

# СИТУАЦИОННЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ

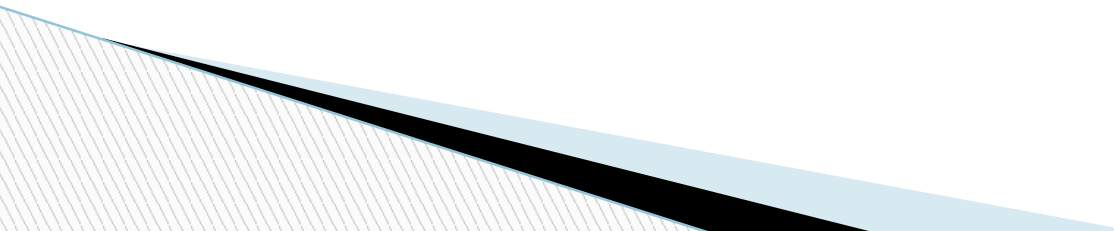
Над презентацией работали:  
Тихий Виталий  
Нанян Давид

- "Ситуационность" означает, что действия людей определяются контекстом, в котором они осуществляются. Это понятие лежит в основе ситуационной теории управления, изучающей зависимость эффективности методов управления от того, в каком положении находится применяющая их организация. Теория ситуационности в управлении утверждает, что не может быть единственного универсального набора принципов менеджмента, одинаково эффективных всегда и везде, потому что в разных условиях лучшие результаты приносит использование разных стратегий. Когда сторонников этой концепции спрашивают о правильном способе решения какой-нибудь организационной задачи, то их ответ начинается со слов: "это зависит от..." и "если..., то...".

- Нет двух совершенно одинаковых организаций. Попытки руководить на основании каких-то общих принципов, игнорируя все, что делает учреждения или фирмы непохожими друг на друга, неизбежно оборачиваются серьезными проблемами. Ситуационный подход возник как помощь управленцам, ищущим ответ на вопрос о том, какая стратегия будет наиболее эффективной в тех уникальных условиях, в которых находится их организация.

- Ситуационный подход противостоит не традиционной теории управления или теории человеческих отношений как таковым, а уверениям их сторонников в том, что эти теории можно использовать с одинаковым успехом в любых условиях. В действительности и теория, и построенная на ней модель управления могут эффективно применяться в одном контексте и не давать ожидаемых результатов в другом. Чтобы избежать этого, важно установить связи между типом ситуации и применимостью к ней теорий и принципов управления.

- Использование ситуационного подхода при принятии практических решений происходит в несколько этапов. Во-первых, необходимо изучить положение, в котором находится конкретная организация, во-вторых, оценить свойства всех существующих моделей управления. Только после этого делается третий шаг - осуществляется выбор той модели управления, которая окажется наиболее подходящей.

- Среди переменных, наиболее важных для определения положения, в котором находится данная организация, исследователи называют: используемые в ней технологии, окружающую среду, ее размер и стратегию. Другие существенные параметры включают отношения между руководителями и подчиненными и характер встающих перед организацией задач - свойства, оказывающие влияние на тип лидерства. Связи между всеми этими переменными носят сложный комплексный характер.
- 

# Развитие ситуационного подхода

- Впервые "закон ситуации" был сформулирован в начале 1920-х гг. Мэри Паркер Фоллет (1868-1933). Фоллет утверждала, что эффективность управленца зависит от обладания им необходимыми знаниями; однако разные обстоятельства требуют разных знаний, и, соответственно, наибольших успехов в них достигают разные люди.



- ▣ Лучшие руководители становятся лучшими не потому, что они наделены какими-то особыми лидерскими качествами, а потому, что они соответствуют требованиям момента.



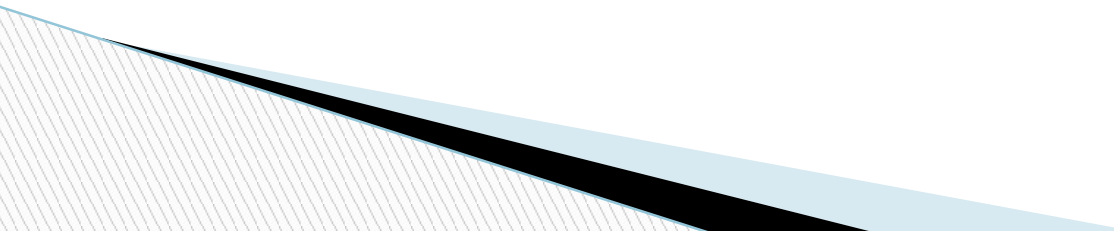
# Честер Барнард



□ 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 четырех 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, и, наконец,
- (4) их физической и психической способности подчиняться.

- Однако превращение ситуационного подхода во влиятельную теоретическую позицию началось лишь в конце 1950-х, в немалой степени благодаря результатам эмпирических исследований Джоан Вудворд. Именно тогда был осуществлен синтез существовавших ранее концепций на основании теории систем. В 1970-х гг. за счет привлечения основных положений теории открытых систем, результатов ориентированных на практику исследований и применения многовариантной статистики были сделаны новые шаги. Возникшая в результате концепция объясняла свойства организационной структуры спецификой ее адаптации к внутренней и внешней окружающей среде.

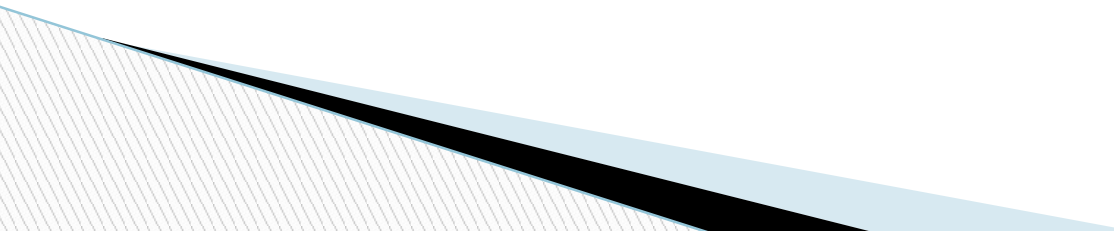
- Конечной целью исследований было описать алгоритм конструирования структуры, которая в наибольшей степени отвечала бы требованиям данной ситуации. В число этих факторов разные ученые включали:
  - применяемую технологию (Джоан Вудворд);
  - состояние окружающей среды (Том Берне, Джордж Сталкер, Пол Лоуренс и Джей Лорш);
  - размеры организации (Дерек Пью, Дэвид Хиксон, Питер Блау, Ричард Шенхер) и ее стратегию (Альфред Чэндлер).
- 

- В области изучения лидерства также наблюдается поворот в сторону ситуационных теорий, который начался после того, как попытки обнаружить прототип идеального лидера зашли в тупик. Первая модель такого рода, устанавливавшая связи между эффективностью стилей лидерства и благоприятностью ситуации, была предложена в 1967 г. Фредом Фидлером. Вскоре эта тема оформилась в самостоятельную область исследований, в которой возникло несколько новых теорий.

# Вудворд: технология и организационная структура

- Начиная с 1953 г. Джоан Вудворд и ее коллеги из Технологического колледжа Южного Эссекса провели серию исследований, посвященных связи технологии и организации. Их наиболее важным открытием было то, что успех или неуспех организации, оказывается, прямо связан с соответствием ее структуры используемой в ней технологии.



- Технология определялась как совокупность предметов и процессов, задействованных в превращении сырья, труда и информации в конечные продукты или услуги. Широкомасштабное исследование охватывало 100 британских предприятий, принадлежавших к разным отраслям промышленности. Все эти предприятия 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).
- 

□ Вудворд обнаружила, что используемые технологии связаны со структурой организации и процессом управления в ней следующим образом:

1. Фирмы, занятые производством штучного товара, как правило, демонстрировали гибкость отношений "начальник - подчиненный", подразделения в них соответствовали какому-то из типов изготавливаемой продукции, специализация внутри подразделений была низкой, принятие решений децентрализовано, и в подчинении у одного руководителя было небольшое количество служащих.
2. Фирмы, осуществлявшие серийное производство, чаще всего отличались жесткостью административной структуры, подразделения формировались из людей, выполнявших одну и ту же операцию в общем технологическом процессе, степень специализации была высокой, решения принимались централизованно, и каждый руководитель имел большое количество непосредственных подчиненных.
3. Предприятия, в которых технологический процесс был непрерывным, больше напоминали первый тип: структура в них была гибкой, принятие решений - децентрализованным, а степень специализации - низкой.



# Берне и Сталкер: окружающая среда и структура

- Британские ученые Том Берне и Джордж Сталкер проанализировали развитие 20 фирм, обращая внимание прежде всего на соответствие между свойствами организационной структуры и окружающей среды. Они выделили два типа окружения - изменчивое и стабильное и два типа организационной структуры - механическую и органическую.

- Механическая структура организации характеризуется жесткой иерархией и субординацией, стандартизацией всех процедур и правил, разделением труда, четким разграничением прав и полномочий и централизацией принятия решений. Напротив, органическая структура является гибкой, децентрализованной, и предпочтение в ней отдается командной работе, не ограниченной никакими писаными правилами. Хотя в реальности очень редко встречаются организации, которые были бы чисто механическими или чисто органическими, любая структура может быть описана как сочетание одного и другого типов в разных пропорциях.

# Лоуренс и Лорш: дифференциация и интеграция

- Пол Лоуренс и Джей Лорш из Гарварда также исследовали влияние окружающей среды на организационную структуру. Их двухэтапное исследование включало 10 фирм, принадлежавших к разным отраслям промышленности, окружающая среда которых существенно отличалась по уровню неопределенности и непредсказуемости. На первом этапе они изучали, как непредсказуемость окружения сказывается на организации в целом. На втором этапе рассматривалась внутренняя среда организации и влияние неопределенности в ней на отдельные элементы структуры.