ТРАНСФОРМАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ В ТУРБУЛЕНТНОЙ ЭКОНОМИКЕ

Н. Н. Шаш, А. И. Бородин, О. С. Белокрылова

Развитие интеллектуального капитала становится главной составляющей развития организации в целом, его результатом становится получение серьезных конкурентных преимуществ на рынке. Поэтому для того, чтобы развиваться, компании должны инвестировать в интеллектуальный капитал, т. е. развитие интеллектуального капитала организации требует значительных инвестиций, что может оказать позитивное воздействие на улучшение всех показателей деятельности организации.

Новая система взглядов на менеджмент в радикально меняющейся экономической среде сформировалась в 80–90-е годы прошлого века. Ее охарактеризовали как «тихую управленческую революцию», так как, несмотря на радикальность предлагаемых изменений, они могут вводиться постепенно, не приводя к немедленной ломке и разрушению сложившихся систем. При переходе к экономике рыночно-предпринимательской ориентации современный менеджмент все больше начинает фокусироваться на проблемах гибкости и адаптивности к постоянным изменениям внешней среды, которые нередко диктуют стратегию и тактику развития организаций. В этих условиях возрастает значение ситуационного подхода к управлению, согласно которому организация есть не что иное, как ответ на различные по своей природе воздействия извне. Такой подход предполагает создание системы управления, ориентированной на повышение роли организационной культуры и нововведений, на развитие работников и их обучение.

В последние годы многим стало ясно, что традиционные методы управления нуждаются в обновлении. Это в большей степени связано с признанием того факта, что мы живем в турбулентной экономике, и нет оснований считать, что мир вступит в фазу стабильности. Турбулентное состояние порождает рост неопределенности. В сфере бизнеса рост неопределенности со стороны внешнего окружения, экономические и политические потрясения порождают призывы к радикальным изменениям. Тем не менее, нужно отметить, что изменить самих себя — дело не менее важное, чем изменить организации. На память приходят слова Питера Сенге, который утверждает, что организации работают так только потому, что мы сами работаем и думаем не лучше [2, с. 16]. Из этого следует закономерный вывод, что только изменив наш способ мыслить

и взаимодействовать с другими людьми, мы сможем изменить нашу политику и практику управления. Мы сможем прийти к новой способности координировать наши действия и к новому взаимопониманию только через изменение нашего способа взаимодействия друг с другом.

Становление неоэкономики перевернуло многие традиционные представления менеджмента. Раньше моделирование будущего на базе прошлого опыта было основой стратегии управления компанией, но в новых условиях менеджмент должен быть нацелен на создание принципиально новой модели будущего, в том числе моделей развития персонала. На место традиционных логических построений пришли интуиция и творчество. В связи с этим далеко не столь актуальным становится прошлый даже успешный опыт организационного управления и развития, поскольку он не позволяет понять, как в настоящее время функционируют процветающие компании, как они организуются и как осуществляется управление ими. При анализе деятельности реальной компании отчетливо понимается огромный разрыв, существующий между теорией и практикой современного управления.

В теоретических построениях организации чаще всего представляют собой сбалансированные системы, в которых факторы внутренней среды — технология, персонал, финансовые ресурсы — оптимально сбалансированы и скоординированы. Это вызвано тем, что, как правило, в ходе эффективного взаимодействия именно этих внутренних переменных организация достигает успеха. В то же время практическая деятельность позволяет увидеть, что в реальности успешное функционирование любой компании зависит от гораздо большего количества самых разнообразных параметров, при этом ключевым фактором, который приводит в движение всю организационную систему, является человек.

Тем не менее, большинство современных руководителей продолжают считать, что организация, особенно коммерческая — это чисто экономическая система, и не принимают во внимание, что в первую очередь компании являются человеческими сообществами, которые организованы вокруг процессов человеческой деятельности, структурированных и исторически детерминированных в отношениях производства, опыта и власти. Сочетание этих трех составляющих формирует определенный организационный генотип (конкретные свойства и характеристики компании), позволяющий ей выживать и развиваться, поэтому следует остановиться на них чуть подробнее.

Как известно, производство — это осуществление рабочего процесса компании с целью изготовления продуктов или услуг, в т. ч. интеллектуальных.

Опыт — это воздействие сотрудников компании на самих себя, детерминированное сложившимся соотношением персональных ценностей и социокультурных идентичностей в специфических условиях сложившейся социально-экономической среды. Очевидно, что опыт строится вокруг бесконечного поиска удовлетворения человеческих потребностей и желаний. Зачастую наши потребности и желания далеко превосходят имеющиеся возможности. Поэтому попытки их удовлетворения напрямую связаны с необходимостью увеличения дохода, что становится стимулом к развитию, в процессе которого происходит накопление нашего опыта.

Власть представляет собой отношение между сотрудниками организации, которые на основе производства и своего опыта навязывают волю менеджеров различных уровней их подчиненным путем различного рода воздействий (не исключая потенциального или фактического применения физического или символического насилия). Могут применяться лишь методы психологического давления, хотя это тоже относится к формам насилия над личностью. Организация построена таким образом, чтобы навязать отношения власти, включая методы контроля, границы действий и организационные контракты, элементы организационной культуры.

Таким образом, мы видим, производство, опыт и власть становятся результатом деятельности людей в организации, что приводит к формированию нового взгляда на организацию. Этому во многом способствовали сформулированные в 90-е гг. XX в. принципы управления, которые рассматривают человека как основной организационный ресурс и уделяют повышенное внимание созданию условий для реализации интеллектуального и творческого потенциала персонала и развитию его способности к эффективной (и особенно — совместной) работе. Такой подход стимулирует интерес к формированию соответствующей организационной культуры, повышению демократизации управленческих процедур, развитию разнонаправленных коммуникаций, внедрению новых образцов и

норм организационного поведения (в т. ч. проявлению честности и доверия к коллегам и сотрудникам, использованию преимущественно делегирующего стиля руководства), т. е. факторам, непосредственно влияющим на выбор стратегий экономического действия и рационального экономического выбора.

Сегодня никто не может отрицать, что мир бизнеса постоянно меняется, причем темпы изменений бизнес-среды постоянно ускоряются. В наше непредсказуемое время, когда практически все организации испытывают трудности, бизнесу необходимо последовательно переделывать себя, оперативно и даже проактивно реагировать на изменения вокруг себя, с тем чтобы в будущем получить возможность диктовать свои условия основным конкурентам.

Изменение сущности современной организации происходит поступательно в результате накопления определенного практического опыта осуществления различных типов взаимодействий в процессе достижения общеорганизационных целей наиболее оптимальным способом. Основным агентом этих изменений становится лицо, принимающее решение, и выбор альтернатив определяются его субъективным восприятием. Факторы (источники) изменений становятся возможностями в том виде, в каком они воспринимаются сотрудниками, уполномоченными принимать наиболее важные организационные решения. Они вытекают из изменений во внешней среде, обусловлены накоплением опыта, знаний, а также объединением этих факторов в мысленных конструкциях основных действующих лиц (стейкхолдеров). Накопление опыта и знаний ведет к построению новых моделей осмысления окружающей среды этими наиболее активными индивидами. В свою очередь, такие модели вносят изменения в потенциальные решения, выбираемые из множества возможностей и альтернативных вариантов поведения, имеющихся у конкретного человека.

Выбор модели экономического поведения — это определение и разграничение областей выбора индивидов и групп. В связи с этим в рамках современных подходов экономическое поведение рассматривается как активное воздействие на все организационные процессы и оказывает непосредственное воздействие на изменение организации. Более того, фактор человека лежит в основе и определяет степень и направление изменения организации, в процессе которого формируется определенный «организационный генотип» — свойства и характеристики хозяйствующего субъекта, позволяющие ему выживать и развиваться. В число таких свойств входят, в частности, способности к развитию и обучению, решению наиболее сложных организационных проблем, выдвижению креативных инновационных бизнес-идей. Иными словами, достижение успеха на рынке может быть результатом только творческой активности человека, проактивно взаимодействующего с внешней бизнес-средой. Такая поведенческая гипотеза предполагает не просто выбор из множества существующих возможностей, а их создание.

Ключевыми факторами процесса организационных изменений являются:

— непрерывное взаимодействие между отдельными индивидами и группами в условиях ограниченности и редкости ресурсов, конкуренция между которыми может стать ключом к анализу проводимых изменений;

— потребность в постоянных финансовых инвестициях в приобретение знаний и опыта с целью удержания рыночных позиций, инициированная усилением внешней конкуренции;

— постоянный учет мысленных конструкций основных игроков в организации (стейкхолдеров), заданных сложностью окружающего мира, ограниченной недостатком информации и неэффективной обратной связью с результатами деятельности, унаследованными традициями и поведенческими стереотипами, которые определяют их восприятие;

— появившаяся экономия от ограничения видов деятельности (или использования аутсорсинга), взаимодополняемость, использование сетевых внешних эффектов в рамках отдельной организации, что может сделать более эффективным проводимый в организации процесс изменений.

При сравнении разных организаций следует, прежде всего, учитывать тот факт, что каждая из них обладает своими особенностями и сравнительными преимуществами для достижения успеха на рынке. В то же время, проводя такое сравнение, как правило, обращают внимание на следующие организационные или макропеременные:

— персонал;

— стратегия и структуры (формальная, неформальная, техническая);

— внешние давления.

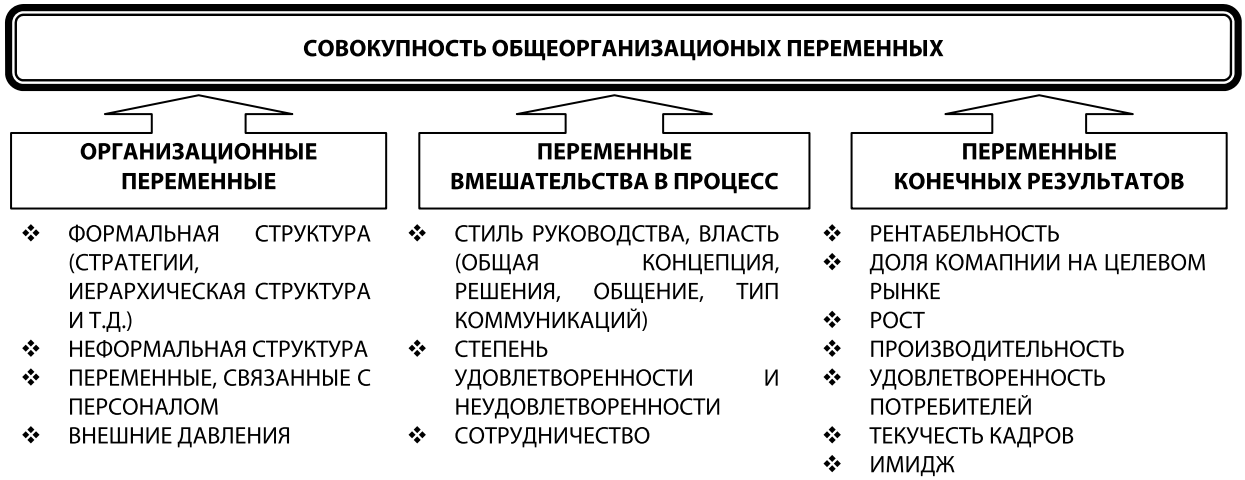


Рис. 1. *Совокупность общеорганизационных переменных*

Однако надо отметить, что достаточно сложно точно определить, как связаны эти макропеременные и показатели эффективности. Невозможно с уверенностью утверждать, что определенное сочетание стратегии, структуры и персонала может принести организации большую прибыль. Скорее, все дело в уникальных характеристиках самой компании и ее главных действующих лиц или стейкхолдеров. Более того, процветание организации во многом зависит от факторов, оказывающих влияние на сложившиеся модели поведения этих лиц. Можно сказать, что именно факторы, непосредственно влияющие на поведение, накапливаясь во времени, определяют, смогут ли эти макропеременные обеспечить необходимую величину ключевых показателей успеха.

Для более точной диагностики важнейших воздействий на организацию иногда предлагается использовать три набора переменных:

— организационные переменные;

— переменные средства вмешательства в процесс;

— переменные конечных результатов.

На этой основе была выделена совокупность общеорганизационных переменных, представленная на рис. 1.

Практические исследования показали, что приведенная выше совокупность общеорганизационных переменных непосредственным образом влияет на достижение управленческих целей. При этом могут использоваться самые разнообразные методы, многие из которых уже доказали свою несомненную эффективность на практике. Хотелось бы описать некоторые методы, которые пока еще не стали общераспространенными.

В книге «Совершенствование менеджера», вышедшей в 1971 г., Р. Реванс описал метод достижения управленческих целей. Эта модель, названная им «Система бета», включает пять стадий:

— исследование, стадия наблюдения;

— гипотеза, стадия теории, предположений;

— эксперимент, в ходе которого осуществляется практическая проверка;

— аудит, во время которого сравниваются реальные и желаемые результаты;

— обзор, соотношение полученного результата со всеми условиями.

Противоположностью «Системы бета» является «Система гамма», которая основана на индивидуальном субъективном сознании менеджера или на «предварительном умозаключении», строящемся в связи с определенной проблемой и для определенной ситуации. На стыке субъективного и объективного находится «Система альфа», включающая все от личных ценностей до внешних обстоятельств и внутренних ресурсов:

— Какими ценностями я руководствуюсь?

— Что мешает мне им следовать?

— Как я могу преодолеть эти препятствия?

«Система альфа» связана с использованием менеджерами информации при проектировании целей (стратегий); «Система бета» ориентирована на их достижение (переговоры); «Система гамма» отслеживает результаты и адаптирует их для проведения изменений (обучение) [4, с. 136].

Эти три системы описывают процессы управления и непосредственно связаны с шестью основными элементами, которые составляют «среду управленческого анализа» и служат для

того, чтобы определить взаимосвязь между мыслью и действием, умом и верой, научным методом и личными убеждениями менеджеров:

— практическое решение;
— выбор целей;
— оперативная информация;
— системный подход;
— оценка вероятности;
— процесс обучения.

Попробуем проанализировать эти элементы среды управленческого анализа. В авторской трактовке практическое решение знаменует собой решение, принимаемое конкретным человеком. Как свидетельствует опыт, каждый человек, во-первых, всегда преследует свои цели (которыми нельзя пренебрегать); во-вторых, имеет собственные опасения, вследствие чего он может как преувеличить (преуменьшить), так и значительно переоценить (как правило, завысить) свои способности; в-третьих, этот человек может оказаться в плену предрассудков, которые часто называют опытом. При этом основная опасность состоит в том, что подобные предрассудки могут оказывать серьезное негативное влияние на восприятие полученной информации.

Что касается выбора целей, то индивид, загнанный в жесткие рамки теории принятия решений, в реальности может не совсем вписываться в эту теорию, так как цели, которые человек, наделенный эгоцентричным разумом или просто разумным эгоизмом, сознательно или подсознательно преследует, всегда связаны либо с личными, либо с групповыми интересами и лишь частично обусловлены экономико-стратегическими расчетами развития организации.

В отношении оперативной информации следует сказать, что ее источником является база данных. При этом данная информация представляет собой всего-навсего сырье, а «конечный продукт» появляется лишь в процессе творческого мышления менеджера, его личного восприятия и анализа полученной информации, т. е. оперативная информация подвергается существенной трансформации, на основе чего происходит выработка решения.

Системный подход предполагает наличие неких границ восприятия, в которых этот менеджер действует. Нелишне будет заметить, что системность мышления является одним из необходимых качеств успешного менеджера. Не случайно такой популярностью пользуются

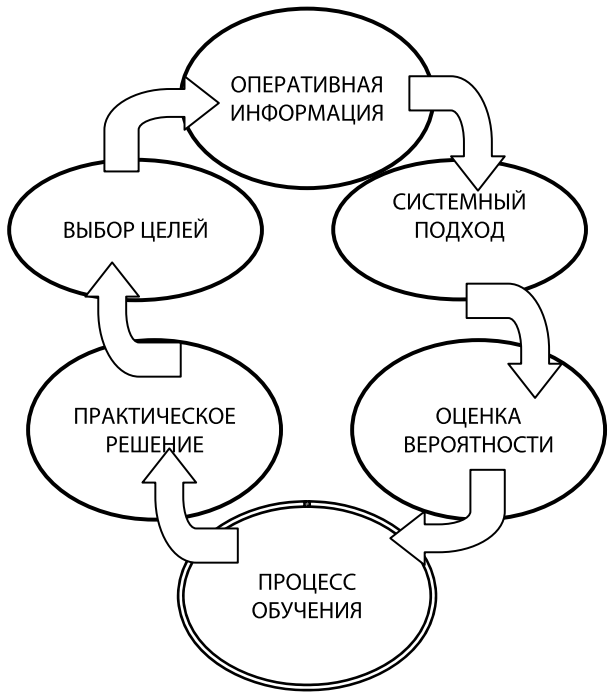


Рис. 2. *Единичный цикл управленческого анализа*

разнообразные тесты, посредством которых эта системность мышления может быть выявлена. Сразу хочу сказать, что не имеется валидных данных относительно того, насколько эти испытания надежны.

Далее переходим к оценке вероятности, которая опирается одновременно на математическую статистику и интуицию. Такое сочетание точных расчетов и интуитивных озарений со значительной долей достоверности позволяет оценить прошлый опыт, а также уровень реализации наших сегодняшних желаний, и сделать прогноз их исполнения в будущем.

И, наконец, процесс обучения, объединяющий все, что было достигнуто в процессе управленческого анализа. Это служит своеобразным связующим компонентом между всеми элементами управленческого анализа, представляющего собой циклический процесс (рис. 2). При этом процесс обучения всегда связан с надеждами на дальнейшие улучшения (см. Rewans R. W. A Vocabulary of Managerial Debate. Неопубликованный меморандум, использовавшийся на Межуниверситетской программе в Бельгии).

Как видно, процесс обучения завершает один цикл и открывает следующий, поскольку необходимо применить на практике полученные знания и навыки в процессе принятия решений по наиболее сложным организационным проблемам. Это проявилось в формулировке фундамен-

тального закона организационного поведения, который Реванс вывел в 1970-х гг. прошлого столетия. Он гласит, что знание является результатом действия, и знать — это то же, что и делать, или, если развивать далее, основополагающие структуры успешного достижения результата, обучения, интеллектуального консультирования и того, что мы называем научным методом, идентичны с точки зрения логики [1, с. 46].

При принятии важных управленческих решений следует правильно определить вопросы, на которые требуется дать ответ. По мнению Тома Ламберта, существует всего пять или шесть вопросов, которые деловой человек на любом уровне в бизнесе должен постоянно себе задавать. Эти вопросы определяют цель, методы достижения победы, своевременность, направление изменения и содержание предпринимаемых нами действий.

Цель: Что я (мы) собираюсь сделать?

Победа: Как мы получим и сохраним конкурентное преимущество?

Своевременность: Как лучше всего использовать имеющееся время прямо сейчас?

Изменение: Как мы определим потребность в изменении и как мы осуществим его, когда это будет необходимо?

Действие: Как мы получим желаемый результат? [3, с. 14].

Ответы на эти вопросы при использовании соответствующего инструментария могут быть превращены в эффективные действия, направленные на дальнейшее развитие организации.

Как уже отмечалось, эффективное управление рассматривается как процесс решения проблем, принципы которого сводятся к следующим:

— самое важное — выявление правильной проблемы, а не ее решение. Это означает постановку правильных вопросов;

— лучшие люди для нахождения и решения проблем — это те, которые зависят от результатов и несут за них ответственность;

— процесс выявления и решения проблем в группах превосходит советы экспертов;

— решение проблем происходит только тогда, когда мы направляем и контролируем действие в реальном мире.

В этой связи в качестве ключевых задач менеджмента в контексте изменения сущности организации можно выделить следующие три:

1. Поддержание и качественное обслуживание уровня развития, которого организация уже достигла.

2. Своевременное решение возникающих проблем.

3. Осуществление изменений, направленных непосредственно в будущее.

Практика показывает, что для решения данных задач необходимо всемерно увеличивать интеллектуальный потенциал организации, который представляет собой органическое единство интеллектуальных способностей персонала компании, отражающих, в первую очередь, способности к воспроизводству знаний, т. е. выступает как сумма знаний и практических навыков. В таком контексте интеллектуальный потенциал



Рис. 3. *Место интеллектуального потенциала в общем экономическом потенциале организации*



Рис. 4. *Совокупность переменных, активно воздействующих на развитие и использование интеллектуального потенциала организации*

персонала организации включает реализованные и нереализованные способности к увеличению организационного знания, является составной частью трудового потенциала компании в целом и подсистемой общего творческого потенциала работников (рис. 3).

Это утверждение базируется на данных, полученных в ходе исследования персонала ряда региональных организаций. В исследовании приняли участие только работники, занятые интеллектуальным трудом, в частности менеджеры и сотрудники отделов разработки проектов, новых продуктов, продаж, маркетинга и рекламы.

Было обнаружено, что креативными способностями обладают в среднем 65% тестируемых, в то время как интеллектуальный потенциал был обнаружен лишь у половины из них (приблизительно 33% от общего количества). Еще хуже дело обстоит с реализацией выявленного интеллектуального потенциала, которая составляет немногим более 16% (т. е. всего половину от возможного). Полученные результаты позволили сделать вывод о необходимости развития и адекватной оценки интеллектуального потенциала с целью повышения отдачи от его использования.

В качестве критериев оценки интеллектуального потенциала сотрудников компании чаще всего используют: характеристики уровней образования и профессиональной квалификации персонала; непосредственно связанные с рабочим процессом знания и практические навыки; профессиональные наклонности и психометрические характеристики. В процессе развития и оценки интеллектуального потенциала следует принимать в расчет систему переменных, включающую микро-, макро- и эгофакторы.

Совокупность переменных, непосредственно воздействующих на развитие общего интеллектуального потенциала организации и эффективность его использования, показана на рисунке 4.

Следует отметить, что развитие интеллектуального потенциала организации приводит к изменению структуры капитала современных компаний. Все большую роль начинает играть не физический, а интеллектуальный капитал. Можно сказать, что в неоэкономике реально обозначились процессы капитализации человеческих знаний и способностей, что кардинально изменило понимание институциональной структуры капитала современных организаций, которые в стремлении увеличить прирост доходности капитала и сконцентрировать усилия на основной деятельности начинают все меньше опираться на свой физический капитал.

Таким образом, изменение сущности современной организации связано, в первую очередь, с трансформацией капитала, вызванной интен-

сификацией процессов обучения и капитализации знаний. Именно это и определяет специфику интеллектуального капитала, сущность которого определяется тем, что интеллектуальный капитал:

— становится результатом эффективного использования человеческих ресурсов, которые начинают рассматриваться как самостоятельный и самый важный вид экономических ресурсов;

— выступает источником инновационной деятельности в современной организации и решающим фактором производства товаров и услуг;

— вносит важный вклад в процесс производства и развития организационного знания;

— позволяет существенно оптимизировать ключевые организационные бизнес-процессы;

— может воплощаться как в вещественной форме (базы данных, бренды, организационная структура), так и в нематериальной (нормы группового и межгруппового поведения, стереотипы мышления, виды организационных коммуникаций);

— может быть развит в рамках отдельной компании и служит основным источником формирования нематериальных активов организации.

Кроме того, следует отметить, что накопление интеллектуального капитала повышает конкурентоспособность организации на рынке, являясь основой для выдвижения и реализации новых бизнес-идей и решений.

Развитие интеллектуального капитала становится главной составляющей развития организации в целом, результатом которого становится получение серьезных конкурентных преимуществ на рынке. Поэтому для того, чтобы развиваться, компании должны инвестировать в интеллектуальный капитал, т. е. развитие интеллектуального капитала организации требует значительных инвестиций, что может оказать позитивное воздействие на улучшение всех организационных показателей.

Список источников

1. Практика обучения действием / Под ред. М. Педлера; пер. с англ. под ред. О. С. Виханского. — М.: Гардарики, 2000. с. 46.

2. *Сенге П.* Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации : пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 1999. — С. 16.

3. *Lambert T.* Key Management Solutions. — London, 1996. — P. 14.

4. *Rewans R. W.* Approaches to the Study of Organizational Behavior. — London, 1971. — P. 136.

УДК 338

ключевые слова: трансформация организаций, турбулентная экономика, неоэкономика, интеллектуальный потенциал, интеллектуальный капитал