

Инновационность, как основная ценность в культуре организации в период кризиса

(приоритеты руководителя в кризис)

Филин С.А.

Доктор Делового Администрирования,
консультант по управлению

«Любой кризис – это обнуление. Не важно, что было раньше, - это уже байки для историков и самоличных рассказов в свободное время у костерка или камина. Куда важнее, что есть и что будет. С обнулением меняются и правила игры... рыночная власть ушла от продавца к потребителю.»

*Игорь Цыкунов,
«Психология для руководителя», № 2-3, 2009*

Наверное, нет такой организации, которая не почувствовала бы на себе экономический кризис, который сейчас переживает экономика во всем мире. Наверное, нет такого руководителя, который бы не задавал себе вопрос о том, что делать в этой ситуации. Эта статья посвящается одному из моментов деятельности руководителя в кризис – корпоративной культуре¹. Четко сформулированная система ценностей может помочь руководителю мобилизовать своих сотрудников на преодоление кризиса в организации и даже на выигрыш в сложившейся ситуации.

Прежде чем говорить о системе ценностей в кризис, давайте определим, что такое кризис с точки зрения организации, с чем мы имеем дело.

Кризис – это исчерпание одного или нескольких производственных ресурсов организации.

В организации существуют твердые (материальные, финансовые, человеческие, нематериальные) и мягкие (лидерство, творчество, власть и т.п.) ресурсы. В текущей ситуации, кризис – это исчерпание финансового ресурса. Но не только. Если внимательно посмотреть на сущность кризиса, то в основе мы увидим кризис доверия. Инвесторы перестали доверять рыночной оценке компаний, цена на акции снизилась. Из-за этого уменьшился оборот капитала, что в свою очередь привело к уменьшению денег в обороте. Как следствие исчезли кредиты, потребители снизили объем закупок. Дальше ситуация развивается по принципу порочного круга. Одно ведет к другому, а другое в свою очередь влияет на причину. Таким образом, текущий кризис, это еще и **исчерпание ресурса доверия**.

Как следствие из приведенного определения кризиса можно говорить о том, что если исчерпался один из ресурсов организации его надо или искать, или заменять на другой ресурс. Например, капиталоемкость иногда прекрасно заменяется трудоемкостью.

Но если нам надо заменять производственные ресурсы, то для того, чтобы работать с новыми ресурсами, надо менять технологии организации. Однако, если мы посмотрим на поведение большинства организаций в кризис, то мы увидим, что организации не меняют свои технологии, они просто сокращаются. Действительно, сокращения могут быть единственным выходом для сохранения бизнеса, но в краткосрочном периоде. Ведь если организация делает тоже самое, но меньше, то это значит, что она пользуется теми способами работы и технологиями, которые уже не эффективны. Но вот поиска новых

¹ Культура организации – система ценностей организации.

методов работы и подходов к своему бизнесу многие организации как раз и не демонстрируют. Они напоминают «шагреновую кожу». После каждого решения руководителей сокращаются все больше и больше.

Вот теперь мы можем поговорить о культуре организации в кризис.

Теория организационного развития говорит о том, что основными ценностями организации в принципе, а не только в кризис, являются Клиентоориентированность, Управляемость и Инновационность.

С учетом определения кризиса у Инновационности сейчас очевидно должен быть приоритет. Но инновационность в чем? Скорее всего, это инновационность в клиентской ориентации и управляемости предприятием. Если изобразить отношение этих ценностей на рисунке, то, наверное, получится следующее взаимодействие (рис. 1).

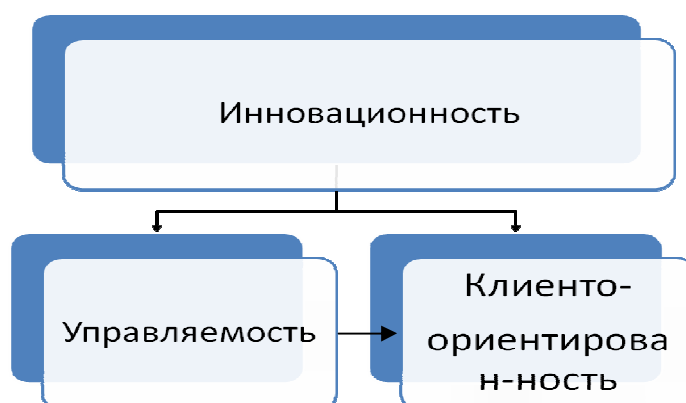


Рисунок 1. Соотношение корпоративных ценностей в кризис

Пояснить этот рисунок можно следующим образом. В кризис компании нужна инновационность в управлении и клиентской ориентации. В свою очередь инновационность в управлении должна быть направлена на клиентскую ориентацию, на более качественное удовлетворение нужд сократившейся клиентской базы.

Теперь дадим определения ценностям.

Инновационность - готовность проводить такое целенаправленное изменение, которое вносит в среду внедрения новые относительно стабильные элементы; Переход системы из одного состояния в другое.

Связаны с термином инновационность два других:

- Новшества – это проект;
- Нововведение – процесс внедрения проекта.²

Видимо не стоит путать творчество – часто не управляемый процесс и нововведения – процесс внедрения инновационного проекта.

Итак, в кризис необходимо искать и внедрять новые методы и подходы к управлению организации и в ее клиентской ориентации. Однако руководители часто не могут быть инновационными. Одна из причин этого их бывшие успехи. С точки зрения психологии предыдущие успехи были позитивным подкреплением решений и действий руководителей. Несколько одинаковых успешных решений образуют рефлекторную дугу и руководитель абсолютно уверен, что так надо делать всегда. Эта уверенность закреплена на уровне условного рефлекса.

² Пригожин А.И., Методы развития организации, Стр. 770, http://www.koob.ru/prigozhin_a_i/metodi_razvitiya_organizacii

Клиентоориентированность – ориентация всех подразделений, служб и каждого сотрудника на поиск и более качественное, чем у конкурентов, удовлетворение нужд клиентов. Можно говорить, что с точки зрения страны, настоящий кризис, это сокращение платежеспособного спроса. Но с точки зрения организации, это усиление конкуренции. Платежеспособный спрос упал и теперь бизнесы вынуждены конкурировать за сократившийся спрос. При этом очевидно, что для одной компании в той или иной индустрии платежеспособного спроса хватит. Только вот для кого? Кризис, конечно, глобальный. Но выходить из него каждому предприятию в одиночку.

Наш анализ сложившейся обстановки в предприятиях привел нас к шоковым выводам. **Мы обнаружили, что у многих компаний нет системы продаж.** До кризиса была иллюзия, что системы продаж в большинстве бизнесов уже выстроены. Но это не так. Были выстроены системы сбыта. Незрелые быстро растущие рынки формировали рынки продавцов. Т.е. если производились, завозились более менее приличные товары, оказывались относительно качественные услуги, то они находили своего платежеспособного покупателя. Но ситуация изменилась быстро. Рынки созрели. Теперь у нас в большей части рынки покупателя. Необходимо развивать продажи вместо сбыта. В Интернете увидел метафору, которая удивительно подходит к сложившейся ситуации со сбытом и продажами в организациях: **«Когда у мужчины есть деньги, то он может этим самым привлечь внимание женщины. Когда денег нет, приходится ухаживать!»**

Но это уже другая стратегия, тактика, мероприятия! Сокращение бюджетов и персонала продаж, прекращение учебы персонала продаж, снижение рекламных усилий вряд ли увеличивает потенциал по «ухаживанию» за клиентом.

Таким образом, первое, где срочно требуется инновационность, это в постановке и развитии продаж.

Управляемость – это тогда, когда делается не то, что хочется, а то, что задумано. Многие руководители думают, что если компания работала при минимальных усилиях со стороны владельцев и руководителей, то это и была управляемость. Нет, это самоуправляемость. Управляемость, это тогда, когда менеджмент способен эффективно проводить изменения, как в самой организации, так и системе управления ею. При этом следует отметить, что методы управления, которые применялись до сих пор были нацелены на рост организаций, т.е. на повторение того же самого, только в больших масштабах. Но рост прекратился. Не имея идей о том, как можно по-новому управлять в сложившейся ситуации руководители используют те же методы управления, но в меньших масштабах. Но это путь в никуда.

В настоящее время необходимо выстраивать управляемость, направленную на изменения, на инновации. Однако, новые методы управления, новшества в методах работы и технологиях обязательно приведут к сопротивлению персонала, особенно специалистов. Теория управления изменениями (Managing Change) достаточно подробно описывает и само сопротивление и методы его преодоления. Но руководители часто идут на поводу у специалистов и не решаются проводить существенные изменения в работе предприятия в целом и в методах управления в частности. Сбой происходит в процессе внедрения новшеств. В процессе перехода от реального состояния в желаемое.

Однако не только в поле изменений необходимо развивать управляемость организаций. Одна из серьезнейших проблем в нашей деловой культуре, это управление, ориентированное на процесс, а не на результат. Если внимательно посмотреть на процессы отбора персонала, определения его должностных обязанностей, оценку работы, то получится, что руководители больше уделяют внимание процессам, а не результатам. Например, если взять должностные инструкции сотрудников, то там написано, что сотрудник должен **делать**, и не написано, что он должен **сделать**. Если посмотреть, как проводятся оценка и аттестация персонала, то чаще всего можно увидеть, что

оцениваются знания и умения, а не результаты работы конкретного сотрудника. С учетом того, что в нашей деловой культуре отношения между сотрудниками для них важнее выполнения задач, это все приводит к тому, что производительность персонала в нашей стране ниже, чем в развитых странах при одинаковых производственных условиях.³

Все, что было написано выше относится не только к руководителям. Работа предприятия зависит от работы каждого сотрудника. То есть приведенные выше ценности должны стать ценностями каждого. Внедрение, воспитание, развитие этих ценностей должно быть особой заботой руководителя. Механизмы для этого есть.⁴ Но они требуют личных усилий и времени руководителей.

Однако вряд ли один первый руководитель или узкий круг ТОП менеджеров справятся с этой задачей. Как и вряд ли они справятся в одиночку с задачей выхода из кризиса в целом. Над этими задачами должен работать антикризисный штаб, который, в свою очередь делится на ряд постоянно работающих комиссий с четко определенными и специфическими полномочиями. Например:

- а) первая группа посвящает своё внимание контролю и сохранению здорового психологического климата на фирме, ставит инновационные ценности;
- б) вторая группа поддерживает обычную работу с минимальным уровнем срывов;
- в) третья группа занимается принятием кризисных мер. Организует внешний PR. Занимается развитием производительности основных средств и ускорением оборота оборотных. Ищет пути экономии. Выстраивает систему внутреннего контроля;
- г) четвертая группа занимается **инноватикой** – анализирует текущую ситуацию, строит прогнозы, ищет новые способы достижения целей организации.

Мы постоянно проводим мониторинг наличия антикризисных штабов на предприятиях г. Алматы. Результаты грустные. Такие штабы есть только у финансовых организаций и у менее 4% организаций из других индустрий. Таким образом, вероятность измениться и эффективно выйти из кризиса у большинства предприятий очень невысокая.

³ Некоторые другие мои мысли об управляемости можно найти в статьях на <http://www.kazid.kz/article.html>

⁴ См., например, у Пригожина А.И.