DOI: 10.17117/na.2015.12.01.304

Поступила (Received): 31.12.2015

<http://ucom.ru/doc/na.2015.12.01.304.pdf>

Попов А.Г.
Кризис в организациях
как объективная неизбежность

Popov A.G.
The crisis in the organizations as an objective inevitability

В работе рассматриваются предпосылки возникновения кризисов в организациях как следствие объективного противоречия в целях, формируемого самой существующей организационной структурой

Ключевые слова: структура, иерархия, развитие компетенций

The paper examines predictors of crises in organizations as a result of objective contradictions in order, generated most of the existing organizational structure

Key words: structure, hierarchy, capacity building

Попов Александр Геннадьевич

Магистрант

Томский политехнический университет
г. Томск, проспект Ленина, 30

Popov Alexander Gennadjevich

Master

Tomsk politechnik univesity
Tomsk, Lenin ave., 30

Одним из отличительных конкурентных преимуществ в бизнесе является способность к быстрым внутренним изменениям. Современный стиль жизни, обусловленный нарастающей глобализацией экономики, все больше становится меж- и даже вне- территориальным. В этих условиях бизнесу для развития уже недостаточно просто эффективно реагировать на внешние воздействия. Необходимо работать на опережение: активно использовать внутренние ресурсы, перераспределять их для решения возникающих в ходе работы задач, а также видеть новые возможности и уметь их реализовывать. Для этого руководству организации нужно четко представлять: что есть и используется уже сейчас; какой потенциал имеется, но при этом не используется; что необходимо развить в ближайшем и отдаленном будущем.

Казалось бы, что такая способность должна быть заложена уже непосредственно в фундамент организации – принципы, на которых устроится организационное управление. Несмотря на то, что теорий управления существует множество, и с течением времени они претерпевали определенные изменения, ряд управленческих принципов остается неизменным.

Складывается парадоксальная, на первый, ситуация, ключевые общих принципов управления в силу своей фундаментальности, оказываются антагонистичными по отношению к необходимости эволюционного изменения самой

организации. А это, в свою очередь, является отражением требований, выдвигаемых внешней по отношению к организации средой.

Такой парадокс, однако, относится в большей степени к бизнес-структурам, нежели к государственным организациям. Последние призваны сохранять институциональную целостность при любых условиях, кроме как заданных вышестоящими структурами. Тем не менее, с определенными оговорками, их также можно отнести к участникам имеющегося конфликта между требованиями одновременно к сохранению статичности и проведению изменений. Основным отличием государственных организаций является то, что их нельзя в полной мере отнести к самостоятельным хозяйственным субъектам, поэтому даже в условиях сильнейших внутренних кризисов внешнее бюджетное финансирование позволяет этим организациям функционировать еще в течение довольно длительного времени.

Иерархичность и функциональный принцип построения организации определяют ее статичность, неизменность и даже сопротивление любым изменениям – как внешним, так и внутренним. Жесткая структура вступает в роли скреп, обеспечивающих стабильность конструкции. И такое функционирование абсолютно оправдано с точки зрения сопротивления изменениям как инструмент сохранения системы – до той поры, пока большая система не придаст этой стабильной конструкции толчок. При таком внешнем воздействии внутреннее содержание организации, как правило, остается неизменным, при внешних «правильных», – демонстративных знаках, – о якобы, происходящих изменениях. Обобщенный опыт антикризисного управления подтверждает, что изменение парадигмы организации возможно только изнутри, когда «эффект разбавления» состава прежнего персонала составляет не менее 60% от общего количества сотрудников. Обязательным условием такого переориентирования также является вовлеченность топ-менеджмента, реально заинтересованного в проводимых изменениях [1].

Что такое изменение дает организации в целом? Известна, ставшая уже классикой, кривая «жизненного цикла» фирмы, изображающая совокупность стадий развития, фирмы за период своего существования. Как данность воспринимается заложенная этой формой кривой повторяемость циклов развития организации – тех же самых этапов, но на более высоком уровне. Между тем, привычное графическое изображение является не более чем иллюстрацией тех же самых внутренних противоречий, которые закладываются уже в самой организационной структуре.

Любая организационная структура – не более чем абстрактная попытка упростить и обобщить всю сложность и многообразие происходящих внутри этой организации отношений. Каждое обобщение стремится дать универсальный ответ – инвариант, пренебрегая, незначительными, на взгляд обобщающего, деталями. Положительным моментом этого обобщения, – и упрощения, – является нивелирование субъективного влияния исполнителя этого обобщения. Предполагается, что если удалось достичь договоренность о принципах, то о деталях всегда можно договориться позднее, либо уточнить по мере рассмотрения частных случаев. Этот подход, который прекрасно зарекомендовал себя в

точных науках, и привел к тупику в науках социальных, к которым, можно отнести и менеджмент. Ведь любая организация строится, прежде всего, на отношениях, создаваемых людьми, – со своими, порой противоречивыми (и даже не по отношению к организации, но и противоречивыми внутренне) целями, субъективными межличностными отношениями. Нужно иметь в виду, что каждой функциональной группе по разным причинам нужно видеть себя в качестве особого подразделения – как источника стратегической мощи компании и как внутреннего игрока за распределение внутренних ресурсов. Это исключает серьезные побудительные мотивы для построения системы обмена навыками между отделами, даже если это могло бы принести пользу организации в целом. Корпоративная эффективность ослабляется в угоду подразделениям и отдельным лицам [2].

С течением времени между состоянием внутренней среды организации, определяемой формальными и неформальными отношениями, и условиями внешней среды, воздействующей на организацию, возникают несоответствия – как отражения противоречий, заложенных в самой основе организации [3]. Когда накопление несоответствий достигает некоторой критической точки, переходя условный порог стабильности, за которым система переходит в нестабильное состояние, происходит организационный кризис. Именно внутренние угрозы могут привести к возможному нарушению стабильности и изменениям самой организации.

Следует отметить, что время наступления кризисов, равно как и степень угрозы, которую они несут, может и должно иметь управляемый характер, в противном случае организация прекратит свое существование. Эффективность менеджмента организации традиционной иерархической структуры нередко как раз и оценивается как способность руководства организации подавлять негативные для структуры флуктуации. Но несет ли такая способность возможности адаптации к постоянно изменяющимся условиям внешней среды?

Ведь невозможно охватить контролем все параметры внутренней среды, практически невозможно повлиять на параметры внешней среды, что означает, что кризис рано или поздно настанет. Может ли прежний менеджмент организации вывести ее на совершенно новый уровень развития – звучит риторически.

Отчасти ответ на этот вопрос дает концепция эволюционного развития организации Ларри Грейнера (Greiner, Larry E.) [3]. Л. Грейнер выделил пять этапов развития организации, с характерными для каждого из этих этапов кризисами. Каждый из них может стать фатальным для организации, и развитие организации происходит через преодоление этих кризисов. Л. Грейнер описал стремление к развитию организации во времени как к стремящемуся в бесконечность прямой, идеальный ход которой нарушают кризисные колебания. Тем не менее, Л. Грейнер постулировал развитие организации через кризисы как данную неизбежность. Идеологически его концепция, несмотря на свою определенную революционность, оставалась на уровне своего времени (70-е гг прошлого века, более поздняя ее доработка в виде выделения дополнительного шестого этапа принципиального изменения не внесла). В ней по-прежнему не было

места рядовым сотрудникам как самостоятельным, полноправным участникам внутренней среды организации, а кризисы наступали вследствие того или иного конфликта топов – организационных элит.

Таким образом, в традиционных компаниях ориентируются на функциональные организационные структуры, а это тормозит осведомленность о внутренней среде [2]. Жесткая организационная структура не только не использует уникальные личностные качества исполнителей, но и более того, стремится их нивелировать.

Вероятным выходом из сложившейся ситуации может стать новая парадигма о роли в организации персонала всех уровней. В ней руководство организации – иерархической структуры, занимает роль не столько собственно управляющую, сколько информационно-адаптивную. В этом функционале директивность управления становится сравнительно малой, а на первый план выходит получение как внутренних, так и внешних сигналов, их концентрация и обработка, перенаправление обработанного сигнала к компетентным исполнителям. Вместо опоры на опыт и знания своих сотрудников, менеджмент организации должен будет рассчитывать на компетентность (средство решения новых задач) [2].

Помочь в этом могут различные методы. Наименее разработан применительно к малому бизнесу компетентностный подход. Его использование на конкретном примере может стать не только важной новацией с точки зрения методологии, но и дать уникальное конкурентное преимущество внедрившей этот подход организации.

Список используемых источников:

1. Дульзон А.А., Васильева О.М., Волостнов И.В., Истигечева Л.А. Резерв кадров: планирование, отбор, развитие и оценка: монография. Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2009. 292 с.
2. Кулопоулос Т., Фраппаоло К. Управление знаниями – что это такое. ДокументумСервисиз. 2001. 120 с.
3. Панин Г.С., Хачатуров А.Е. Эволюция организации и маркетинговое управление // Менеджмент в России и за рубежом. №6. 2004.

© 2015, Попов А.Г.

Кризис в организациях как объективная неизбежность

© 2015, Popov A.G.

The crisis in the organizations as an objective inevitability