Рис. 1. Срок жизни здания или сооружения

1. <https://moluch.ru/archive/222/52565/>
2. https://studme.org/113803/ekonomika/zhiznenny_tsikl_obektov_nedvizhimosti
3. Пархоменко В.А., Ковтуненко М.Г., Шеина С.Г. Экономика строительства. Учебное пособие / Кубан. гос. технол. ун-т. – Краснодар.: Изд. ФГБОУ ВПО «КубГТУ», 2014 -383с.
4. Пархоменко В.А., Моисеенков А.Р., Ковтуненко М.Г. Оценка недвижимости. Оценка рыночной стоимости зданий и земельных участков. Учебное пособие Часть 3. / Кубан. гос. технол. ун-т. – Краснодар.: Изд. ФГБОУ ВПО «КубГТУ», 2013 -354с.

Ковтуненко М.Г., Полеников Ю.П.

Алгоритм ситуационного подхода в менеджменте

*Кубанский государственный технологический университет
(Россия, Краснодар)*

doi:10.18411/spc-08-02-2019-11

idsp: sciencepublic-08-02-2019-11

Аннотация

В данной статье подробно описывается алгоритм ситуационного подхода в менеджменте. Представлены, а также подробно описаны: идея ситуационного подхода, схема ситуационного подхода, сущность и основные элементы процессного подхода к менеджменту (преимущества и недостатки процессного подхода), концепции ситуационного лидерства, модель ситуационного лидерства ученых Стинсона — Джонсона, ситуационную модель принятия решений Врума и Йеттона, Яго. Приведен вывод по данной работе.

Ключевые слова: алгоритм, ситуационный подход, менеджмент, идея, схема, преимущества, сущность, основные элементы, концепции, модель, кризис, компания, развитие, анализ, влияние.

Основа ситуационного подхода.

В основе ситуационного подхода лежит понятие ситуация. В современных условиях внутренняя и внешняя среда любой организации подвержены резким

изменением. Постоянно возникают такие обстоятельства, которые сильно влияют на организацию в каждый конкретный период времени. Набор возникающих обстоятельств как раз и называют ситуацией.

Еще в 1920 годы ученая М.П.Фоллет «выдвинула закон ситуации». Она обращала внимание на то, что различные ситуации требуют различных типов знаний. Большим толчком к созданию ситуационной теории послужили исследования ученых Тома Бернса и Джеральда Сталкера. Проведенные ими некоторые исследования позволили сделать интересные выводы. В зависимости от вида внешней среды (стабильной или изменчивой) более эффективными организационными структурами могут быть «механистическая» или «органическая». Короче говоря, в зависимости от ситуации различные виды организационных структур, которые будут более или менее приемлемыми для данных условий. Настоящими основателями ситуационного подхода к изучению организации считаются американские исследователи Лоуренс и Рош, развившие модель Бернса и Сталкера. Разработанная ими модель основана на конкретных характеристиках, детально описывающих ситуацию в организации.

Идея ситуационного подхода.

Ситуационный подход устанавливает конкретные приемы и методы управления с данными конкретными ситуациями таким образом, чтобы наиболее эффективно достичь цели организации в сложившихся условиях. Методологии ситуационного подхода управления состоит в следующем. Обратимся к таблице рис. 1.

Рис. 1. Схема ситуационного подхода.

Различные внешние и внутренние факторы, каким-либо способом влияющие на организацию, создают определенную ситуацию. Эта ситуация воспринимается менеджерами через симптомы, характерные признаки этой ситуации. На основе изучения обобщения и анализа различных симптомов, признаков менеджмент идентифицирует, то есть оценивает ситуацию. Пытается ее объяснить и понять. В процессе формируется некоторое представление-оценка ситуации. Менеджмент должен обладать знанием большого числа методов и способов управления. В зависимости от сложившейся ситуации, а точнее в зависимости от того какую оценку этой ситуации дали менеджеры. Руководство выбирает какой-то один конкретный метод управления, который признается в данных условиях оптимальным. Что должно приводить к оптимальному управленческому решению? И так, методологию ситуационного подхода к управлению можно выразить следующими словами. От менеджера требуется знание методов управления доказавших свою эффективность. Уметь прогнозировать вероятные последствия применения к каждому методу управления. Навык правильной

унификации, то есть распознавание сложившейся ситуации. И выбор оптимального для данной ситуации решения или метода управления.

Сущность и основные элементы процессного подхода к менеджменту. Преимущества и недостатки процессного подхода.

И так, процессный подход как непрерывная серия взаимосвязанных управленческих функций.

Процессный подход и функции управления взаимосвязаны. Управление рассматривается как тяжелый процесс. Так как работа по достижению целей с помощью других – это одновременное действие. А вот серия состоит из непрерывных взаимосвязанных действий. Эти действия являются процессом. Эти действия очень важны для успеха организации. Данные действия называют управленческими функциями. Каждая такая функция представляет собой тяжелый процесс. Он состоит из серии крепко взаимосвязанных действий. Процесс управления является общей суммой всех функций. Он состоит из четырех взаимосвязанных функций: планирования, организации, мотивации и контроля.

Планирование – одна из общих функций менеджмента, которая представляет собой процесс определения и достижения целей и путей. Их достижения, заключается в систематическом поиске возможностей действовать и в прогнозировании последствий этих действий в заданных условиях.

Организация представляет собой общую функцию менеджмента. Она направлена на создание необходимых условий для достижения поставленных перед ней целей.

Мотивация как общая функция менеджмента. Она заключается в том, что персонал организации выполнял работу в соответствии с делегированными ему правами и обязанностями.

Контроль представляет собой систематический процесс регулирования деятельности предприятия, который обеспечивает ее соответствия планам, целям и нормативным показателям.

Преимущества и недостатки процессного подхода.

Преимущества процессного подхода:

- возможность оптимизировать систему управления, сделать способной эластично прореагировать на трансформацию внешней среды.
- приобрести и употребить систему показателей и критериев оценки результативности управления на каждом этапе управленческой цепочки.
- сосредоточенность управления на стратегических процессах.
- реализовать качество выпускаемой продукции.
- разработка четко установленного порядка в разработке, согласовании, утверждении и ведении документации.
- появление в организации информационной системы в рамках единой системы управления организацией.
- результаты одного процесса будут способствовать улучшению результатов другого.

Основные недостатки процессного подхода:

- сложность реализации процессного подхода, заключающаяся в том, что появляется необходимость документального оформления каждого процесса, а также регламентация управления, разработка стандартов.
- появляется необходимость в освоении сотрудниками компании новых навыков и знаний.

Концепции ситуационного лидерства.

Рассмотрим модель ситуационного лидерства Стинсона и Джонсона, ситуационную модель принятия решений Врума и Йеттона, Яго.

И так, рассматриваемые модели часто сравниваются с ситуационной моделью «путь - цель» Хауза и Митчелла. Можно сказать, что они имеют общие черты. Но вот такие как модели Стинсона и Джонсона, Врума - Йеттона - Яго более внимательно останавливаются на некоторых аспектах проблемы эффективного лидерства.

Модель ситуационного лидерства Стинсона — Джонсона.

Авторы этой модели исходили из того, что зависимость между поведением лидера и структурой работы/задания намного сложнее, чем это представлено в модели «путь — цель». Опираясь на данную модель, хотя интерес к отношениям со стороны лидера важнее чем, когда последователи выполняют высокоструктурированную работу. В этой ситуации уровень интереса к работе при этом должен определяться лидером.

Высокий интерес к работе со стороны лидера эффективен, когда:

- структурированность работы высокая, работники испытывают сильную потребность в достижении и независимости. При этом они обладают знаниями и опытом.
- работа недостаточно структурирована, последователи не имеют потребности в достижении и независимости. Плюс они не обладают большим количеством знаний.

Низкий интерес к работе эффективен для лидера, когда:

- работа достаточно высоко структурирована, последователи не испытывают потребности в достижении и независимости. И работники располагают достаточным объемом знаний.
- работа плохо структурирована, последователи имеют сильную потребность в достижении и независимости при наличии у них больших знаний и опыта для выполнения данной работы.

Поведение лидера может изменяться при различных комбинациях возможностей последователей и структурированности работы.

По мнению авторов этих моделей, характеристики последователей наиболее важны при выборе лидером эффективного стиля.

Возможности последователей	Структурированность работы	
	Низкая	Высокая
Высокие	Низкий интерес к отношениям и низкий интерес к работе	Высокий интерес к работе и высокий интерес к отношениям
Низкие	Высокий интерес к работе и низкий интерес к отношениям	Высокий интерес к отношениям и низкий интерес к работе

Рис. 2. Модель ситуационного подхода Стинсона-Джонсона.

ТМ	Требования к методу	Каков уровень требований к методу принятия решений?
СП	Требования к обязательствам	Каков уровень обязательств подчиненных в предполагаемом решении?
ТО	Информированность лидера	В какой степени лидер обладает необходимой информацией для принятия решений?
ИЛ	Структурированность проблемы	Каков уровень структурированности проблемы?
ВП	Вероятность подчинения	С какой вероятностью можно ожидать, что подчиненные возьмут на себя обязательства по выполнению единоличного решения?
ОЦ	Общность целей	В какой степени подчиненные согласны с тем, что решение данной проблемы в интересах всей группы или организации?
ВК	Вероятность конфликта	В какой степени существует вероятность конфликта между подчиненными в случае принятия данного решения?
ИП	Информированность подчиненных	В какой степени подчиненные обладают необходимой информацией для принятия решений?

Рис. 3. Аспекты проблемы.

Отметим то, что модель Врума-Йеттона-Яго достаточно больше внимания уделяет глубокому изучению ситуации не же ли личности лидера.

Короче говоря, эти модели аналогично модели «путь - цель» предлагают определять эффективный лидерский стиль в зависимости от ситуации, учитывая, что один и тот же лидер может использовать различные стили.

Модель Стинсона — Джонсона акцентируется на различных комбинациях характеристик последователей и организационной среды. А модель Врума — Йеттона — Яго на участии подчинённых в управлении.

В шести рассмотренных моделях ситуационного лидерства производится попытка определить различные лидерские стили. И как можно точнее обосновать с помощью ситуационных переменных эффективность их применения. Данные модели имеют существенные отличия по набору выделяемых лидерских стилей, ситуационных факторов и способам нахождения взаимосвязи между ними. Можно сказать, что все вышеописанные модели прекрасно дополняют друг друга в понимании феномена лидерства.

Рис. 4. Ситуационная модель принятия решений Врума-Йеттона-Яго.

Таким образом, исходя из вышесказанного, мы выяснили, каким именно бывает алгоритм ситуационного подхода в менеджменте, наглядно изучили примерные схемы, описали взаимосвязь и определяющие методы подхода.

Рассмотрим применение ситуационного подхода в строительной компании, которая попала в кризис.

В 2008г. строительная компания попала в кризисное состояние. Давайте рассмотрим эту ситуацию с позиции ситуационного подхода. Ситуационные факторы:

1. Экономическая ситуация.

- общий спад российской экономики.

2. Потребители: происходит большое сокращение их числа - все больше и больше людей предпочитало более дешевые строительные компании, качественным, но в то же время и дорогим.

Проанализировав ситуацию компания:

- сфокусировалась на строительных технологиях, таких же качественных, но менее дорогих отказавшись от всех остальных производств;
- провела масштабную смену руководства.
- изучив пожелания потребителей, компания занялась дизайном своих строительных проектов, чтобы придать им индивидуальность и удовлетворить желания большинства покупателей. Компания стала применять в строительстве более дешевые строительные материалы, но в то же время они не уступали в качестве.

Результат: это позволило компании завоевать значительную часть рынка, компания стала крупнейшим в России застройщиком.

Мировой экономический кризис. И кризис строительной компании в 2009-2010г.

Ситуационные факторы:

- потребности подчиненных: самореализация, возможность творчески проявить себя, развитие, возможность высказывать свои идеи руководству.
- характер выполняемой работы: разный, в зависимости от не занимаемой должности.
- воздействия внешней среды: вследствие кризиса происходит потеря спроса на дорогое качественное жилье;
- потребности потребителя: недорогая продукция. Появился большой интерес к дешевому, но менее качественному жилью.
- информация, которую имеют руководитель и подчиненные: не полная, так как ситуация на рынке быстро меняется, трудно дать точный прогноз.
- важность качества выполняемой работы.
- высокая степень мотивации подчиненных: высокая – работники хотят трудиться, а также участвовать в процессе управления, но это относится далеко не ко всем.

Действия руководства:

- несмотря на кризис, компания в том же ритме производит постоянное перемещение людей с одного места на другое, чтобы у них появился опыт работы в различных сферах строительного бизнеса.
- компания призывает всех сотрудников быть открытыми к новым идеям и целям, при любой малейшей возможности проводятся опросы сотрудников, чтобы заставить людей осмыслить стратегию фирмы и обрести целостное видение проблемы.
- уделяется достаточно большое влияние личным интересам и потребностям каждого из сотрудников, к каждому индивидуальному подходу. Например, организация труда предполагает различные режимы и условия работы.
- произведено снижение цен на готовую продукцию.

Таким образом, руководство строительной компании применяет ситуационный подход к управленческим решениям. Анализирует сложившуюся ситуацию, а затем уже осуществляет определённые действия. Компания, выбирая наиболее оптимальные способы для достижения поставленных целей. Приложенные усилия себя оправдывают: вот уже пошел третий десяток лет, а компания успешно развивается и не собирается останавливаться на достигнутом уровне.

1. Вачугов Д.Д. Основы менеджмента, - М.: Высшая школа, 2005. – 377 с.
2. Виханский О.С. Менеджмент: Учебник, - М.: Гардарики, 2004. – 421 с.
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент, - М.: Экономист, 2006. – 670 с.
4. Деминг У.Э. Новая экономика / пер. с англ. Т. Гуреш, М.: Эксмо, 2006. - 354 с.
5. Драчёва Е.Л., Юликов Л.И. Менеджмент: учебное пособие, М.: Академия, 2006. – 527 с.
6. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения, М.: Дело, 2005. – 393 с.
7. Мескон М., Альберт М. др. Основы менеджмента, М.: Дело, 1997. – 493 с.