

Введение в креативный менеджмент: организационная компетентность

Рождение новых методов и моделей управления обусловлено законами эволюционного развития. Постоянное накопление знаний и опыта в определенной области приводит к изменению представления о предмете исследования и в значительной мере влияет на взаимодействие с ним. Так, под воздействием необходимости достижения высоких производственных результатов совершенствовалась система организации управленческого процесса. Способы достижения производственными системами более высоких результатов базировались на полном учете всех значимых факторов, влияющих на систему, и доведения всех элементов системы до единого уровня на определенном этапе развития менеджмента. Каждая форма организации достигает в какой-то момент пика своих потенциальных возможностей и возникает необходимость появления чего-то нового, более совершенного. Этим обусловлена эволюция организационного развития.

Ранний этап становления управления как целостной системы развития предприятия связан с понятием «рациональная бюрократия». Такая система управления сформировалась под воздействием единоначалия, узкого разделения труда и иерархичности уровней управления [1,184]. Персонал рассматривался в такой организации с позиции соответствия строгой системе технических квалификационных требований. В современных условиях акцент делается на инновационную составляющую и компетентность сотрудников. Так, доля занятых в наукоемких секторах производства в 1993—1995гг. в США составила 37,8 %, в Японии — 40,3, в Германии — 46,2 % [2, 77].

Диверсификация производства и приобретение компаниями транснационального характера привели к департаментализации на предприятиях. Выделяются общеизвестные функциональные, продуктовые, ориентированные на потребителя, региональные и глобальные структуры. В период повышения необходимости быстрой ответной реакции производителя на нужды потребителя возник новый вид эволюционного развития организационных структур — проектные структуры. При четком определении задачи компания достигала максимальной оптимальности реализации стратегии при помощи проектных групп и гибких производственных систем, но появилась проблема — поиск и постановка других целей и задач, которые необходимо решать. Как найти новую

рациональную и оптимальную идею и в кратчайший срок ее реализовать — вот глобальный вопрос современного менеджмента.

Реализация этой цели напрямую связана со становлением информационного общества и появлением так называемых органических структур, в которых отсутствует четкий процесс организации, и использование информации и знаний приобретает виртуальный характер [3, 96]. Если в проектных организациях ядро компании оставалось всегда неизменным, то в органических структурах оно непостоянно. Организация состоит из совокупности временных и постоянных групп, причем постоянная группа носит в основном вспомогательный характер в процессе производства и является небольшим неделимым элементом организационной структуры, обеспечивающим производственный процесс. Общий принцип построения временных взаимодействующих групп определяет переход полноты власти, включая распоряжение и финансами компании, от одного лица в группе или вне ее к другому по мере необходимости. В процессе создания временных групп можно выделить основные элементы: сама временная группа, коммуникационные каналы и коммуникационные сети. Временные группы могут быть главными и вспомогательными.

Структура органического типа строится на принципах самоорганизации [4, 224]. Управленческие и производственные структуры формируются непосредственно под реализацию определенного проекта или идеи. Во внимание принимаются угрозы, непосредственно способные воздействовать на данный проект. Развитие органических гибких систем происходит на основе принципа процессуальной рациональности [5, 96]. Стратегия компании возникает самопроизвольно, а не является результатом целенаправленной деятельности. Каждый элемент системы развивается автономно и, преследуя цель выживаемости, ищет пути ее достижения наиболее быстрым и менее капиталоемким способом. В таких условиях возникает явная необходимость поощрения инициативы. В отличие от предыдущих этапов развития производственных систем в органических структурах креативность сотрудников становится ключевым фактором дальнейшего развития. Стратегические идеи могут зарождаться в различных подразделениях организации. Ее подсистемы поддерживают многоаспектный контакт с внешней средой. Поэтому источником стратегии может быть как определенный круг проблем, так и внезапно возникший «шанс». В связи с этим в организации сначала зарождается сам процесс, а лишь затем начинается его планирование. Роль менеджеров

сводится к управлению глобальным движением организации в определенном направлении, т.е. к метауправлению. В остальном компания развивается самопроизвольно.

С этих позиций явно выделяется ведущее место креативности в организационном развитии. Складывается цепочка: творчество → инновация → структура. Если ранее в рамках определенной структуры ставилась задача поиска идеи и творческий процесс подталкивался и навязывался извне, как следствие наличия потребностей, обработанных системой, то в органических структурах определенная потребность напрямую воздействует на генератора идей. Человек избирает наиболее благоприятные возможности, не довольствуясь этим, он выявляет новые возможности, преодолевая ограниченность односторонних, противоречащих позиций, создает новые комбинации из имеющегося материала и т.д. Все это позволяет ему расширить горизонты своего бытия [6, 18]. Задачей менеджеров остается лишь подтолкнуть высвобождение идей, создать благоприятную атмосферу для их выхода в поле активной деятельности организации. Так организация становится средством высвобождения и реализации творчества. Нет четких граней и рамок, по которым будет происходить развитие. Чем больше организация будет охвачена потоком креативности, тем более устойчивого положения она добьется во внешней среде, тем большим стратегическим преимуществом и возможностью маневра при возникновении кризисных ситуаций она будет обладать. Устойчивость, о которой говорится, является относительной. В целом система стабильна и имеет относительно постоянную «массу», т.е. она находится в процессе постоянного беспорядочного возникновения и отмирания идей. В каждый отдельный момент времени организация устойчива, и отдельные ее элементы постоянно приспособляются к агрессивному внешнему воздействию. Но отдельный элемент или подсистема всегда критичны и в любой момент могут самоликвидироваться. Поэтому важно наличие постоянного притока новых работающих идей через высвобождение креативных возможностей организаций.

Устойчивость организаций органического типа сводится к управлению тремя уровнями процессов: низшим, средним и высшим [7, 31]. Низший уровень управления связан с предпринимательскими процессами. На этом уровне доминирующая роль отводится инициативе оперативного менеджмента в ходе повседневного развития предприятия снизу вверх. Именно здесь происходит генерация основных идей, здесь

зарождаются стратегические направления развития организации. Формирование предпринимательского процесса связано с появлением творческой мысли на стыке организации со внешней средой, с возмущениями этой среды. Простейшими единицами предпринимательского процесса выступают либо отдельные специалисты, либо малые группы специалистов, сотрудников организации. Если природные ресурсы близки к истощению, физические способности людей и так используются (эксплуатируются) достаточно интенсивно, то интеллектуальные и творческие способности поистине неисчерпаемы [6, 27]. Способность генерировать новые идеи напрямую зависит от степени свободы сотрудников и возможности быстрых коммуникаций между сотрудниками, занятыми в различных областях деятельности организации, а также открытости организации вовнутрь. Открытость вовнутрь означает поощрение предоставления полной информации в ответ на запрос любого члена организации. Подобная открытость дает возможность сотрудникам самоорганизовываться во временные группы для выработки творческих идей. Важнейшая задача управления предпринимательским процессом состоит в высвобождении творческих способностей и возможностей. Необходимо дать свободный выход абсолютно всем идеям, обеспечить временные группы и отдельных сотрудников каналами коммуникаций.

Средний уровень обеспечивает процесс построения ключевых компетенций, ориентированный на интеграцию возможностей оперативных подразделений для развития основных идей. На этом уровне управления устанавливается связь между ресурсами, распределенными внутри организации, формируется координационное звено для согласования действий отдельных временных групп. При формировании ключевых компетенций стоит задача создания стимулов для того, чтобы отследить появление новых идей на предпринимательском уровне, а при их появлении создать условия для быстрой реализации. Необходима широкая горизонтальная обработка информации. В 1996 г. международный обмен продукцией высочайшей наукоемкости в разрезе экспорт/импорт относительно общих объемов составил в США – 34,7 % и 36,8 %, в Японии – 41,4 и 29,8, в Германии – 24,2 % и 18,2 % соответственно [2, 80]. Ключевыми элементами системы в зависимости степени присутствия при реализации различных идей или проектов могут являться сами идеи, отдельные временные группы либо отдельные сотрудники организации. Наибольшее значение для сотрудников компании приобретают квалификация, творческие способности, т.е. способности производить большое

количество качественных идей и участвовать во многих проектах одновременно, умение использовать различные коммуникационные каналы и отслеживать большие потоки информации. Роль менеджера на уровне ключевых компетенций сводится к тому, чтобы помочь быстрее установить связь между отдельными ключевыми компетенциями.

На высшем уровне – уровне процессов обновления – первоочередную роль играет высший менеджмент. Сам процесс управления сводится в основном к метауправлению, т.е. к процессам обучения, решения конфликтов, коммуникаций и, что не менее важно, к анализу дальнейшего развития предприятия. Все происходящее в организации и вокруг нее берется под сомнение. Действительно ли происходит развитие организации или система идет к постепенному распаду? Высшие менеджеры выступают лишь как сторонние наблюдатели, а управление компанией осуществляется на двух предыдущих уровнях. Так, на уровне предпринимательских процессов ТОР-менеджмент выступает в роли стимулятора деятельности, ставит амбициозные производственные задачи, но это не значит, что обязательно последует выполнение этих задач в том виде, в котором они были сформулированы. Эти задачи являются неким ориентиром на пути саморазвития организации. На уровне управления процессом построения компетенций роль высшего менеджмента опосредована и в основном сводится к формированию контактов.

Необходимость управления творческими процессами складывается исходя из потребности определения новизны и полезности идеи, а также высвобождения творческих способностей сотрудников. Опираясь на возможные области применения творческого подхода, выделим 4 основных направления креативистики:

1. Определение творческих способностей отдельного сотрудника.
2. Формирование творческой группы.
3. Генерация творческих идей или инноваций.
4. Отбор идей и возведение их на уровень ключевых компетенций.

Определение способностей сотрудников к творчеству имеет явное значение для развития гибкой организации органического типа. Свободная генерация идей зависит не только от свободы их высказывания и отсутствия страха быть подавленным авторитетом более опытного и компетентного коллеги, но и от способностей и склонностей человека мыслить творчески. Наличие таких сведений позволит понять, необходим ли этот сотрудник организации и будет ли он элементом ее развития. Исходя из принципа самоорганизации, возникает предпосылка к объединению отдельных членов организации

в группы. Такое объединение возможно при наличии какой-либо основополагающей идеи или процесса, позволяющего достичь положительного результата. Конечный эффект деятельности будет зависеть от эффективности действий группы. Поэтому важно, на каких принципах будет сформирована группа, как будут распределены внутри нее ответственность и полномочия, как будут осуществляться коммуникации между отдельными ее членами, кто будет выдвинут на лидирующие позиции. Ведь идея может принадлежать одному человеку, но он может не быть способен выступить организатором ее воплощения. Важно, чтобы данный сотрудник оказался в благоприятной среде для высказывания своих замыслов. Суть заключается в освобождении творческой предпринимательской активности на внутрифирменном уровне. Если ученый, инженер, изобретатель, служащий имеет потенциально ценную идею и готов стать главным организатором в деле ее осуществления, ему создают необходимые для этого условия [8, 366].

Таковыми условиями являются: свобода в распоряжении финансовыми и материально-техническими ресурсами, возможность проведения собственной кадровой политики, самостоятельный выход на рынок, принятие на себя части риска, распоряжение частью прибыли от удачного проекта. Эти условия обеспечивают организацию ключевых центров на базе определенных проектов внутри предприятия. Так, расходы на исследования и разработки (ИР) и их доля в общем объеме производства ведущих промышленных компаний в 1995 г. составили: General Motors – 4,98 млн ф. ст. и 4,9 %, Ford Motors – 3,85 млн ф. ст. и 4,1 %, Siemens – 2,75 млн ф. ст. и 7,6 %, IBM – 2,62 млн ф. ст. и 5,5 % соответственно. Наибольшую долю затрат на ИР в общем объеме производства имеют Microsoft (16,9 %), Pfizer (15,8), Roche (15,5) и Ericsson Telefon (14,5 %) [2, 88].

Помимо личной инициативы сотрудника или группы сотрудников в поисках новых идей необходимо использовать различные технологии их генерации. Если ранее была самопроизвольно образована группа, которая добилась положительных результатов при формировании и реализации идеи в прошлом, то следует предложить ей попытаться решить новую проблему. Для этого необходимо обучить группу применению формализованных и эвристических методик генерации идей путем введения в группу на временной основе специалиста по таким методикам. Данные действия позволят наиболее полно использовать весь потенциал группы.

На фоне появления в организации большого числа различного рода предложений и идей для менеджеров на уровне ключевых компетенций стоит задача отбора наиболее дееспособных и дальнейшего их продвижения. Их внедрение для достижения коммерческого успеха имеет наибольшее значение для следующих отраслей: средства связи (93 %), производство потребительских товаров (90 %), химическая промышленность (88 %), финансовая сфера (86 %), фармацевтическая промышленность и медицинские услуги (85 %), информатика и электронно-вычислительная техника (83 %), энергетика и коммунальное хозяйство (82 %), обрабатывающая промышленность (79%), производство и переработка металлов и других базовых материалов (75 %), автомобилестроение (75 %) [2, 90]. Одним из вариантов при реализации этой задачи может стать внедрение интерактивной системы показателей, т.е. постоянного перечня оценки различных параметров идей, и выбор на их основе наиболее жизнеспособных идей при помощи теории игр [9, 108].

Вполне обоснованным можно считать, что стратегическое развитие организации в высшей степени зависит от гибкой адаптации предприятия к воздействиям внешней среды. Ключевыми же факторами обеспечения устойчивости и целостности всей системы становится нестабильность, изменчивость отдельных ее элементов, приспособление их к внешним возмущениям непосредственно в зонах приложения этого воздействия. основополагающими принципами существования организации становятся творческий подход к разрешению возникающих проблем и перевод всего предприятия в область тотальной генерации идей.

Литература

1. *Кочеткова А.И.* Психологические основы современного управления персоналом: Учеб.пособие. М., 1999.
2. Комплексный прогноз научно-технического прогресса Республики Беларусь на 2001—2020 гг. В 5 т./ Науч. рук. П.Г. Никитенко, Мн., 2000. Т. 1: Анализ мировых тенденций научно-технического развития. 2000.
3. *Вютрих Х.А., Филипп А.Ф.* Виртуализация как возможный путь развития управления // Проблемы теории и практики управления. 1999.
4. *Тренев Н.Н.* Стратегическое управление организацией на основе самоорганизации //Аудит и финансовый анализ. 1998. № 1.
5. *Шрайэгг Г.* Тенденции и перспективы развития стратегического менеджмента //

Проблемы теории и практики управления. 2000. № 5.

6. *Мамыкин И.П.* Основы теории творчества: Учеб.пособие. Мн., 2001.

7. *Bartlett C.A., Ghoshal S.* Beyond the M-form — toward a managerial theory of the firm //Strategic Management Journal. 1993. № 14.

8. Стратегическое управление компанией: Учеб.пособие / Под ред. М.И. Круглова. М., 1998.

9. *Вебер Ю., Шэффер У.* На пути к активному управлению с помощью показателей // Проблемы теории и практики управления. 2000. № 5.