

## **СИТУАТИВНОСТЬ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА.**

**Шепелин Г.В.**

**Научный руководитель – Новачук А.В.**

***Сибирский федеральный университет, г.Красноярск***

В начале 21 века употребление термина «ситуативность» в менеджменте встречается повсеместно. Школа ситуационного подхода в менеджменте появилась в 60-е годы прошлого века и получила довольно бурное развитие в последующие годы. Как часто бывает в мировой практике, новое считается лучшим, новое направление начинает активно разрабатываться и всецело оттягивает на себя внимание, выступает в виде своеобразного «спасательного круга». Сейчас, спустя 50 лет, возникают некоторые спорные вопросы в отношении ситуативного подхода и ситуативности в целом.

Как говорится, «у медали 2 стороны», ситуативность не исключение. В последние годы очень много говорится о преимуществах ситуативности, и они действительно значимы. Но существуют так же и недостатки. В этом и есть цель данной работы – выявить недостатки ситуативности.

Противоположностью ситуации является система. Очень часто достоинства системы являются недостатками ситуации. На этом и построена статья.

Для начала стоит уточнить дефиниции.

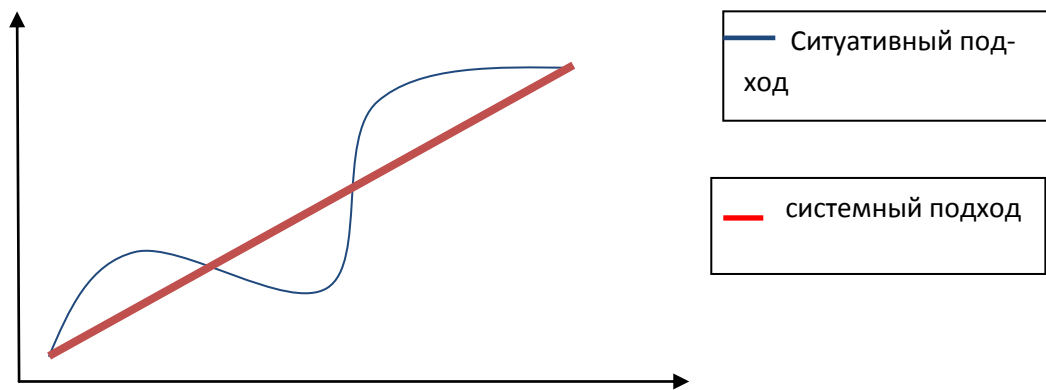
Под ситуацией в теории и практике менеджмента понимается вся совокупность обстоятельств и условий, побуждающих или вынуждающих менеджера принимать решения и предпринимать управленческие действия.

Слово система в общем случае означает объединение элементов в единое целое. В этом смысле системой может быть любое дело, за которое менеджер считает себя ответственным: бизнес, организация, проект, традиция, исполняемая миссия, технология и т. д.

Ситуация и система – это реалии в поле деятельности и творчества менеджера, с которыми так или иначе приходится считаться и на которые направлено управленческое мышление. В этом смысле ситуация и система – важнейшие управленческие категории, которые работают даже тогда, когда эти понятия не используются в конкретном мыслительном акте. В качестве понятий они помогают не только создавать образ управленческой реальности в сознании, но эффективно моделировать и организовывать ее. В определенной плоскости исследования ситуация и система оказываются своего рода полюсами, между которыми движется мысль менеджера.

Первым недостатком ситуативности является недальновидность. В каждой конкретной ситуации менеджер стремится максимизировать положительный эффект в настоящий момент времени, не задумываясь о перспективе. Отсюда выстраивается целая цепочка ситуативных решений, потому что менеджер просто «удачно течет по течению». Решив одну проблему, он попадает в совершенно не прогнозируемую ситуацию, и ему приходится опять быстро принимать решение в зависимости от ситуации, и это повторяется и уводит в сторону. Это напоминает управление автомобилем с неисправным рулем: автомобиль бросает то влево, то вправо, а водитель старается поймать автомобиль и вернуть на трассу.

Если построить график движения состояния организации во времени к желаемому состоянию для ситуативного и системного подхода, то сразу будет видно явное отличие.



Из графиков видно, что усилия при ситуативном подходе выше, чем при системном подходе. Оба подхода ведут к желаемому состоянию. Но системный более эффективен. Причиной этому четкое построение и прогнозирование дальнейших действий организации.

Из первого недостатка вытекает второй – большие затраты на ситуативный подход в долгосрочном периоде. В погоне за сиюминутным выигрышем менеджер не может предвидеть будущие затраты, которые будут нарастать как снежный ком, для возвращения на оптимальный вектор, при учете, что этот вектор был выработан. В противном случае поток решений напоминает «блуждающую пулю». Да и если обратиться к физике, становится очевидно, что для перемещения тела по большей траектории, требуется совершить большую работу.

От ситуативности отказаться полностью тоже нельзя, но нужно вводить ограничения для нее. В последние годы некоторые дисциплины призывают к творческому подходу в решении проблем, что опять-таки сводится к ситуативности. Менеджер должен понимать, что ситуативность нужно применять при решении нестандартных проблем, которые решить в рамках системы нет возможности. Стандартные проблемы должны решаться как на конвейере.

Еще одним недостатком ситуативности является ее взаимодействие с реинжинирингом бизнес процессов (РБП). РБП стремится создать такой процесс, который бы работал с нулевым вмешательством, для этого нужно постоянство контактов и путей передачи информации и ресурсов. Ситуативность в корне подрывает основы этого современного направления развития в менеджменте.

Каков итог, как же применять ситуативность?

Прежде всего, ситуативность должна быть ограниченной вектором развития системы. Она должна помогать продвижению организации в желаемом направлении по заранее выбранному направлению. Графически это выглядит так:



Ситуативность не должна быть «слепой». Менеджер должен рассчитывать возможные варианты развития событий после принятия ситуативного решения на много шагов вперед и проверять, как далеко его решение может в перспективе увлечь курс организации от намеченного вектора развития.

Ситуативность необходимо минимизировать, ее нежно рассматривать как неизбежные издержки в работе организации, а, следовательно, стремиться к их сокращению. Потому что система работает эффективней, чем набор постоянно меняющихся ситуаций.