

УДК 651.012.4

А.В. Крутова

ГОТОВНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ К МЕНЕДЖМЕНТУ НА ОСНОВЕ САМОРАЗВИТИЯ

Дан анализ условий, необходимых для перехода к принципам управления на основе саморазвития. Предпринята попытка ответить на вопрос, когда руководству следует осуществлять переход от традиционной к саморазвивающейся организации.

Ключевые слова: *саморазвивающаяся организация, жизненный цикл организации, динамика внешнего окружения, лидерство.*

Многочисленные исследования являются свидетельством того, что адаптивные способности организации становятся одним из ключевых факторов конкурентоспособности современных компаний. Популярным направлением в теории и практике менеджмента становится управление организацией за счет активного вовлечения персонала в процесс развития и принятия решений, воспитания инициативности, творчества и самообучения, децентрализации и делегирования полномочий.

Переход к процессам саморазвития, как любое другое изменение в основополагающих принципах управления и функционирования организации, является болезненным процессом и неизбежно приводит к «сопротивлению как со стороны работников, так и со стороны организации в целом» [8, с. 587]. Вследствие этого у руководителей предприятий возникает резонный вопрос том, когда необходимо проводить организационные изменения, готова ли организация развиваться за счет инициативы «снизу» и какие условия должны сложиться для необходимости перехода к управлению на основе инициативности, предпринимательства и вовлеченности персонала в процесс развития организации.

В данной работе предпринята попытка идентифицировать ключевые условия, которые создают предпосылки для осуществления перехода к саморазвивающимся структурам, выявить свидетельства готовности организации к изменениям.

Лидерство. Любое запланированное организационное изменение является сознательным действием менеджеров и сотрудников организации по со-

© Крутова А.В., 2013

Крутова Александра Валентиновна – старший преподаватель кафедры управления финансами Пермского национального исследовательского политехнического университета (Россия, Пермь), e-mail.ru: alexkrutova@yandex.ru.

вершенствованию деятельности по важным для них направлениям [8, с. 574]. Один из ключевых вопросов при проведении изменений – кто их будет осуществлять?

Бесспорно, что основная роль в процессе изменений отводится лидеру. По мнению многих теоретиков в области менеджмента, запланированные попытки организационных изменений «обречены на успех» при условии наличия сильного руководства, способного предвидеть и направлять организацию в нужное русло. При вступлении в процесс изменений активная поддержка и участие руководства организации в течение каждой фазы процесса изменения является очень важным для достижения результата [3].

В большей степени это актуально при изменении принципов управления в организации и переходе к саморазвивающейся системе. Традиционная иерархическая организация функционирует и развивается по приказу «сверху», а ключевым качеством персонала является исполнительность. За много лет работы в условиях плановой экономики сотрудники крупных предприятий утратили интерес к инициативе, которая не приветствуется и не вознаграждается руководством – она наказуема!

Саморазвивающаяся организация предполагает вовлечение персонала в процесс организационного и личного развития при помощи активизации инициативы персонала. Функционируют процессы по совмещению целей индивида и организационных целей, инициативность и самообучение активно поддерживаются и поощряются, развита здоровая внутренняя конкуренция, предпринимательство, лидерство, плоская структура не является препятствием инициативе и инновациям. Развитие организации осуществляется по принципиально новой схеме: инициатива «снизу» сочетается с правильной координацией и управлением «сверху» [11].

При переходе к саморазвивающейся организации измениться должно поведение сотрудников – от исполнительства к инициативности. Выделяют ряд методов, позволяющих изменить поведение человека [12]:

- изменение мотивов, на основании которых строится поведение индивида;
- формирование новых потребностей или изменение побудительной силы имеющихся мотивов поведения;
- изменение взглядов, мнений, установок.

Таким образом, первым индикатором, отражающим готовность организации к построению саморазвивающейся системы, является наличие лидеров, которые поддерживают и принимают активное участие в процессе изменений. Роль лидера (лидеров) заключается не только в осознании необходимости проведения организационных изменений, принятии решения о вступлении в процесс перемен, вовлечении персонала, организации и управлении этим процессом. Лидеру необходимо заменить привычное представление

о деятельности и роли индивида в организации как исполнителя на новое – как инициатора перемен. Для изменения поведения персонала, движущих мотивов, взглядов и установок лидеры должны настроить все элементы саморазвития организации (культуру, структуру, обучение, лидерство, мотивацию) для развития новых способностей, создания необходимых для проявления инициативы возможностей и мотивационных механизмов, стимулирующих инициативу.

Динамика внешней среды. Ряд современных исследований свидетельствуют о том, что адаптивные способности организации повышают результативность компании в условиях динамичной внешней среды. В своей работе Минцберг отметил, что «чрезвычайно враждебная внешняя среда обычно требует от организации более быстрой реакции на происходящее» [5, р. 269].

Это подтверждается рядом эмпирических исследований. Так, на примере 103 крупных канадских компаний выявлена следующая зависимость [2]: успешные компании, действующие в условиях динамичной внешней среды, как правило, использовали органическую структуру управления, основанную на умеренном использовании формальных правил, децентрализации, участия сотрудников в принятии решений, принятии на себя ответственности, гибкости. В противовес им успешные компании, работающие в условиях статичной среды и низкой конкуренции, применяют механистическую структуру управления, которая характеризуется централизованным принятием решений, иерархичной структурой, ограниченным кругом ответственности. Подобный вывод сделан в исследовании Дж.Г. Ковина и Д.П. Слевина [10] относительно малых форм хозяйствования.

Таким образом, описанные исследования являются свидетельством того, что далеко не все организации нуждаются в высоком уровне саморазвития. Принятие решения о переходе к саморазвивающейся организации требует установления так называемого уровня враждебности или динамичности внешнего окружения. Динамика внешней среды может быть представлена внушительным перечнем переменных, которые могут быть выражены в таких категориях, как покупатели, поставщики и конкуренты [13]. Тогда важными аспектами для анализа динамики внешней среды становятся:

- скорость устаревания товара/услуги;
- скорость устаревания технологии производства товара/услуги;
- уровень конкуренции на рынке.

Переход к саморазвивающимся структурам необходимо осуществлять организациям, функционирующим в условиях конкурентной, враждебной среды.

Жизненный цикл организации. Странники школы «лучшего соответствия» отмечают, что управление должно соответствовать стадии развития организации [1]. Такой подход авторы называют вертикальным соответстви-

ем, которое предполагает неформальный, более гибкий стиль управления для стартапов и более формализованный при увеличении численности персонала, что влечет за собой нахождение консенсуса между децентрализацией и координацией и становится более актуальным вопросом по мере диверсификации фирмы.

Работы Адизеса [7], Грейнера [9] и других исследователей в этой области доказывают, что изменения в организации «следуют предсказуемой модели, которую можно представить в виде стадий развития» [6, р. 33]. На разных стадиях жизненного цикла происходят изменения характеристик организации, что требует применения соответствующих методов управления [4].

На каком этапе жизненного цикла следует активно внедрять принципы саморазвития? На примере одной из самых популярных концепций организационного развития, предложенной И. Адизесом [7], рассмотрим этапы жизненного цикла организации, их характеристики и требуемый стиль управления.

Ицхак Адизес проводит условное деление этапов жизненного цикла организации на рост и старение. Рост начинается с зарождения идеи и завершается этапом расцвета, сменяет его процесс старения. Основной причиной старения организации является «потеря гибкости и усиление контролируемости». Гибкость является функцией предпринимательства, вовлеченности, преданности. Эти параметры являются движущей силой организации, при исчезновении которых организация становится «интеллектуально мертвой».

На начальных этапах жизненного цикла организации требуются лидеры-мечтатели, предприниматели, способные воплотить идею. Добившись успеха, они остаются на своих позициях, даже когда перестают удовлетворять потребности организации. Бурный рост требует другого стиля управления, который позволяет навести порядок, приводит к систематизации и администрированию. Затем единоличное управление бурно растущим бизнесом становится невозможным и требуются другие принципы управления на основе делегирования полномочий по выполнению административных и предпринимательских функций другим менеджерам. Лидер выполняет роль интегратора и направляющего.

На наш взгляд, это самый удачный момент для перехода к принципам управления на основе саморазвития, основная цель которого обеспечение гибкости и адаптивности в условиях быстрых перемен. На более ранних этапах развития организация обладает достаточной гибкостью.

Почему же сложнее переход на более поздних стадиях? Как отмечает Адизес, для смены стиля руководства должна появиться потребность в этих переменах, а именно давление со стороны организации, недовольство сотрудников и менеджеров текущей ситуацией. Однако на более поздних эта-

пах – расцвет и аристократизм, компания имеет удовлетворительные финансовые показатели, она ликвидна и финансово устойчива, а существующие проблемы носят скрытый характер. Необходимость в смене руководства не ощущается, при этом стиль руководства и потребности организации уже не соответствуют друг другу. По прохождении организацией этапа аристократизма становится слишком поздно, организация может стать неуправляемой, а движение осуществляется по инерции в направлении разрушения. Сосредоточенность на чрезмерных процедурах и правилах вместо перемен приводит организацию к упадку.

Таким образом, наиболее безболезненно и своевременно осуществлять переход к принципам управления на основе саморазвития при разрешении кризиса управления на этапе юности. Это позволит находить и создавать новые возможности для развития бизнеса. Жизненный цикл может перейти на новый виток развития и постоянно обновляться за счет инновационной активности, способности к обучению и результативности руководителей-лидеров.

Подводя итог вышесказанному, отметим, что управление организацией на основе принципов саморазвития необходимо не всем предприятиям. Во-первых, обязательным условием изменения системы управления является наличие лидеров, способных создать систему процессов, позволяющих изменить отношение индивидов к трудовой деятельности и, следовательно, их поведение. Во-вторых, эффективность саморазвития подтверждена в условиях враждебной окружающей среды. В условиях низкой конкуренции эффективными оказываются традиционные системы. В-третьих, саморазвитие обеспечивает предприятию гибкость, которая на этапах роста вполне достаточна. Переход к саморазвитию рекомендуется осуществлять при разрешении кризиса управления на этапе юности.

Список литературы

1. Baird L., Meshoulam I. Managing two fits of strategic human resource management // *Academy of Management Review*. – 1988. – Vol. 13, № 1. – P. 116–128.

2. Khandwalla P.N. The design of organizations / Harcourt, Brace, Jovanovich. – N.Y., 1977.

3. Kilmann R.H., Covin T.J. Corporate transformation: Revitalizing organizations for a competitive world. – San Francisco: Jossey-Bass, 1988.

4. Miller D., Friesen P.H. A longitudinal study of the corporate life cycle // *Management Science*. – 1984. – Vol. 30, № 10. – P. 1161–1183.

5. Mintzberg H. The structuring of organizations / Prentice Hall: Englewood Cliffs. – N.Y., 1979.

6. Quinn R.E., Cameron K. Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some preliminary Evidence // Management Science. – 1983. – Vol. 29, № 1. – P. 33–51.

7. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации: пер. с англ. – СПб., 2007. – 384 с.

8. Виханский О.С., Наумов, А.И. Менеджмент: учеб. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2005. – 670 с.

9. Грейнер Л.Е. Эволюция и революция в процессе роста организаций // Вестник С.-Петербур. ун-та. Менеджмент. – 2002. – Вып. 4. – С. 76–94.

10. Ковин Дж.Г., Слевин Д.П. Стратегический менеджмент в малых фирмах в условиях враждебной и благоприятной внешней среды // Российский журнал менеджмента. – 2012. – Т. 10, № 3. – С. 73–90.

11. Комаров С.В., Молодчик А.В., Пустовойт К.С. На рубеже изменения парадигмы менеджмента: саморазвивающиеся, самоорганизующиеся системы // Журн. экономической теории. – 2012. – № 3. – С. 132–142.

12. Скопылатов И.А., Ефремов О.Ю. Управление персоналом. – СПб.: Изд-во Смольного ун-та, 2000. – 399 с.

13. Стратегический менеджмент: учеб. / под ред. А.Н. Петрова. – СПб.: Питер, 2008. – 174 с.

Получено 29.05.2013

A.V. Krutova

ORGANIZATION READINESS FOR MANAGEMENT BASED ON SELF-DEVELOPMENT

The article analyzes conditions necessary for transition to management based on self-development. It attempts to answer the question: when a company management should initiate a move from traditional to self-developing organization.

Keywords: self-developing organization, organization life-cycle, environment dynamics, leadership.