

УДК 330.3

Ралко А.С.

*кандидат экономических наук,
доцент кафедры менеджмента**Национального университета пищевых технологий*

ДЕГРАДАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

DEGRADATION OF ORGANIZATION

АННОТАЦИЯ

В статье рассмотрена сущность понятия «деградация организации», основные признаки и причины ее возникновения. В результате проведенного исследования теоретических и прикладных аспектов возникновения деградации организации на примере крупных международных компаний автором сделан вывод о том, что основной причиной деградации организации является качество принятия решений менеджерами организации. Исследована связь между процессами деградации организации и ее жизненным циклом.

Ключевые слова: деградация, организация, кризис, управление, менеджер, решение, кадровая политика.

АНОТАЦІЯ

У статті розглянуто сутність поняття «деградація організації», основні ознаки та причини її виникнення. У результаті проведеного дослідження теоретичних і прикладних аспектів виникнення деградації організації на прикладі великих міжнародних компаній автором зроблено висновок про те, що основною причиною деградації організації є якість прийняття рішень менеджерами організації. Досліджено зв'язок між процесами деградації організації та її життєвим циклом.

Ключові слова: деградація, організація, криза, управління, менеджер, рішення, кадрова політика

ANNOTATION

In the article are described the essence of the concept of «degradation of organization», its main features and causes. On the basis of the study of theoretical and applied aspects of the emergence of degradation of the organization on cases of large international companies, the author concluded that the main cause of degradation of the organization is the quality of decision-making by managers of the organization. Also the author investigated the relation between the processes of degradation of the organization and its life cycle.

Keywords: degradation, organization, crisis management, manager, solution, personnel policy.

Постановка проблемы. Развитие любой системы как экономического, так и неэкономического характера сопровождается постоянным переходом системы в новое качество в ответ на динамические изменения внешней среды. Когда система перестает адекватно реагировать на эти изменения, – начинается процесс ее деградации.

Этимологическое значение термина «деградация» – это регрессия, процесс ухудшения характеристик какого-либо объекта или явления с течением времени, движение назад, постепенное ухудшение, упадок, снижение качества, разрушение материи вследствие внешнего воздействия по законам природы и времени [1].

С экономической точки зрения деградация – это ухудшение состояния экономической системы, ее распад, развал, потеря организации, управления [2].

Анализ последних исследований и публикаций. Вопросы изучения деградации органи-

зации являются малоизученными отечественными авторами. Среди зарубежных авторов проблемами деградации организации занимались С. Паркинсон [3], П. Роберт и Дж. Джемарт [4], Я. Ло [5], Л. Яккока [6] и др. Многие зарубежные авторы также писали о явлении организационной деградации, но в основном с точки зрения деградации в обществе как социального явления и деградации государственной экономической системы.

Выделение не решенных ранее частей общей проблемы. Недостаточность изученности проблематики и теории деградации организации связана с тем, что большинство отечественных авторов рассматривали ухудшение деятельности предприятия через призму теории жизненного цикла организации. Таким образом, саму «деградацию» организации можно связать непосредственно с этапом упадка. По нашему мнению, процессы деградации начинаются задолго до непосредственного ухудшения основных показателей деятельности предприятия, по которым в целом, согласно существующим методикам, принято определять этап жизненного цикла организации и точку бифуркации, в которой организация непосредственно переходит от одного этапа развития к другому. Кроме этого, остается так однозначно и нерешенным вопрос, какие именно ухудшения или отклонения будут свидетельствовать о переходе организации к следующему этапу жизненного цикла. Поэтому для сохранения долгосрочной эффективности организации важно определить, насколько эффективно она развивается и когда ее развитие сменяется процессами деградации.

Цель статьи состоит в том, чтобы определить сущность понятия «деградация» организации, причины ее возникновения и «симптомы», согласно которым ее можно распознать и вовремя предпринять меры по восстановлению организационной эффективности.

Изложение основного материала исследования. «Дерево начинает гнить, когда достигает максимальных для его вида размеров, и перестает расти, потому что завершен биологический цикл. Организации, так же как и растения, не живут вечно. Зрелость неминуемо сменяется старостью и загниванием» [3]. По аналогии, озвученной С. Паркинсоном, деградация организаций зачастую происходит как раз в момент наивысшего роста компании, когда на

постепенное снижение ее эффективности руководство компании еще не обращает внимания. Безусловно, со временем процессы деградации организации отобразятся на основных показателях деятельности предприятия, но когда это произойдет, для организаций зачастую это уже невосполнимая потеря, а восстановление прежнего положения потребует комплексного пересмотра основ ее деятельности. Деградация проявляется в незавершенных проектах, от которых отказываются, уже вложив в них ресурсы, в несвоевременно принятиях решениях, в пустующих помещениях, в неконкурентоспособных новых продуктах, в потере связи с основными потребителями и т. д.

При наличии большого количества методик, методологий и практик того, как достичь и удержать высокую эффективность компаний, к сожалению, оказывается так, что даже самые большие и успешные компании с течением времени начинают деградировать и приходят в упадок. На наш взгляд, корень проблем начинается в «голове» организации, а именно в ее менеджерском составе. Еще Ли Якокка, когда ему поступило предложение от корпорации Chrysler вывести её из кризиса, начав анализировать ситуацию, пришел к выводу, что реорганизацию необходимо начинать именно с увольнения топ-менеджмента. Так, в ходе спасения компании Chrysler было уволено в течение трёх лет 33 из 35 вице-президентов [6].

Все недостроенные здания, незавершенные проекты, инвестиции, которые так и не принесли прибыли, – это решения, принятые топ-менеджерами компаний. Безусловно, один неэффективный менеджер, это еще не начало деградации организации, но возникают вопросы: как этот менеджер оказался на этой позиции и понесет ли он «наказание за содеянное»? Если механизм, согласно которому этот «неэффективный» менеджер оказался на должности ему не соответствующей, является частью кадровой системы предприятия, то при условии ее неизменности компания обречена. Если же это единственный случай, а сотрудник получил адекватное «наказание» за ошибочно принятое решение – это нормальный режим работы компании.

Процессы деградации организации могут начаться на любой стадии ее развития, их началом может стать как деградация личности менеджера, так и иррациональная кадровая политика, при которой менеджерами становятся люди, которые не обладают качествами для занимаемых ими должностей. Причины, по которым это может происходить: неразумная ротация кадров, когда отличный профессионал – инженер, технолог – за высокие показатели работы становится менеджером, но при этом не имеет соответствующих качеств, необходимых для должности управляющего; найм «по знакомству», родственников или «нужных» людей, которые не обладают качествами, которые необходимы для занимаемой ими долж-

ности; просто профессиональное «выгорание» менеджера, который когда-то был успешным и достигал высоких результатов работы; назначение на руководящую должность по принципиально новому направлению деятельности компании работающих в организации менеджеров, которые, как правило, не готовы к изменению подходов, используемых ими ранее.

Для подтверждения вышеизложенного рассмотрим в качестве примера компанию «Нокиа» в 2000-х годах. Этот период деятельности компании интересен тем, что «Нокиа» в конце 90-х – начале 2000-х годов была на пике своего роста, но к концу 2000-х практически полностью утратила свои позиции, а ее генеральный директор Стивен Элоп принял решение о полной реорганизации, которая сопровождалась массовыми сокращениями, в первую очередь управленческого состава, ликвидацией целых отделов и подразделений, разработкой принципиально новой стратегии. Многие аналитики утверждают, что «Нокиа» сейчас вынуждена начинать все сначала и завоевывать позиции на рынке.

В начале 2000-х годов в компании неограниченный карьерный рост был только по менеджерской линии. Таким образом, со временем талантливые инженеры, становясь старшим специалистом и желая увеличить свой заработок, согласно действующей на тот момент кадровой политике, становились менеджерами. Часто такое повышение по службе получалось за выслугой лет.

У многих людей, работающих в компании, в связи с относительной стабильностью «Нокиа» приобрела негласный статус почти государственной организации с элементами иерархии за выслугой лет. То есть три года работы – старший инженер, еще три – специалист и т. д. Повышения внутри одной и той же организации, как правило, происходили в соответствии с количеством проработанного времени, и все те кого еще не повысили до должности менеджера, спокойно ждали своего повышения [7].

Но, к сожалению, будучи хорошим профессионалом в своей сфере, талантливый инженер не всегда имеет качества талантливого управляющего. Таким образом, со временем человек, который находится не на своем месте, утрачивает свою былую компетентность, так и не приобретя нужных компетенций для занимаемой им должности управляющего. Система продолжала работать и по законам психологии: человек, который чувствует себя неуверенно на занимаемой им должности, но который со временем привык к привилегиям, которые эта должность дает, пытается сохранить свое положение. В попытке его сохранить, по ходу карьерного роста, ему становится удобным нанимать и работать с «профессионалами» на его же уровне, которых он нанимает и повышает, дабы в какой-то момент не лишиться своего положения на фоне более соответствующих для этой должности сотрудников.

Таким образом, сформировалась команда управленцев, которая вынуждена и в то же время не способна принимать рациональные решения. Безусловно, то положение, в котором оказалась компания «Нокиа» к 2008 г., сложилось по различным причинам:

– абсолютно неэффективная модель аутсорсинга, согласно которой все профильные операции компания перевела на аутсорсинг, в основном в Индию, оставив в Финляндии, по сути, только отделы по непрофильной деятельности и менеджеров, которые контролировали выполнение технических заданий разрозненными компаниями на основе аутсорсинга, что, с одной стороны, привело к утрате профессиональных компетенций основного персонала компании, а с другой – к некачественному и беспорядочному выполнению задач команд вне компании, к тому же к чрезмерно высоким затратам на их взаимную координацию;

– совершенно беспорядочные приобретения компаний, в том числе и тех, которые работали на «Нокию» по модели аутсорсинга. Так, в 2005 г. «Нокиа» потратила 430 млн. долларов на покупку компании Intellisync. По истечении времени никто так внятно и не смог сказать, что именно было куплено. На момент покупки этой компании у них не было даже нормального SyncML решения для синхронизации данных. Все что у них было – это невнятные сервисы для MSN и движок для синхронизации между Outlook и Palm / Windows Mobile, еще написанный для DOS 16 и с тех пор содержащий этот код. Одно из немногих реально полезных приобретений «Нокиа» – компания Trolltech, написавшая Qt, стоила компании 150 млн., почти в три раза меньше. Более того, за такую обоснованную растрату средств ни один из менеджеров так и не понес наказание [7];

– огромные инвестиции в разработку собственных операционных систем и сервисов, которые фактически так и не были закончены, а то, что было закончено, оказалось абсолютно неконкурентоспособным на рынке;

– имплементация методологии Agile для управления изменениями в компании, которая так и не была адаптирована под нужды «Нокиа»;

– ненужная фрагментация ассортиментных направлений, которая привела к постоянному дублированию функций, и т. д.

Но причиной всему этому был именно менеджмент компании, который принимал все эти решения. Ведь у компании на тот период времени были значительные финансовые ресурсы, конкурентоспособная продукция, известный бренд, талантливые инженеры, собственные достаточно успешные исследовательские отделы.

Пример компаний «Нокиа», на первый взгляд, напоминает классический пример из теории организационного или эволюционного

развития компании, соответствующий стадии упадка из-за неразрешенного кризиса по Ларри Грейнеру, присущего компаниям на этом этапе развития, а именно – кризиса контроля [8].

Обратимся к теории деградации организации по Сирилу Паркинсону на примере компании «Суперс Гейгант»: «При загнивании больших империй мелочно-диктаторская суета в центре зачастую сопровождается пренебрежением к основным проблемам и отдаленным провинциям. Распад центральной власти чувствуется прежде всего на окраинах, куда с трудом дотягивается рука центра. Бывает, что империя ещё существует, но её силы уже на исходе и скоро совсем иссякнут. Загнивание превратится в распад» [3].

Но деградация – это не кризис. Поскольку кризис – этап развития предприятия, деградация – это такое состояние компании, когда компания не отвечает на изменения и требования внешней среды, а ее внутренняя среда в том виде, в котором есть, уже не может адаптироваться к реальным условиям. Выход из деградации, «перезагрузка» компании путем комплексной реструктуризации и рождение уже новой компании, которая фактически должна будет все начать сначала. Поскольку основной исходной причиной деградации компании является, по сути, деградация менеджеров, которые управляют компанией, то ухудшение деятельности компании является следствием неправильных принятых решений.

Выводы. Таким образом, мы можем уточнить первоначальное утверждение: когда система управления в лице менеджеров среднего и высшего уровней управления перестает принимать решения, адекватные необходимым изменениям, начинается процесс деградации организации.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК:

1. Этимологический словарь русского языка / Под ред. акад. Н.М. Шанского. – М., 1973. – Т. 1. – Вып. 5.
2. Борисов А.Б. Большой экономический словарь / А.Б. Борисова. — М.: Книжный мир, 2003. – 895 с.
3. Паркинсон С. Законы Паркинсона / С. Паркинсон. – М.: Прогресс, 1989. – С. 157–159.
4. P. Robert и Jr. Gephart Status Degradation and Organizational Succession: An Ethnomethodological Approach Administrative Science Quarterly. Dec78, Vol. 23 Issue 4, P. 553-581.
5. Yadong Luo A Strategic Analysis of Product Recalls: The Role of Moral Degradation and Organizational Control Management and Organization Review Volume 4, Issue 2, pages 183–196, July 2008.
6. Якокка Л. Карьера менеджера: Теория управления. Менеджмент: в 3-х ч., Ч. 2 / Л. Якокка. – Минск, ГИУСТ БГУ, 2007 г. – С. 227–228.
7. То, чего еще никто не писал про «Нокиа», «Элопа» и горячую платформу [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://geektimes.ru/post/171325/>.
8. Larry E. Greiner Evolution and Revolution as Organizations Grow Harvard Business Review, July-August 1972, P. 37–46.