системами необходимо понимать сущность выбора как вопроса свободы и власти действия. Мы говорили, что части мультиразумной системы стремятся к свободе выбора и независимому поведению, в то время как целое становится все более взаимозависимым. Это порождает дилемму: что же все-таки важнее – централизация (учет интересов целого) или децентрализация (учет интересов частей)? Подобное противопоставление ведет либо к угнетению (концентрации власти), либо к хаосу (отречению от власти). С другой стороны, компромисс на основе разграничения функций между властями приносит лишь разочарование и порождает застой.

Решение проблемы найти не так уж трудно, если представить, что централизация и децентрализация – две стороны одной медали. Они должны работать одновременно. И это возможно, поскольку власть сродни знанию – ее можно дублировать. Концепция власти как игры с ненулевой суммой крайне важна для понимания сущности процесса обретения власти и управления мультиразумными системами. Следует помнить, что *наделение полномочиями – это не отречение от власти и не разграничение функций, а дублирование власти.*

Именно **общие критерии принятия решений**, а не разграничение власти, делают возможным предоставление полномочий и одновременное действие централизации и децентрализации. Чтобы достичь более высокого уровня децентрализации принятия решений, необходимо централизованное соглашение более высокого порядка о критериях принятия этих решений.

Итак, на каждом иерархическом уровне организации сотрудники и менеджеры должны обладать достаточными полномочиями для принятия самостоятельных решений в рамках их компетенций. Чтобы эти решения не привели к хаосу, необходимо синхронизировать принципы, на соновании которых принимаются решения.

1. Изложение использует материал [электронного учебника](http://de.ifmo.ru/bk_netra/page.php?tutindex=3&index=16) [↑](#footnote-ref-1)
2. Джамшид Гараедаги. Как управлять хаосом и сложными процессами. Платформа для моделирования архитектуры бизнеса. – Минск: Гревцов Букс, 2010. [↑](#footnote-ref-2)