

СОЦИОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ
И ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СОЦИОЛОГИЯ

УДК 33
© 2015 г.



Я. Баторски

ИНСТРУМЕНТАРИЙ
КРИЗИС-МЕНЕДЖМЕНТА В ПОЛЬСКОЙ
ТУРИСТИЧЕСКОЙ КОМПАНИИ:
РЕЗУЛЬТАТЫ ЭМПИРИЧЕСКОГО
ИССЛЕДОВАНИЯ

Баторски Ярема – PhD, доцент факультета менеджмента и социальных коммуникаций Ягеллонского университета, г. Краков, Польша, e-mail: jarema_batorski@o2.pl

Аннотация. В статье представлены некоторые результаты эмпирического исследования кризис-менеджмента в сфере туризма в Польше. Главная цель работы – изучить сложную взаимосвязь между менеджментом в туристической компании в условиях кризиса и обучаемостью организации. Мы исходим из предположения, что эффективность менеджмента в ситуации кризиса зависит как от эффективности процесса самообучения, что приводит к ее преодолению, так и от способности использовать ситуацию кризиса в качестве полигона для такого обучения. Данное исследование является методологическим приглашением к изучению кризис-менеджмента в туризме с позиций организационного обучения.

Ключевые слова: обучение организации, парадокс, кризис-менеджмент, туристическая компания.

Сфера туризма крайне уязвима для кризиса, обусловленного внешними причинами. Если внутренние причины кризиса могут контролироваться менеджерами, то внешние события оказываются вне досягаемости, и в связи с этим обладают большей рискогенностью и неопределенностью. Кроме того, такие особенности туристического продукта, как сезонность и комплиментарность, делают риски трудно-

управляемыми, так как предложение туристических услуг не может быстро адаптироваться под снижающийся спрос.

С точки зрения организации кризис включает в себя события и ситуации, коренящиеся в особенностях этой организации и являющиеся результатом неподходящей структуры, ошибок менеджмента или неспособностью в полной мере приспособиться к изменяющейся обстановке. С другой стороны, есть ситуации, вызванные событиями во внешней среде. Они отличаются непредсказуемостью и в принципе находятся вне контроля организации. Но такое четкое разделение не всегда возможно, исследователи предлагают несколько подходов (типологий / классификаций) к пониманию кризиса, пропорции и критерии которого влияют на выбор антикризисных мер. Существует также градация кризисов. Они попадают в категорию трудных ситуаций, а это означает, что можно определить уровень сложности и, следовательно, оценить тяжесть кризиса.

Организационный кризис может способствовать процессу приобретения организацией новых знаний. Организация учится на предпринимаемых в рамках кризис-менеджмента действиях. Такой процесс обучения, являющийся результатом исследования и применения знаний, критически важен для выживания организации. Получение нового знания организацией связано с проблемой адаптации, выживания, конкуренции в условиях изменений во внешней среде.

Теория, разработанная Арджирисом и Шоном [1, р. 16], предлагает взгляд на обучение организации как обмен предположениями. Обмен предположениями (или когнитивными картами) между членами организации составляет основу обучения. Организация предстает артефактом, основанным на таких когнитивных картах, используемых для выстраивания сети организационного взаимодействия. Обучение организации заключается во внесении изменений в эти карты. Несоответствие между ожиданиями и конкретными результатами действий изменяет индивидуальный образ организации и организационную культуру.

В ходе кризиса организации стремятся к нормализации ситуации [5, р. 27–29]. Это означает, что они используют хорошо известные и общепринятые когнитивные, психологические и социально-политические стандарты и нормы. Естественным является стремление рационализировать и/или минимизировать значение событий, не вписывающихся в рамки принятой системы координат, организационных ценностей. Механизмы нормализации предполагают жесткую, общепринятую схему восприятия и понимания кризиса, но, как ни парадоксально, снижают познавательный потенциал. Парадокс в том, что они одновременно способствуют процессу обучения и подавляют его.

Парадокс – эта ситуация с двумя противоположными результатами, которые одновременно являются истинными. Именно конфликт между инновационным обучением (двойной цикл), в ходе которого предположения и стандарты/стратегии изменяются, и рутинным обучением (одинарный цикл), затрагивающим лишь действия (поведение), порождает потенциальный парадокс. Инновационное обучение подразумевает радикальное изменение методов и целей (или стандартов), а также предпосылок действий. Можно предположить, что обучение одинарного цикла, основанное на способности обнаружить и исправить ошибку в рамках определенного набора стандартных действий, является наиболее полезным для эффективного кризис-менеджмента. В случае же обучения двойного цикла изменяются как стандарты, так и базовые предположения. Такое обучение способствует инновациям, труднодостижимым целям и имеет большее значение для долгосрочного выживания. Оно влечет за собой необходимость проверки когнитивных моделей. Обучение двойного цикла может способствовать тому, что сложный туристический рынок породит потенциал для развития польской туристической индустрии в результате воздействия инновационных импульсов в ходе кризиса. Однако это зависит от потенциала конкурентоспособности польской индустрии туризма в отношении способности к стратегическим изменениям [3, р. 60].

Еще одна проблема – конфликт между исследовательским и прикладным обучением. Обучение организации включает в себя два аспекта: исследование и применение. Предпринимательская активность способствует увеличению знаний организации, обучающейся в ходе процесса. Прикладная логика связана с краткосрочной эффективностью. Инструменты прикладного обучения нацелены на обеспечение эффективности через совершенствование набора рутинных действий. Это подразумевает использование того, что уже было известно. Исследовательское обучение креативно и фокусируется на экспериментах и инновациях. Создание возможностей и повышение квалификации не противоречат прикладному использованию имеющихся компетенций и возможностей. Модель обучения организации должна учитывать напряжение между получением нового знания и применением уже известного.

Методологической основой исследования выступает интерпретационный подход, широко применяемый в управленческой науке [2, р. 69–74]. Целью такого подхода являются понимание того, как члены групп, участвуя в социальных процессах, создают реальность и придают ей значение, а также выявление того, как мнения, убеждения и намерения способствуют выработке социального поведения членов группы. Интерпретационный подход, подразумевающий субъектив-

ную перспективу, предполагает, что мир не воспринимается непосредственно как объективная реальность. Этот процесс субъективен, является результатом предварительной интерпретации, мир конструируется на основе норм и шаблонов акторов. Исследовательские методы в рамках данного подхода должны отвечать специфичным требованиям, таким как контекстуальность или поиск значений. Такой подход детерминирует возможное методологическое основание, расширяя диапазон значений, которые придаются организационным феноменам.

Использование диалектического метода [4, р. 643–647] позволило выявить противоположные модели, отражающие поведение менеджеров и служащих гостиницы. Для целей исследования в октябре 2011 г. были разработаны и проведены интервью.

Модели управления, выявленные в гостинице, являются примером парадокса, разрешение которого найдено вне сознания управляющего персонала. Возможно, данный подход будет способствовать разрешению других парадоксов, касающихся обучения одинарного и двойного циклов, а также исследовательского и прикладного знания. В обеих изученных моделях присутствуют процессы обучения (или их элементы), однако в определенных ситуациях обучение двойного цикла имеет место только в одной модели. Поляризация процессов может привести к снижению вероятности того, что обучение одинарного или двойного цикла станет доминирующим. Аналогично в случае с исследовательским и прикладным знанием разделение субпроцессов организационного обучения на разные модели может оказать влияние на их относительное равенство. Характеристики парадокса по определению гипотетичны, а значит, требуют дальнейшего эмпирического изучения.

Методом количественного исследования является опрос. При составлении анкеты учитывались важные особенности организационного обучения и кризис-менеджмента. Изучалось восприятие сотрудниками каждого фактора. Для оценки факторов кризис-менеджмента использовалась шкала от 1 (наименьшее значение) до 7 (наибольшее).

Ссылка на анкету и приглашение к участию в исследовании рассылались в электронном виде юридическим лицам, предоставившим электронные адреса. Рассылка была сделана по компаниям во всех регионах Польши, включая гостиницы, организации общепита, туристические агентства. Анкеты были предназначены для топ-менеджмента и должны были быть заполнены с января по февраль 2012 г. В результате было получено 40 анкет из 7 провинций в трех основных туристических субсекторах.

Среднее значение оценки важных факторов кризис-менеджмента в компаниях, участвовавших в опросе, имеет среднее значение (4.0), отклонения от данного значения незначительны. Различия для разных компаний, определяющиеся их местоположением и спецификой сферы деятельности, также незначительны. Средний уровень эффективности кризис-менеджмента, выявленный в компаниях, означает необходимость его более интенсивного применения. Наихудшую оценку получили такие методы преодоления трудных ситуаций, как курсы, тренинги и стимуляции. Выявлено, что способность к обучению коррелирует с эффективностью управления в ситуации кризиса.

Падение экономики может вызвать кризис для компаний, которые испытывают влияние различных докризисных факторов как эндогенного, так и экзогенного характера. С другой стороны, кризис в компаниях необходим для создания климата в экономике. Повышая способность управлять кризисом в сфере туризма, польские компании могут получить возможность для долгосрочного развития. В условиях кризиса менеджерам крайне важно осознавать значение антикризисного менеджмента и всех возможных проблем, с которым им предстоит столкнуться. Совершенствование организационного обучения должно привести к реконструкции бизнес-моделей, что может стать отправной точкой для преодоления кризиса. Обучающийся бизнес – это бизнес, который находится в постоянном процессе поиска и совершенствования.

Литература

1. *Argyris Ch., Schön D.A.* Organizational Learning II: Theory, Method and Practice. Reading: Addison Wesley, 1996. 305 p.
2. *Batorski J.* Instrumenty zarządzania kryzysowego w przedsiębiorstwie turystycznym. Perspektywa organizacyjnego uczenia się. Kraków, 2013. 182 p.
3. *Bednarczyk M.* Ku przyszłości polskiej turystyki – potencjał konkurencyjności sektora turystycznego // *Acta Scientiarum Polonorum Oeconomia*. 2010, Vol. 9, № 4. P. 49–60.
4. *Berniker E., McNabb D.E.* Dialectical inquiry: A structured qualitative research method // *The Qualitative Report*. 2006. Vol. 11, № 4. P. 643–664.
5. *Roux-Dufort Ch.* Why organizations don't learn from crises: The perverse power of normalization // *Review of Business*. 2000. Vol. 21, № ¾. P. 25–30.

References

1. *Argyris Ch., Schön D.A.* Organizational Learning II: Theory, Method and Practice. Reading: Addison Wesley, 1996. 305 p.
2. *Batorski J.* Instrumenty zarządzania kryzysowego w przedsiębiorstwie turystycznym. Perspektywa organizacyjnego uczenia się. Kraków, 2013. 182 p.
3. *Bednarczyk M.* Ku przyszłości polskiej turystyki – potencjał konkurencyjności sektora turystycznego // *Acta Scientiarum Polonorum Oeconomia*. 2010. Vol. 9, № 4. P. 49–60.
4. *Berniker E., McNabb D.E.* Dialectical inquiry: A structured qualitative research method // *The Qualitative Report*. 2006. Vol. 11, № 4. P. 643–664.
5. *Roux-Dufort Ch.* Why organizations don't learn from crises: The perverse power of normalization // *Review of Business*. 2000. Vol. 21, № ¾. P. 25–30.