

*А. А. ЛАСКАВЫЙ, докторант
(Межрегиональная Академия управления персоналом, г. Киев)*

НЕКОТОРЫЕ ПОДХОДЫ К ПРОБЛЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ СОВРЕМЕННОЙ ДЕЛОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. 2, с. 164–167

Представляется очевидным, что в условиях рыночной экономики деловая организация не может эффективно функционировать без перемен. Перемены стали важнейшим индикатором жизнеспособности современных организаций. Особенно остро это осознается теми, кому по долгу службы приходится руководить в меняющихся обстоятельствах меняющимися людьми. Чтобы соответствовать современным потребностям развития организаций, нужно осознать, что во всякой прогрессивной культуре изменение является неизбежным процессом.

В этой связи для анализа проблем управления развитием организации представляется необходимым выделить понятийный аппарат, что поможет избежать многих недоразумений, которые могут быть спровоцированы различиями в понимании содержательных аспектов.

Рассмотрим сущностную сторону таких понятий, как “изменение”, “рост”, “развитие”, “перемены” и “динамическое равновесие”.

Изменение означает, что ни одна вещь не может пребывать в состоянии покоя, ее естественное состояние — непрерывное движение; термин “изменение” распространяется на любые преобразования, происходящие в организации и ее тотальной среде. Вместе с тем изменение изменению рознь. Американский специалист Р. Уотермен отмечает: “Гребущие под себя руководители, делающие длинный доллар на производстве, которого они не знают, тоже вносят изменения. Руководители, которые прибегают к большим, возможно, безрассудным, займам, чтобы предотвратить крах, — тоже агенты изменений. Однако

изменения, подобные названным, не обязательно обновляют; они чаще делают компанию менее способной служить потребителям, своим сотрудникам и тем самым — своим акционерам” [3, с. 36].

Термин “Перемены”, в свою очередь, характеризует ситуацию (состояние), сложившуюся на данный момент в результате тех или иных изменений; т. е. это понятие сопряжено с обновлением. Чтобы признать движение переменой, количественные и качественные изменения должны превысить некий порог. Порой обновление рассматривается как синоним изменения. Но это не так. Как выразился тот же Р. Уотермен, “изменение — смазка для обновления, но одного изменения еще недостаточно. Организация, на которую нашло затмение, тоже изменяется. Компании меняются, если не запутались во внутренних политических сварих или не поработили себя пресловутым Ростом и Квартальной Прибылью” [3; 5].

Категория “Рост” является следствием изменений и характеризуется сдвигами в рамках заданной организации. Сдвиги эти не простираются далее количественных параметров модели, не разрушая ее целостности. В процессе постепенного накопления изменений и перемен в некий момент организация достигает предела своего роста и оказывается все менее способной и далее обеспечивать саморазвитие и порядок. В результате она оказывается перед необходимостью выбора альтернативы: либо согласиться с неизбежностью дезинтеграции, либо предпринять усилия, направленные на развитие организации с целью

перехода в качественно новое состояние и на более высокий уровень функционирования.

При этом понятие “Развитие” связано с качественными и структурными переменами в организации, суть которых сводится к формированию иной среды ее функционирования, адаптированной к изменившейся ситуации и способной обеспечивать динамическое равновесие. Между тем искомое равновесие отличается четырьмя признаками: 1) достаточная стабильность, способствующая достижению текущих целей; 2) достаточная продолжительность для обеспечения надлежащего изменения в целях и средствах; 3) достаточная адаптивность для соответствующей реакции на внешние возможности и требования, так же как и на изменяющиеся внутренние условия; 4) достаточная способность к нововведениям, позволяющая организации быть проактивной (инициирующей изменения) в подходящих условиях [5, с. 574–575].

В контексте отмеченных дефиниций есть основания трактовать развитие организации как процесс, ориентированный на постоянное сохранение ее динамического равновесия посредством целенаправленного использования творческого потенциала персонала. Соответственно служба (отдел) развития организации концентрирует свои усилия на разработке концепций, гарантирующих методологически аргументированный подход к определению миссии, целей и направлений деятельности организации, разработке технологии их достижения с тем, чтобы обеспечивать ее регулярный перманентный переход из одних состояний в другие, более сложные, обеспечивающие повышение эффективности организации.

Между тем развитие организации может происходить в революционных формах, воспринимаемых людьми как драматические, и слабо либо вовсе не контролируемые. Однако на практике больше доминирует эволюционное и контролируемое развитие. Предпочтительным, по нашему мнению, все же является эволюционное развитие.

В деловых организациях экономической направленности понятию “развитие” может придаваться несколько своеобразный смысл. В одном случае развитие обозначает процесс расширения клиентуры, в другом – организационные перемены (например, структурные изменения, перераспределение полномочий и ответственности и т. п.), в третьем – коррективы в ценовой политике или в бюджете. Не оспаривая ни целесо-

образности, ни правомочности использования понятия “развитие” в обозначенных контекстах, все же отметим, что в данной статье оно используется в существенно более широком смысле как определенный рода стратегия организации, охватывающая всю системную совокупность основных ее элементов. В подобной трактовке “развитие организации” может выражать одновременно процессы, ориентированные на увеличение объема бизнеса или более полное удовлетворение рыночного спроса посредством создания новых сфер деятельности и др.

Речь идет о довольно актуальной для нашей страны проблеме. Многие организации оказались в состоянии эйфории с появлением возможностей развития на основе масштабного использования зарубежного опыта. Однако они вскоре убедились, что пересаживание в чистом виде зарубежного опыта на украинскую почву не представляется возможным по вполне объективным причинам (начиная с несоответствия заморских новаций философии отечественных организаций и завершая отсутствием надлежащих контрагентов и клиентов). Но и те новшества, которые сами по себе вполне для нас приемлемы, могут быть использованы с пользой только при умелой их интеграции с ценностями наших отечественных организаций.

Для развития организации исключительно важное значение имеет уровень восприимчивости персонала, и в первую очередь руководителей, к изменениям и переменам, а также понимание ими безусловной необходимости обеспечения гибкости управления как объективной необходимости. Между тем по настоящее время множество организаций, страдающих избыточным бюрократизмом, не осознают подобной необходимости. Кстати, в последние годы за рубежом растет движение за дебюрократизацию управления – как в государственных организациях, так и в предпринимательских структурах. С этой целью используются различные методы: упрощение организационных структур, сокращение документооборота, усиление контроля над действиями работников управленческого аппарата. Но, как показывает опыт, акции названного порядка способны дать лишь частичные и временные улучшения. Ныне среди менеджеров господствует твердое убеждение: обюрократившийся аппарат управления способен затянуть в бумажную трясику даже крупные корпорации, утвердить власть тех, кто владеет лишь “магией цифр”.

Конструктивный анализ закономерно приводит к выводу, что, в конечном счете, развитие организации зависит от способности учиться интенсивно и непрерывно, от степени удовлетворения потребности каждого работника в самореализации. Наибольшие шансы на успех имеют организации или лица, первыми выявившие перемены в структуре запросов потребителей и рыночном спросе, осознавшие мотивы, которые лежат в их основе.

Все более ценным качеством руководителя становится видение будущего (проект будущего состояния организации), умение использовать это качество для соответствующей ориентации управленческой команды и каждого члена коллектива.

Известно, что мотивирующее видение или образное представление о том, куда идет та или иная организация, мощно стимулирует людей к самостоятельным творческим действиям, побуждает их ставить перед собой цели и достигать их.

Такое видение вырабатывается путем мотивации людей к раздумьям о будущем. Есть основания утверждать, что в процессе собеседований может быть сформирован согласованный образ будущего. При этом акцент должен делаться не на ближайших изменениях, а на конструктивных отличиях будущего состояния от нынешнего. Кроме того, желательно разработать нормативы и детальные программы действий, используя для этого самые разнообразные методы и приемы, учитывающие традиции и ценности соответствующей организации. Так, в "Дженерал моторс" оно стало результатом нескольких лет скрупулезной работы ряда комиссий и специальных аналитиков, а в "Крайслер" ее руководитель Ли Якокка опирался больше на собственную интуицию, философию лидерства и стиль работы. Но и те, и другие в итоге создали новое перспективное видение прежде всего потому, что сами руководители хотели активизировать изменения своих организаций. Долгосрочной проблемой перемен является не то, как это видение формируется, а насколько оно соответствует воздействиям внешней среды и создает предпосылки преобразований в организации. Организация или, по крайней мере, некоторая критическая масса людей принимает новое видение и добивается его воплощения в жизнь.

Существенное значение для руководства развитием организаций имеют специализированные подразделения или лица, занимающиеся разработкой специальных систем "внедрения" провоз-

глашенных ценностей и целевых программ подготовки персонала, способного стать катализатором организационных перемен внутри.

Поскольку действия, ведущие к переменам, осуществляются исходя из сложившегося видения их необходимости, постольку первым и важнейшим шагом в работе над составлением программы развития следует признать формирование такого образа будущего (видения проблем и возможностей их решения), который готово принять подавляющее большинство членов организации. Работа по формированию общего видения изменений достаточно сложна и деликатна, что не всегда осознается некоторыми руководителями. В частности, деликатность необходима при взаимодействии с другими руководителями, у которых могут быть иные взгляды на процесс перемен. Нередки ситуации, когда руководитель не просто обладает большей формальной властью и соответствующими полномочиями, но и действительными преимуществами в интеллекте и способности такого видения. И это позитивное само по себе обстоятельство может оказаться барьером на пути взаимодействия руководителя с коллективом.

Иные руководители организаций в своей конкретной деятельности не выступают ни "за" перемены, ни "против" них: их позиция и действия меняются вместе с конъюнктурой, в зависимости от того, в какой мере они сами заинтересованы в их проведении или они учитывают фактор необходимых личных усилий для реализации планов развития. В результате неизбежно начинает действовать *закон отставания*, действующий прежде всего в сфере психоорганизующей деятельности мышления и выражающийся в сужении его проблемного поля, которое локализуется на границе разумного (рационального) и ограниченно-бюрократического. И если здесь мышление руководителя отображает имманентные свойства его личности, то уже наивно ожидать от него адекватной интерпретации фактов, его восприятие окружающей среды перманентно будет отставать от ее истинного содержания, а инновации могут не замечаться и оставаться неценными. Формируется ситуация постоянного запаздывания с позитивными переменами, тогда как всякая организация нуждается в упреждающих механизмах, предугадывающих их появление.

Все сказанное не оставляет сомнений в том, что руководитель, функционирующий в системе рыночной экономики и заинтересованный в про-

цветании организации, подобно мифологическому двуликому богу Янусу одновременно смотрит и в прошлое, и в будущее. Важно быть разумно консервативным и не растерять достижений прошлого, но вместе с тем приумножить их, подвергая организацию отвечающим духу времени и требованиям окружающей среды, изменениям и переменам. При этом в процессе текущего управления организацией целесообразно добиваться того, чтобы предсказуемость преобладала над неопределенностью, стабильность над динамичностью, контроль над свободой, конформизм над дискуссивностью, запрограммированное поведение над произвольным (непредсказуемым). Но с позиции перспективы и выживания организации необходимы качественные изменения, в противном случае она закостенеет и в итоге погибнет. Нормальная жизнь организации требует новаторства, а также введения в систему упомянутых антиконсервативных характеристик — неопределенности, динамичности, свободы, борьбы мнений, незапрограммированного поведения.

Подобное отношение к изменениям и переменам в организации как руководителей, так и в целом управленческого персонала, не следует расценивать как сугубо их личное дело, поскольку оно имеет жизненно важное значение для сохранения и развития организации.

В этой связи полагаем целесообразным введение в менеджмент развития такого понятия, как *«инновационное поведение»* — характеристики творческой деятельности персонала. Усвоение атрибутов такого поведения поможет персоналу управления осознать возможности и потребности изменений и перемен, а также мотивировать их на постоянный поиск новых идей решения проблем изменения организации.

Инновационный потенциал организации, являющийся в сущности основной составляющей системы видения будущего, можно охарактеризовать как совокупность установок персонала, закрепленных в корпоративной культуре и реализуемых в моделях инновационного поведения. В качестве основных показателей инновационного потенциала (которые могут быть выражены в баллах) можно выделить следующие: степень развития у работников творческих способностей, существующих в скрытом виде; деятельность, ориентированная на реализацию нестандартных задач; склонность к выработке новых идей и конструктивных предложений.

В специальном уточнении нуждаются условия, которые мотивируют инновационное поведение. В совокупности качеств руководителей, благоприятствующих такому поведению со стороны подчиненных, считаем целесообразным выделить: 1) наличие общих целей, исключение их конфронтации; 2) соответствие целей руководства и подчиненных (обеспечиваемое прежде всего посредством устранения технократического характера управления и бюрократических правил игры); 3) признание за каждым работником способности и желания реализовать свой творческий потенциал; 4) адекватная оценка значимости участия подчиненных — как в целом, так и каждого, в инновационной деятельности; 5) готовность предоставлять им всю требуемую информацию; 6) делегирование полномочий в меру необходимости; 7) недопущение в коллективе социальной разобщенности; 8) собственное активное участие на всех стадиях инновационного процесса, — как координатора, так и катализатора идей.

Таким образом, очевидна объективная заинтересованность успешных деловых организаций в формировании команды руководителей лидерского типа, способных разрабатывать и реализовывать программы развития. В этих целях осуществляются периодические изменения структуры и деятельности советов директоров компаний, разделение функций высших должностных лиц, повышение статуса и значимости коллективных обсуждений проблем развития организации, а также создаются группы внешних экспертов и многое другое.

Литература

1. Перлаки И. Нововведения в организациях: Пер. со словацк. — М., 1980.
2. Таунсенд Р. Секреты управления или как удержать компанию от подавления инициативы людей и снижение прибыли. — М., ПМК «Интерконтракт», 1991.
3. Уотермен Р. Фактор обновления. — М.: Прогресс, 1998.
4. Форрестер Р. Обновление производства: атакующие выигрывают. — М.: Прогресс, 1987.
5. Kast F. E., Rosenzweig J. E. Organization and Management. — 2nd ed. — N. Y.: Me Jrawi, 1974.