

Василенко В.А.

ОТ ФУНКЦИОНАЛЬНОГО К СИТУАЦИОННОМУ МЕНЕДЖМЕНТУ

Происходящая в настоящее время организационно-техническая перестройка народного хозяйства поставила наши отечественные предприятия в сложное положение.

Структурные сдвиги в экономике, нестабильность внешней среды, разрыв устоявшихся производственных связей, смена форм собственности и реструктуризация предприятий – с одной стороны, и продолжающийся процесс дифференциации и интеграции структур, методов и других элементов систем управления производством, который наблюдается в мировом сообществе, – с другой, – требуют ломки устоявшихся стереотипов управленческого мышления и перехода к новым формам и методам систем управления.

Главной проблемой управления внутри организации, предприятия становится адекватность стимулов и форм взаимодействия параметров объекта и субъекта управления условиям и методам решения задач производства, его эффективности [2, с. 15].

Объектные параметры отражают тип и структуру производственной организации (предприятия, объединения), ее место в отраслевой, региональной и народнохозяйственной системах управления, вид промежуточных и конечных результатов деятельности, условия их получения, влияние НТП.

Субъектные параметры отражают цели управления производственной организацией и ее структурными подразделениями, функции управления, структуру и связи управления, качество информационной базы и техническое оснащение процессов управления, качественный и количественный состав управленческих кадров, способности и компетентность самого руководителя.

Понятно, что взаимосвязь этих факторов в процессах производства и управления оказывается чрезвычайно сложной, особенно если учесть, что взаимодействие их может быть не только парным (например, производственные связи – методы управления), но и значительно более сложным (например, взаимосвязь результатов приведенного выше взаимодействия и информационной базы управления). Более того, следует учитывать, что характеристики внешней и внутренней среды предприятия в условиях современного производства и социального развития работников всех категорий чрезвычайно подвижны.

Производственные системы обладают рядом особенностей, которые необходимо знать, чтобы эффективно управлять ими. К ним относятся:

- нестационарность (изменчивость) отдельных параметров системы и стохастичность (вероятность) ее поведения;
- уникальность и непредсказуемость поведения системы в конкретных условиях (благодаря наличию у нее активного элемента - человека) и вместе с тем наличие у нее предельных возможностей, определяемых имеющимися ресурсами;
- способность изменять свою структуру и формировать варианты поведения;
- способность противостоять разрушающим систему тенденциям;
- способность адаптироваться к изменяющимся условиям;
- способность и стремление к целеобразованию, то есть формированию целей внутри системы.

Возникновение той или иной производственной системы, естественно, обусловлено возникновением или формированием на рынке спроса на продукцию, способную удовлетворить требования покупателей. Иначе говоря, производственная система должна быть приспособлена к длительному существованию по удовлетворению изменяющегося покупательского спроса.

Следовательно, неминуемо возникают производственно-экономические проблемы оптимизации новых связей (внешних и внутренних), проблемы их стыковки в организационном, экономическом и научно-техническом аспектах.

Известно, что руководитель выполняет работу, системная сложность которой очень высока – осуществляет стыковку деятельности функциональных подразделений, решает организационно-экономические и производственно-технические проблемы, возникающие во взаимодействии с другими организациями. Чем выше уровень руководителя, чем больше подразделений и организаций ему подчинено, тем больше различных проблемных ситуаций он должен разрешить.

Анализ и синтез возникающих проблемных ситуаций, интеграция деятельности функционально или предметно специализированных звеньев и составляют функцию руководства.

Реализация функции руководства – сложная научная и практическая проблема. В первую очередь потому, что необходимо иметь описание и ранги возникающих проблемных ситуаций, разработать алгоритм решения проблем, сформировать соответствующую нормативную базу. Необходимо определить и критерии выбора той или иной стратегии решения возникающей проблемы, а это связано с наличием ресурсов на предприятии и возможности маневра ими.

Руководителю, менеджеру необходимо уметь предвидеть причины и источники возникновения ситуаций и иметь в запасе заранее спроектированный механизм их моделирования и разрешения для того, чтобы, исходя из имеющихся ресурсов и критериев предпочтения, выбирать приемлемые варианты.

Зарубежные специалисты считают, что характерной особенностью современной деловой жизни стало общее нарастание нестабильности как основной причины возникновения и развития кризисных ситуаций.

Они полагают, что фирма не может распознать быстро развивающиеся новые явления и не успевает реагировать на происходящие изменения и попадает в кризисные условия.

Кризисная ситуация характеризуется следующими обстоятельствами:

- наличием угроз высокоприоритетным целям и ценностям;
- эффектом внезапности для лиц, ответственных за преодоление кризиса;
- острым дефицитом времени для реагирования на угрозу.

Управление по ситуациям случается практически в любой организации, когда чрезвычайные (форс-мажорные) обстоятельства – внешние или внутренние – вынуждают руководство принимать экстренные решения. Кризисы возникают, поскольку кризис – это поворотная точка или период опасности и неопределенности, а в наш стремительный век поворотные точки и опасные моменты всегда присутствуют.

Управление в кризисной ситуации можно определить как процесс работы под давлением обстоятельств таким способом, который заставляет руководителей анализировать, планировать, организовывать, направлять и контролировать ряд взаимосвязанных операций при принятии быстрых и рациональных решений по неотложной проблеме, стоящей перед фирмой.

Поэтому, основной задачей ситуационного менеджмента является обеспечение хороших результатов – запланированных или случайных – с помощью здоровой организации, которая достигается путем использования окружения на основе хорошо поставленного управления людьми и коммуникациями.

Реализация данной задачи заключается в нахождении надлежащего баланса между требованиями, выдвигаемыми ситуацией, и личными качествами руководителя с учетом зрелости (компетентности, опыта) и готовности коллектива к сотрудничеству.

Термин «ситуация» в переводе с латинского означает положение, обстановка, совокупность обстоятельств.

Для того, чтобы организация добилась успеха, руководитель должен уметь предвидеть возможность, вероятность появления тех или иных производственных ситуаций, быть готовым к ним и действовать адекватно сложившимся обстоятельствам.

Возникающие в практике управления задачи, по своей сути, являются либо функциональным, либо ситуационными.

Функциональные (стабильные) задачи определяются сложившимся разделением труда в производстве и управлении.

Ситуационные задачи являются следствием нарушений взаимодействия специализированных подсистем и элементов организации под воздействием дестабилизирующих факторов производства.

Наличие двух классов задач в управлении вполне закономерно: являясь социально-экономическими системами, они не могут быть описаны лишь стабильными характеристиками. Слишком сложными и многообразными являются современные задачи и объекты управления, слишком изменчива внутренняя и внешняя среда организации.

Главным является то обстоятельство, что производственной фирмой, как развивающейся целенаправленной системой, невозможно эффективно управлять, если она имеет лишь жестко специализированную структуру и постоянно повторяющиеся виды работ по управлению.

Динамичность производственной организации, ее способность реализовать изменяющиеся цели управления могут быть обеспечены только наличием и взаимодействием двух элементов структуры управления – основной (функциональной) и дополнительной (ситуационной).

Адаптивность производственного предприятия может быть обеспечена лишь дополнением существующего механизма функционирования элементами ситуационного типа, обеспечивающими организационно, экономически и технически возможность решения комплекса возникающих проблем. Иначе говоря, часть элементов системы управления должна формироваться, исходя из процессов функциональной специализации управленческих работ, другая часть должна иметь проблемно-ориентированный (ситуационный) характер. Причем ситуационные элементы организации могут формироваться и как временные.

При этом неправильно было бы думать, что ситуационное управление носит лишь текущий, оперативный характер. Понятие оперативности весьма относительно. То, что для системы управления более высокого уровня иерархии является оперативной проблемой, для подчиненной производственной структуры может иметь перспективный, стратегический характер. Текущие проблемы инновационного управления, как правило, являются стратегическими для производственного менеджмента. В свою очередь, характер проведения стратегических изменений сегодня также может быть подвергнут ситуационным испытаниям, что, безусловно, скажется на предприятии в перспективе. Поэтому ситуации возникают на всех этапах и стадиях управления и носят взаимосвязанный характер.

Ситуация, в общем случае, это далеко не всегда отрицательное явление в жизни организации. Она лишь характеризует сложившееся состояние дел в организации на данный момент и, если она достоверна, то может быть благоприятной (удовлетворительной) или неудовлетворительной с точки зрения субъекта управления – руководителя. В последнем случае ситуация становится проблемой, она характеризует реальное несовпадение желаемого и действительного уровней удовлетворения потребностей субъекта.

Одна и та же проблемная ситуация может быть сформулирована как различные проблемы [Там же, с. 24]. Каждая из них может иметь свои пути и методы решения. Например, в городе очень высокая напряженность пассажиро-перевозок в утренние и вечерние часы. Эту ситуацию можно выразить в виде нескольких совершенно разных проблем:

- не хватает транспортных средств;
- нерационально организованы маршруты пассажирского транспорта;
- нерационально расселены жители по отношению к месту их работы.

Решение этих проблем потребует совершенно различных ресурсов, как по объему, так и по составу, породит неодинаковые управленческие воздействия.

Решение тех или иных управленческих проблем в значительной мере зависит от их формулировок, которые в общем виде можно назвать субъектными и объектными. Часто субъектные проблемы вышестоящего уровня выступают как объектные для нижестоящего.

Объектные проблемы – это по сути то, что необходимо рассмотреть субъекту управления для принятия решения. Действия руководства по принятию решения и процесс функционального его прохождения представлены на рисунке 1.

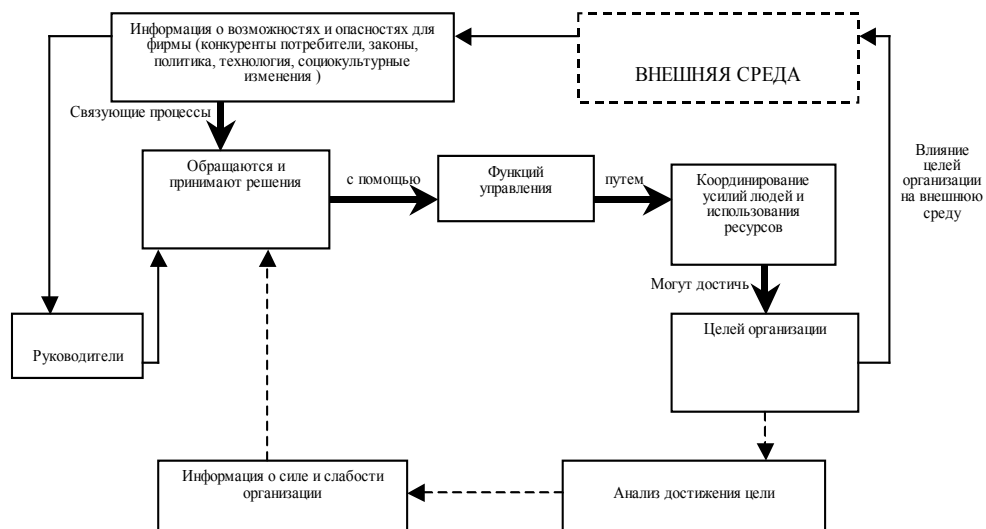


Рис.1. Принципиальная схема процесса функционального управления

В случае превышения допустимых отклонений функционирования системы от запланированного графика, то есть реакции блока «Функции управления» (где сработала функция контроля), управление происходит по ситуационной схеме (рис. 2.).

Как видно из приведенной схемы, превышение допустимых отклонений от заранее определенных пределов означает, что производственная система выходит из «нормы» и вступает в какую-то фазу, опасную для предприятия, с которой функциональными мерами регулирующего и координирующего характера не справиться. Необходимы меры кардинального воздействия, способные переломить наступившую опасную ситуацию, не дав ей развиваться и, по возможности, вернуть нарушенное производство на запланированный путь.

В общем случае развитие проблемной ситуации, согласно данной схеме (см. рис.2) может происходить по трем вариантам.

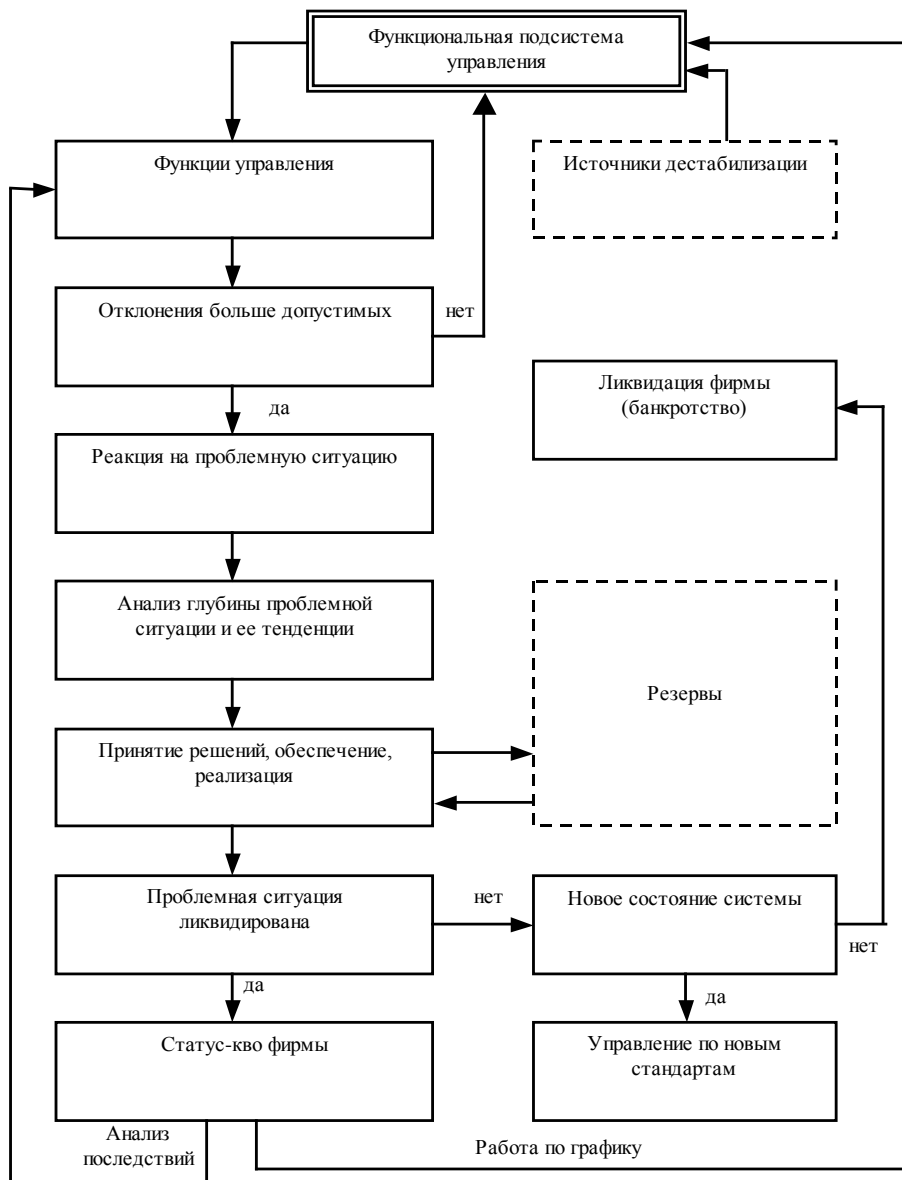


Рис.2. Усиленная технологическая схема управления по ситуации

Первый вариант. Благодаря своевременным и решительным мерам разрушающее развитие ситуации приостановлено, а затем ценой определенных усилий возвращено на запланированный путь достижения цели фирмы, то есть восстановлен статус-кво производственно-экономического механизма системы. Дальнейшее управление производственным процессом продолжается по функциональной схеме управления (см. рис.1).

Второй вариант. Первичными мерами ситуационного управления не удалось удержать ситуацию под контролем. Развитие ситуации приняло кризисный характер. Возможные средства его ликвидации не принесли должного результата, или недостаточны, или же вообще не имеют экономического, технического или технологического смысла стабилизации запланированного производства. Система функционирования предприятия еще не разрушена, но уже носит опасный, чрезвычайный (или на грани этого), характер, и руководство принимает решение перехода производства или полностью фирмы на новый путь, который дает системе качественно новое состояние, отличное от прежнего. Это новое состояние может потребовать разработки новых планов, стандартов, но дает в общем случае благоприятный результат.

Третий вариант. Самый неблагоприятный исход для предприятия наступает тогда, когда все усилия антикризисного характера не сработали и чрезвычайные меры по спасению предприятия не принесли желаемых результатов. Кризис принял необратимую разрушительную форму и привел предприятие к полному развалу или банкротству.

Представленные сценарии развития ситуации и антикризисного управления носят гипотетический характер и нуждаются в детализации и конкретизации ряда положений, которые могут быть рассмотрены после некоторых предпосылок, рассуждений и анализа на базе предлагаемой концепции ситуационного менеджмента.

Понятие ситуационного управления впервые было введено в научный оборот американским ученым Р. Моклером.

Как отмечает Л.И. Евенко, наиболее значительными результатами разработок в области ситуационного менеджмента в США являются выводы о том, что формы, методы, системы, стили управления должны существенно варьироваться в зависимости от объективных условий деятельности предприятия [1, с. 63].

В рамках ситуационных теорий (и это соответствует реальности) такие организации рассматриваются в качестве открытых, активно взаимодействующих с внешней средой систем.

Исследования в этом направлении в США ведутся более 30 лет. Примерно в то же время работали и наши ученые (60-70-е гг.): Д.Д. Поспелов, Д.И. Гвишиани, Г.Х. Попов и др.

Одна из задач ситуационного подхода – понять, как организация реагирует на меняющиеся условия и специфические обстоятельства, и каким образом можно формировать типы организаций, системы и процессы управления, наиболее соответствующие специфическим ситуациям.

Необходимо отметить, что до сегодняшнего времени многие аспекты ситуационного менеджмента не разработаны, нет и методов и приемов ситуационного управления, отсутствует классификация ситуаций, а большинство работ носят эмпирический характер, то есть сводятся к практическому разбору заранее составленных производственных ситуаций или, как их сейчас называют – "Case study".

На основе разработанных и отрывочных материалов по ситуационному менеджменту необходимо попытаться ответить на ряд вопросов, позволяющих иметь хотя бы общее представление об этой весьма важной части общей системы менеджмента.

Какие же основные положения можно отметить в ситуационном управлении?

Наверное, прежде всего необходимо представить те экономические категории, которые являются основными компонентами изучаемой проблемы. Рассмотрим их и дадим краткие суждения по каждой категории с точки зрения автора и на основе имеющегося материала, разработанного ранее различными исследованиями.

Наличие и проявление системной взаимосвязи элементов организации (как открытой системы) с ее внешней средой однозначно приводит к выводу о закономерности возникновения причинно-следственной связи в возникновении ситуаций. Следовательно, существует возможность качественного выявления этих взаимосвязей, что позволит хотя бы в первом приближении выполнить классификацию возникающих ситуаций, проявляющихся в пространстве и времени.

Анализ упорядоченных ситуаций и масштаба их развития позволит, во-первых, предугадать, предвидеть появление той или иной ситуации; во-вторых, качественно и количественно ее оценить, а в-третьих, своевременно ее разрешить с наименьшими потерями для организации.

Один из таких путей разрешения проблемных ситуаций фрагментарно очерчен автором с помощью рисунка 2 настоящей работы.

Базовыми элементами концепции ситуационного менеджмента являются следующие компоненты, подлежащие изучению, учету и применению:

1. Основные ситуационные факторы:

- состояние внешней среды;
- состояние внутренней среды в организации (качественно-количественный состав персонала, взаимоотношения и климат в коллективе, стили управления, культура, качество функций управления и их реализации, ресурсы и их взаимоувязка и т.п.).

2. Ситуационный подход к разработке управленческого решения, который ориентирован на изучение влияния каждой конкретной ситуации на систему производства. При этом вероятность появления одинаковых стандартных ситуаций (ввиду практически бесчисленного множества вариантов сочетания ситуационных факторов) крайне мала. Ситуации, при которых фактический ход производства работы значительно отличается от запланированного (превышает определенные пределы, установленные планы) на данный момент времени.

3. Существующая в организации технология принятия и реализации решения. Возможность создания ситуационной подсистемы управления.

4. Роль личности, индивидуальности стиля руководства социотехнической системы. Человеческий фактор.

5. Анализ ситуаций – изучение параметров управляемого объекта, сложившихся внешних условий и конкретных обстоятельств (условий, ситуаций) его функционирования при разработке и реализации решения.

Поскольку ситуация может меняться, руководство должно решать, как необходимо соответственно изменять организационную структуру, чтобы сохранить эффективность работы предприятия.

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

Ситуационный подход концентрируется на ситуационных различиях между организациями и внутри самих организаций. Он пытается определить, насколько значимы перемены в ситуации и как они влияют на эффективность организации. Методологию ситуационного подхода можно объяснить как четырехшаговый процесс [3, с.84].

1. Руководитель должен быть знаком со средствами профессионального управления, которые доказали свою эффективность. Это подразумевает понимание процесса управления, индивидуального и группового поведения, систематического анализа, методов планирования и контроля и качественных методов принятия решения.

2. Каждая из управленческих концепций и методик имеет свои сильные и слабые стороны, или сравнительные характеристики в случае, когда они применяются к конкретной ситуации. Руководитель должен уметь предвидеть вероятные последствия, как положительные, так и отрицательные, от применения данной методики или концепции. Например, предложение увеличить зарплату всем служащим в ответ на дополнительную работу, вероятно, вызовет значительное повышение их мотиваций на какое-то время. Но если сравнить прирост затрат с полученными выгодами,

станет очевидным, что такой путь может привести и к разорению организации.

3. Руководитель должен уметь правильно интерпретировать ситуацию. Необходимо правильно определить, какие факторы являются наиболее важными в данной ситуации и какой вероятный эффект может повлечь за собой изменение одной или нескольких переменных.

4. Руководитель должен уметь увязывать конкретные приемы, которые вызвали бы наименьший отрицательный эффект и таили бы меньше всего недостатков с конкретными ситуациями, тем самым обеспечивая достижение целей организации самым эффективным путем в условиях существующих обстоятельств.

Итак, концепция решения ситуационных задач менеджмента состоит в следующем: каждому типу конкретной ситуации, возникающей в организации, должна соответствовать своя последовательность процедуры управления с ее информационным обеспечением, специфические формы взаимодействия элементов организации, свои критерии и методы принятия решений, а также свои объекты реализации управленческих взаимодействий. Этим обеспечивается возможность адаптации структуры управления к динамически меняющимся условиям функционирования предприятия, внешней среды и ее элементов.

Таким образом, концепция состоит в разработке комплекса методов и средств, направленных на выявление и решение проблем, возникающих на всех этапах функционирования производственной системы.

Литература

1. Евенко Л.И. От реальности к гибкости. // Экономика промышленного производства, 1986, №1, с. 63.
2. Екатеринбургский Ю.Ю. Управленческие ситуации: анализ и решения. – М.: Экономика, 1988, с. 15.
3. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. / Пер с англ. – М.: Дело, 1994, с. 84.