

В.В. Петров, В.В. Даньшина

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

**Учебное пособие для студентов и магистрантов
экономических специальностей**



ПАЛЕОТИП

Москва

2011

УДК 65.0(075)
ББК 65.291.218я7
ПЗ0

*Утверждено к изданию на заседании
Методического совета НОУ «Институт экономики
и предпринимательства» Протокол № 23 от 16 сентября 2011 г.*

Рецензенты:

Кафедра менеджмента Саратовского государственного социально-экономического университета;
В.Ю. Тюрина, д-р экон. н., проф.

Петров, В.В.
ПЗ0 Управление изменениями в организации : учебное пособие /
В.В. Петров, В.В. Даньшина. — М. : Издательство «Палеотип», 2011.
— 144 с.

ISBN 978-5-94727-211-6

В книге рассмотрены ключевые проблемы управления изменениями в организациях, функционирующих в современной изменяющейся турбулентной среде. Рассмотрены вопросы, связанные с необходимостью перемен в организациях, для обеспечения их устойчивого развития. Подчеркнута необходимость начала процесса изменения с изменений корпоративной культуры и организационных изменений, которые требуют самого пристального внимания менеджеров организаций при разработке стратегий изменений и их осуществлении.

Книга адресована студентам и магистрантам экономических специальностей, преподавателям и аспирантам, а также слушателям программ повышения квалификации различного уровня и всем, кто интересуется проблемами современного менеджмента.

Книга издана в авторской редакции.

УДК 338.242(075.8)
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-94727-211-6

© Петров В.В., Даньшина В.В., 2011
© Издательство «Палеотип», 2011

Содержание

Введение	6
Концепция управления изменениями	8
Мотивы изменений	8
Базовые функции коммерческого предприятия	9
Цели и миссия организации	12
Видение будущего организации	14
Этапы развития систем внутрифирменного управления.....	20
Концепция организационного развития	22
Виды организационных изменений и их особенности	26
Резюме.....	30
Вопросы для самопроверки.....	32
Процессы управления изменениями	34
Изменение бизнес-процессов компании	34
Реинжиниринг бизнес-процессов	36
Команды поддержки изменений.....	41
Этапы управления организационными изменениями.....	42
Управление изменениями в информационную эпоху	48
Руководство процессом корректировки.....	51
Рациональные технологии управления переменами	52
Фазы трансформации компании	60
Резюме.....	65
Вопросы для самопроверки.....	67
Стратегии изменений	69
Эффективность изменений.....	69
Классические стратегии изменений	70
Предпринимательские стратегии	70
Резюме.....	82
Вопросы для самопроверки.....	83
Управление конфликтами и командами	84
Отношения между людьми в конфликтных ситуациях.....	84
Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. 88	
Изменения и кадровые проблемы.....	100
Соппротивление изменениям.....	104

Враждебное окружение	108
Резюме.....	109
Вопросы для самопроверки.....	111
Изменения культуры организации.....	114
Проявления организационной культуры	114
Прочные и слабые культурные традиции.....	116
Адаптивные культуры	118
Изменение культуры организации	119
Обеспечение соответствия культуры изменениям.....	124
Формирование этических норм и ценностей.....	126
Ориентация культуры на высокие результаты.....	130
Формирование культуры, способствующей изменениям	131
Резюме.....	135
Вопросы для самопроверки.....	138
Организационное развитие компании	140
Организационные структуры.....	140
Резюме.....	150
Вопросы для самопроверки.....	152
Лидеры изменений	154
Профессиональные лидеры.....	154
Отношение к политике компании	161
Необходимость этичного поведения.....	163
Лидеры изменений	164
Особенности мышления лидеров	166
Качества лидеров	167
Поведение лидеров	169
Чего ждут лидеры от руководства.....	170
Резюме.....	179
Вопросы для самопроверки.....	181
XXI век: ориентиры изменений	183
Признаки нового общества	184
Резюме.....	204
Вопросы для самопроверки.....	205

Введение

Курс «Управление изменениями» ориентирован на менеджеров верхних уровней управления, осознавших значение изменений в компаниях и для студентов. Курс относится к одной из высоких ступеней обучения менеджеров. По этой причине базовые понятия менеджмента в нем не рассматриваются. Кроме того, курс не рассматривает многие технические приемы и навыки, необходимые менеджеру на высоком уровне управления. Предполагается, что все эти разделы менеджмента изучаются в других курсах. Это позволяет в данном курсе сосредоточиться на вопросах, непосредственно связанных с управлением изменениями и специфичных именно для этой области деятельности.

Курс является одним из компонентов программы MBA. Он дает представление о закономерностях перемен, формирует знания и ключевые навыки в выборе подходов к управлению изменениями, развивает способность различать напряженные ситуации в организациях, и использовать опыт решения проблем развивающихся изменений. Курс основан на представлениях и навыках, сформированных у студентов такими дисциплинами, как «Общий менеджмент», «Управление персоналом», «Управление человеческими ресурсами», «Управление операциями», «Системный анализ», «Организационное поведение», «Маркетинг». Курс является также основанием для изучения таких дисциплин, как «Управление проектами», «Стратегии развития компаний».

Изучение курса позволяет студентам и слушателям освоить следующие вопросы:

- причины и движущие силы изменений в организациях;
- объективные закономерности перемен в организациях;
- подходы к выбору оптимальных стратегий организационных изменений;
- формирование культуры, способствующей изменениям
- конструктивные технологии изменений;
- стратегии управления изменениями;
- основные препятствия изменениям и их преодоление;
- ориентиры изменений в XXI веке.

В учебном пособии большое внимание уделяется утверждению, что любые изменения есть следствие изменений во внешней среде организации и их необходимо начинать с формирования команды изменений, а сам изменения надо начинать с изменений в корпоративной культуре организации и ее структуре.

При осуществлении изменений большую роль играют лидеры изменений как формальные, так и неформальные, которые обладают отличительными признаками. Качества лидера изменений могут быть сформированы руководителями организации путем целенаправленной работы над собой в процессе управленческой деятельности. Изменения в организации почти всегда сопровождаются конфликтами, которые возникают в подразделениях организации, между руководством и персоналом. Лидеры перемен должны умело выявлять причины конфликтов и квалифицированно управлять ими.

В двадцать первом веке мир входит в новое информационное общество. Бизнес процессы в новом обществе потребуют осуществления существенных изменений в организациях. Да и сами организации будут организованы на новых принципах. Направление этих изменений должно соответствовать тем признакам нового общества, которые его характеризуют. Одни из признаков уже видны всем, другие еще зарождаются. Эффективный менеджер, планируя изменения, должен внимательно следить за тем, чтобы направление изменений соответствовало тем изменениям, которые характерны для нового информационного общества. Та организация, которая сделает прогноз изменений во внешней среде раньше своих конкурентов, и выполнит запланированные изменения, будет занимать лидерские позиции на рынке. Учтите выбирать эффективные изменения и управлять ходом их реализации в кратчайшие сроки!

Концепция управления изменениями

Мотивы изменений

Каждая из организаций представляет собой сложную и постоянно эволюционирующую совокупность подразделений, иерархических уровней и функциональных групп. Все они связаны взаимозависимыми и деловыми отношениями. Даже небольшая организация или ее подразделение характеризуется наличием целой сети таких зависимостей.

Мы живем в эпоху глубоких перемен, которые по своему масштабу и возможным последствиям превосходят те, которые произошли в результате индустриальной революции в середине XIX века, и те, что были вызваны второй мировой войной

Неотъемлемой чертой современного менеджмента являются изменения. Практика управления показала, что ни одна из организаций не может сохранить лидерство в отрасли, если она будет избегать изменений, направленных на совершенствование, как самой системы управления, так и его подходов к бизнесу и применяемых методов.

Для периода потрясений, который мы сейчас переживаем, изменения – это норма. Любые изменения сопряжены с потерями и риском и требуют огромного труда. Но если организация не ставит цель смело идти навстречу изменениям и быстро меняться вместе с окружающим миром, она обречена на прозябание. В периоды важных структурных преобразований выживают только те лидеры перемен, которые чутко улавливают тенденции изменений и мгновенно приспосабливаются к ним, используя себе во благо открывающиеся возможности.

Питер Ф. Друкер утверждает, что управлять переменами нельзя. Но их можно опережать. Всего лишь несколько лет назад одной из самых популярных тем исследований была тема «преодоление сопротивления переменам», которой посвящались книги и семинары по менеджменту. А сегодня все смирились с неизбежностью перемен.

Любая организационная структура независимо от ее принадлежности к той или иной отрасли, к тому или иному общественному строю находится в состоянии непрерывного изменения. Умелое и своевременное реагирование на изменения, происходящие во внешней среде организации или внутри ее, умение применить эти изменения для пользы дела является показателем высшего класса в современном менеджменте. Реакция на перемены и их использование является главным в управлении организацией. «Кто так ооченел, что не в состоянии больше меняться, тот уже умер. Похоронный обряд в таком случае является лишь простой формальностью», – отмечал Генри Форд.

Развитым странам предстоят долгие годы глубоких перемен. Речь идет не только об экономических изменениях, но и об изменениях в демографической ситуации, политике, обществе, философии и, прежде всего, в мировоззрении. В этот период экономическая теория и экономическая политика будут, скорее всего, неэффективны. Для периода перемен социальная теория еще не сформирована.

Базовые функции коммерческого предприятия

Так как цель коммерческого предприятия – это создание потребителя, то для этого оно должно выполнять две базовые функции – маркетинговую и инновационную.

Маркетингу и маркетинговым подходам по-прежнему уделяется повышенное внимание, однако для большинства производителей маркетинг не стал повседневной реальностью. В настоящее время большую популярность приобретает движение в защиту интересов потребителей (консюмеризм). Его сторонники требуют, чтобы компании действовали в строгом соответствии с законами рынка и занимались маркетингом в подлинном смысле этого слова. Другими словами, компании в своей деятельности должны учитывать потребности и ценности потребителей, ориентироваться на удовлетворение их запросов, а прибыль компании должна определяться реальной пользой, полученной потребителем. Поэтому для маркетинга открываются новые возможности, так как компании в своих действиях вынуждены ориентироваться на потребности рынка.

Движение в защиту интересов потребителей должно, по идее, устранить причину слабого распространения реального маркетинга. Однако менеджеры обычно подразумевают под маркетингом организованную деятельность всех подразделений организации, связанных со сбытом *их* продукции. Обратите внимание, что речь идет о сбыте «их продукции» и поисках «их рынка». Реальный же маркетинг должен начинаться с определения, потребностей и ценностей потребителей, их демографических характеристик, их реалий. Вместо вопроса: «Что мы собираемся продавать?», компания должна спросить: «Что хочет купить потребитель, что он ищет и ценит?». Поэтому сбыт и маркетинг скорее антиподы, чем родственные понятия. Цель маркетинга – понять потребителя так, чтобы предлагаемый фирмой продукт или услуга в максимальной степени отвечали его желаниям и потребностям.

Для коммерческой фирмы одного лишь маркетинга недостаточно. Коммерческое предприятие может существовать лишь в растущей

экономике, которая воспринимает изменения как естественное и приемлемое явление. Второй базовой функцией коммерческого предприятия является инновация, *то есть* удовлетворение иных потребностей потребителя, о которых он зачастую еще и не подозревает. Недостаточно, чтобы коммерческое предприятие занималось просто производством товаров и услуг, оно должно выпускать все более совершенные и более эффективные с экономической точки зрения товары и услуги. Обеспечение постоянного роста коммерческого предприятия вовсе не обязательно, важен его постоянный качественный рост.

Инновация может сопровождаться снижением цены, но главное инновация должна сопровождаться переходом к выпуску нового и более совершенного продукта, обеспечением нового преимущества (удобства, выгоды) для потребителя или определением его новой потребности (желания).

Наиболее эффективной инновацией является другой продукт или услуга, которые удовлетворяют новые потребности, а не представляют собой какое-то усовершенствование старого продукта. Как правило, новый продукт для потребителя стоит дороже предыдущего, тем не менее его производство может сопровождаться снижением затрат и повышением производительности. Инновация может заключаться и в поиске нового применения давно известных продуктов.

Пример. Продажа холодильников эскимосам для хранения свежих продуктов служит примером открытия нового рынка. Эскимосы хранили свои пищевые продукты в условиях сильного замораживания в условиях низких температур внешней среды. При этом качество продуктов резко снижалось. Продажа холодильников эскимосам для предохранения продуктов от излишнего замораживания, по сути, представляет собой создание нового продукта. Разумеется, с технологической точки зрения здесь мы имеем дело со старым продуктом – холодильником; однако с экономической точки зрения мы имеем дело с инновацией.

Инновацию не следует путать с изобретением. Инновация – это, скорее, экономический, а не технологический термин. Социальные или экономические инновации важны не меньше, чем технологические. В коммерческом предприятии инновацию не следует рассматривать как функцию, изолированную от маркетинга. Инновация не ограничивается лишь исследованиями и разработкой, она охватывает все функции предприятия и все виды его деятельности. Она не замыкается исключительно на производстве – инновация в процессе сбыта не менее важна. Инновации можно дать такое определение, это – *повышение потенциала человеческих и материальных ресурсов с целью производства материальных ценностей.*

Задача менеджеров – *преобразовывать потребности общества в новые возможности для прибыльного ведения бизнеса*. Это особенно важно сегодня, когда удовлетворению потребностей общества и окружающей среды уделяется усиленное внимание.

Практически на каждом уровне современной организации имеются высокообразованные и квалифицированные специалисты. Их знания и высокая квалификация сопровождается огромной ответственностью, которая лежит на них при принятии решений о том, какую работу следует выполнять и как она должна выполняться.

Решения, которые влияют и на предприятие в целом и на его способность выполнять поставленные задачи, принимаются на всех уровнях организации. В повседневной практической деятельности предприятия решения, связанные с определенным риском, принимаются многими людьми на низовых уровнях организационной иерархии. Решения типа: что надо делать и чего не следует делать; над какими разработками продолжить работу, а какие разработки следует прекратить; каким продуктам, рынкам и технологиям уделить особое внимание, а какими можно пренебречь. Эти решения принимаются зачастую людьми, не обладающими знаниями по теории управления. К ним можно отнести, например, исследователей, разработчиков, конструкторов, инженеров-технологов, бухгалтеров.

Каждый из этих специалистов основывает свои решения на собственных представлениях о бизнесе. У каждого из них свое представление и о фирме, и о том, какой она должна быть. Поэтому если высшее руководство предприятия не даст исчерпывающее определение цели и миссии организации, то люди, принимающие решения на данном предприятии, будут действовать исходя из своих, порой несовместимых и даже противоречивых представлений. Чтобы обеспечить общность представлений, общность понимания, единство направления и усилий всей организации, нужно четкое и исчерпывающее определение того, «что представляет собой наш бизнес и каким он должен быть».

Так как формулировке цели и миссии фирмы обычно не уделяется должного внимания, то это служит главной причиной большинства неудач, выпадающих на долю этих фирм. И наоборот: успехи других компаний во многом объясняются тем, что их руководство своевременно, четко и осознанно задало вопрос: «Чем же на самом деле занимается наша компания?», и исчерпывающе на него ответило. Сформулировать правильный ответ на этот вопрос – первейшая и главная задача руководства организации. Ответить на вопрос о том, что представляет собой бизнес данной компании, довольно сложно, и правильный ответ далеко не так очевиден, как может показаться.

Цели и миссия организации

Многие считают, что с точки зрения экономики миссия предприятия заключается в максимизации прибыли. Разумеется, прибыль и прибыльность коммерческого предприятия очень важны, причем для общества они даже может быть более важны, чем для самой фирмы. И все же, получение прибыли является не столько целью, *сколько ограничивающим*, сдерживающим фактором для экономической деятельности коммерческого предприятия. Прибыль – это не логическое обоснование экономического поведения предприятия и его экономических решений, а скорее проверка их целесообразности и эффективности.

Преувеличение роли прибыли базируется на утверждении, что побудительным мотивом отдельной личности является так называемый «мотив прибыли» и это переносится на деятельность коммерческого предприятия в целом и объясняет его поведение. На самом деле «мотив прибыли» и вытекающая из него концепция максимизации прибыли не имеют никакого отношения к функции любой фирмы, ее назначению и управленческим задачам.

По сути, концепция «мотива прибыли» вредна. Она стала основной причиной неправильного понимания природы прибыли и неприязни к успешным, хорошо зарабатывающим предприятиям. Именно эта концепция явилась причиной серьезных просчетов в США и в Западной Европе, которые стали следствием недопонимания природы и назначения коммерческого предприятия. В связи с этой концепцией многие считают, что существует противоречие между получением прибыли и способностью предприятия выполнять свой долг перед обществом. Но выполнить свой долг перед обществом предприятие может лишь в том случае, если оно рентабельно.

Чтобы ответить на вопрос, что же представляет собой конкретное коммерческое предприятие, нужно понять, какова его цель. Цель предприятия всегда находится не внутри его, а во внешней среде. Цель коммерческого предприятия определяется обществом, поскольку все предприятия являются его составной частью. Питер Ф. Друкер полагает, что единственно верное определение цели коммерческой фирмы – это формирование потребителя.

Рынки создают предприниматели. Потребность, которую ощущает потребитель, стремится удовлетворить фирма. Неудовлетворенная потребность человека, доминирует в его жизни, оставаясь при этом потенциальным желанием, – до тех пор, пока предприниматели не превратят ее в реальный спрос. После этого можно говорить о появлении потребителя и рынка. Потенциальный потребитель может и не ощущать эту потребность, пока соответствующие продукты не появились

на рынке. Более того, потребность иногда вообще отсутствует, пока предприниматель не сформирует ее, разработав совершенно новый продукт и умело, организовав его сбыт. Таким образом, предприниматель создает потребителя.

Но с другой стороны и потребитель определяет, какой должна быть та или иная фирма. Его готовность выложить свои деньги за товар или услугу превращает вещи – в товары. То, что потребитель покупает и считает для себя ценностью, – это уже не просто продукт. Это средство, с помощью которого потребитель получает для себя определенную выгоду.

При формулировке цели и миссии организации требуется лишь один ориентир, одна отправная точка – потребитель. Не устав организации или его учредительный договор, а именно потребитель определяет сущность бизнеса данной организации. Эта сущность определяется потребностями и желаниями потребителя, которые он удовлетворяет покупкой продукта или услуги данной фирмы. Миссия любой фирмы заключается в том, чтобы удовлетворять нужды клиента. Определить сущность бизнеса данной компании можно, посмотрев на нее со стороны, глазами потребителя и с точки зрения рынка в целом. Для потребителя представляют интерес лишь его собственные ценности, желания и реалии, поэтому любая попытка охарактеризовать сущность бизнеса конкретной компании должна отталкиваться от реалий потребителя, его конкретной ситуации, его поведения, ожиданий и жизненных ценностей. Таким образом, определяя цель и миссию фирмы, прежде всего, нужно установить – кто ее потенциальный потребитель. От ответа на этот вопрос в значительной степени зависит формулировка сути бизнеса фирмы. Потребитель, то есть конечный пользователь продукта или услуги, требует особого подхода, у каждого имеются свои ожидания и ценности, каждый из них покупает то, что подходит именно ему.

Большинство руководителей задумываются о сути своего бизнеса только в критических для фирмы ситуациях. Так ведет себя только безответственное руководство. Разумеется, в таких случаях суть деятельности компании нужно анализировать обязательно. Более того, задав вопрос о сути предприятия и правильно ответив на него, можно добиться потрясающего результата и с честью выйти из практически безнадежного положения. Этот вопрос следует задавать и при зарождении фирмы. Самое подходящее время для того, чтобы еще раз проанализировать суть бизнеса – это период, когда фирма добивается весомого успеха. Успех быстро заставляет забыть о том, как именно он был достигнут. Он всегда создает новые реалии, но он всегда порождает свои особые проблемы. Руководители процветающих компаний редко задают себе вопрос: «Чем же мы занимаемся на самом деле?».

Со временем устаревает даже самое правильное определение сути компании. Лишь в исключительных случаях формулировки цели и миссии фирмы выдерживают испытание временем. Поэтому, спрашивая, что же представляет собой данная компания в настоящее время, вполне естественно поинтересоваться: а какой она будет *в будущем*? Как изменится внешняя среда сегодня, и как это повлияет на миссию и назначение организации завтра? Как уже сейчас *можно использовать* эти прогнозы для изменения способов ведения бизнеса, корректировок цели и стратегии, расстановку приоритетов? На какой объем рынка может рассчитывать наша компания через пять или десять лет? Какие факторы могут подтвердить или, напротив, опровергнуть эти прогнозы? А отправной точкой, всегда остается рынок с его потенциалом и тенденциями развития.

Самые важные факторы, на которые почему-то меньше всего обращают внимание, – это изменения в структуре и динамике населения. Традиционно предприниматели, и экономисты, считают демографические характеристики неизменными. Однако сейчас численный состав населения меняется быстрыми темпами, и это относится не только к развитым, но и развивающимся странам. Важность демографических характеристик заключается не только в том влиянии, которое структура населения оказывает на покупательную способность и предпочтения покупателей, а также об их влиянии на количество и структуру рабочей силы.

Руководители фирм должны уметь прогнозировать изменения структуры рынка, вызванные переменами в экономике, изменениями моды и вкусов, а также действиями со стороны конкурентов. Конкурентов следует определять с точки зрения потребителя, принимая во внимание, чей продукт или услугу он покупает.

Руководство фирмы должно также задаваться вопросом: «Какие запросы потребителя еще не полностью удовлетворяют продукты или услуги, доступные в настоящее время?». Способность поставить этот вопрос и правильно ответить на него отличает успешно развивающуюся компанию от компании, которая использует только тенденции, сложившиеся в соответствующей отрасли.

Видение будущего организации

Задавая вопрос о будущем организации, имеют в виду возможность ее адаптации к прогнозируемым переменам, связанным с необходимостью модернизации, расширения и развития ее бизнеса. Еще нужно иметь ответы на следующие вопросы: «Какой должна стать наша фирма?», «Какие новые возможности откроются для выполнения цели и миссии, если фирма выберет другое направление бизнеса?».

Компании, которые не задумываются об этом, упускают открывающиеся перед ними благоприятные возможности. В ответе на вопрос: «Какой должна стать наша фирма?», должны быть учтены изменения в обществе, экономике и рынке, а также свои инновации и инновации других фирм.

Принимая новые и изменяя существующие направления деятельности, надо избавляться от старых проектов, не соответствующих больше назначению и миссии фирмы, не удовлетворяющих существующим потребностям потребителей, и не вносящих существенного вклада в развитие фирмы.

При определении того, что представляет собой данная фирма и какой она должна быть, важным этапом является анализ существующих продуктов или услуг, процессов, рынков и каналов распределения. Нужны четкие ответы на вопросы:

- Не утратили ли они свою актуальность?
- Какова вероятность того, что они не потеряют актуальность?
- По-прежнему ли они представляют ценность для клиента?
- Какова вероятность того, что они и в дальнейшем будут представлять для него ценность?
- Отвечают ли они текущей демографической ситуации, нынешним реалиям рынка, технологии и экономики?
- Если нет, можем ли мы отказаться от них или прекратить дальнейшее расходование на них ресурсов и усилий?

Если руководство фирмы не будет серьезно и систематически искать ответы на эти вопросы, если оно не будет принимать меры для практической реализации полученных ответов, то даже идеально сформулированные миссия, цель и задачи фирмы останутся пустыми словами.

Определение цели и миссии фирмы – дело сложное и рискованное. Но приступать к формулированию своих задач, разработке стратегий, концентрации своих ресурсов и к выполнению конкретной работы фирма может, лишь определив свою цель и миссию. Только в этом случае управление фирмой даст желаемые результаты.

Определение назначения фирмы и ее миссии нужно трансформировать в *задачи*, к реализации которых фирме и следует стремиться. В противном случае все это останется бесполезными благими намерениями, которым не суждено воплотиться в жизнь. Задачи фирмы должны отвечать ряду требований.

Они должны формулироваться на основе представлений о том, какая она сейчас и какой она должна быть. Это – практические обязательства фирмы, выполняя которые, она будет осуществлять свою миссию. Это стандарты, которые будут служить эталоном при измерении

эффективности фирмы. Иными словами, задачи фирмы воплощают ее фундаментальную стратегию.

Они должны иметь практический характер, *то есть возможно-стью* легко трансформироваться в конкретные задания. Их можно использовать в качестве базы и мотивации для работы, как на ближнюю, так и на более отдаленную перспективу.

Задачи должны допускать возможность концентрации основных ресурсов и усилий для их выполнения. Основополагающие задачи фирмы должны носить фундаментальный характер. В отличие от второстепенных задач, они должны быть обеспечены человеческими и финансовыми ресурсами.

У фирмы должна быть не одна, а несколько задач. Управлять фирмой – значит обеспечивать баланс потребностей и целей. А это невозможно, если у фирмы только одна задача.

Задачи необходимо сформулировать во всех областях, от которых зависит выживание фирмы. Области, в которых необходимо определить задачи, одинаковы для всех фирм, поскольку выживание каждой компании зависит от одних и тех же факторов.

Задачи фирмы служат основой для организации работы и распределения конкретных обязанностей. Каждая фирма должна сформулировать для себя задачи в следующих шести ключевых областях:

- маркетинг;
- инновация;
- человеческие, финансовые и физические ресурсы;
- производительность;
- социальная ответственность;
- потребность в прибыли.

Для того, чтобы создать своего потребителя фирме нужна маркетинговая задача. Фирма должна быть способна к инновации, в противном случае ее обойдут конкуренты, поэтому фирме нужна инновационная задача. У фирмы должны быть задачи, касающиеся поиска, использования и развития человеческих, материальных и финансовых *ресурсов*. Так как условием выживания фирмы является постоянный рост эффективности использования ее основных ресурсов, то она должна решать задачи производительности. Любая фирма существует в определенном окружении. Поэтому у нее есть определенные обязательства перед обществом, и она должна ставить перед собой задачи, касающиеся социальной ответственности бизнеса. Не следует забывать и о потребности в получении прибыли – в противном случае ни одна из перечисленных задач не будет достигнута. Ведь реализация всех этих задач требует затрат. А затраты можно компенсировать лишь с помо-

щью прибыли. Кроме того, выполнение этих задач связано с определенным риском. Поэтому для покрытия риска потенциальных убытков также необходима прибыль. Прибыль – не самоцель, а потребность, которую следует определить по отношению к стратегии фирмы, ее нуждам и рискам.

На основе задач разрабатывается структура фирмы и организуется работа ее отдельных подразделений. Задачи в любом случае необходимо сформулировать для всех перечисленных ключевых областей. Если руководство фирмы не сформулировало задачи для одной из них, это означает, что для фирмы эта область деятельности безразлична.

Если задачам отводится роль «благих намерений», то от них не будет никакой пользы. Задачи нужно трансформировать в конкретную деятельность, в работу. Работа всегда конкретна, у нее всегда есть четкие, однозначные, поддающиеся измерению результаты, крайний срок исполнения и конкретное распределение обязанностей и ответственности.

Задачи – это не догмы, а лишь ориентиры, руководство к действию. Это не приказ, а пожелание того, к чему стремится фирма. Задачи не определяют будущего. Они лишь средство мобилизации ресурсов и усилий фирмы, направленных на формирование этого будущего.

Задачи в сфере маркетинга. Маркетинг и инновации являются базовыми задачами. Именно здесь фирма видит результаты своей деятельности. Для обеспечения эффективности маркетинга требуется наличие нескольких задач. Например, задачи в сфере маркетинга охватывают:

- существующие продукты и услуги на существующих рынках;
- отказ от устаревших продуктов, услуг и рынков;
- новые продукты и услуги для существующих рынков;
- новые рынки;
- каналы распределения;
- стандартизацию и эффективность услуг;
- эффективность кредитов.

Каждая из этих задач подробно описана в литературе. Но практически эти задачи можно ставить лишь после определения положения фирмы на рынке. Очевидно, что не каждая фирма может стать лидером. Поэтому нужно решить, где фирма собирается лидировать – в каком сегменте рынка, с каким продуктом, услугами и потребительскими ценностями.

В то же время необходимо помнить о так называемой «максимальной рыночной позиции», выше которой подниматься не рекомендуется. Доминирующее положение на рынке усыпляет бдительность лидера. Длительное доминирование на рынке порождает внутреннее сопротивление

инновациям, чрезвычайно затрудняя адаптацию к переменам. Кроме того, рынок не переносит зависимости от одного монопольного поставщика.

Деятельность доминирующего поставщика на быстро растущем рынке (особенно на новом), как правило, оказывается менее эффективной, чем в случае наличия на рынке нескольких крупных и энергичных конкурентов. Новый рынок, как правило, растет намного быстрее при наличии не одного, а нескольких поставщиков. Новый рынок, на котором действует только один поставщик, будет ограничен его действиями, так как единственный поставщик будет сам определять, для чего его продукт или услуга могут или должны использоваться, а для чего нет. Если поставщиков несколько, то они будут искать и выявлять новые рынки и новые возможности конечного использования своих продуктов и услуг, о которых поставщик-монополист и не догадывается. А рынок при этом может быстро увеличиться. Таким образом, целью фирмы, с точки зрения завоевания определенных позиций на рынке, должно быть достижение оптимума, а не максимума.

Задачи в сфере инновации. С помощью этих задач фирма проводит в жизнь свое видение того, какой она должна быть. В фирме возможны три вида инноваций:

- инновации в области товаров или услуг (инновации товара);
- инновации в отношении рынка, поведения и ценностей потребителей (социальные инновации);
- инновации, касающиеся навыков и действий при производстве продуктов и оказании услуг и необходимых для вывода этих продуктов и услуг на рынок (управленческие инновации).

При формулировке инновационных задач возникает проблема измерения воздействия и важности разных инноваций. Трудно определить, что эффективнее – реализация многих незначительных, но находящихся немедленное применение усовершенствований, или одна инновация, основанная на фундаментальных исследованиях, которая через несколько лет напряженного труда может в корне изменить характер бизнеса фирмы? Универмаг и электронная компания наверняка ответят на этот вопрос по-разному.

Задачи в сфере ресурсов. Для успешной деятельности фирме требуются ресурсы (кадры и капиталовложения), в работе с которыми необходимо решить ряд маркетинговых задач. Требуется найти ответы на следующие вопросы:

- Какими должны быть предлагаемые нашей фирмой рабочие места, чтобы привлечь и удержать необходимых нам людей?
- Каково сейчас предложение на рынке труда?
- Что мы должны сделать, чтобы привлечь нужных нам специалистов?

- В какой форме должны быть привлечены инвестиции в нашу фирму (в форме банковских ссуд, долгосрочных долговых обязательств или акционерного капитала)?

Задачи в сфере ресурсов формулируются на основе прогноза потребностей фирмы, и экстраполяции развития рынков труда и капитала. При этом необходимо учитывать структуру, направление деятельности и планы фирмы.

Задачи в сфере производительности. Фирме необходимо обеспечивать необходимую производительность ресурсов. Поэтому она должна сформулировать задачи, касающиеся производительности как для каждого из основных видов ресурсов, так и ее производительности в целом, то есть степени использования ресурсов и качества конечного продукта, получаемого в результате их использования.

Первым показателем качества управления является производительность. Этот показатель идеально подходит для сравнения эффективности руководства разных подразделений в рамках одной фирмы, а также для сравнения эффективности руководства разных фирм.

Всем фирмам доступны примерно одни и те же ресурсы, единственное, что отличает одну фирму от другой – это качество управления на всех уровнях. Непрерывное повышение производительности – одна из важнейших задач руководства фирмы. Это еще и одна из самых трудных задач, так как производительность зависит от баланса между многими разнородными факторами, немногие из которых удастся определить и измерить.

Производительность – сложная и чрезвычайно важная концепция. Если фирма не поставила перед собой задачи, касающиеся производительности, то это значит, что она не определила и направление своей деятельности. Если же фирма не занимается измерением производительности, то в ней не реализуется такая важная функция как контроль.

Задачи в социальной сфере. Совсем недавно менеджеры и экономисты считали, что социальная сфера не зависит от задач, связанных с повышением эффективности. Движение в защиту прав потребителей и требование принять меры к прекращению *разрушительного воздействия предприятий на окружающую среду*, заставило бизнес серьезно задуматься над возможными последствиями своей деятельности и над своей ответственностью перед обществом.

Любая фирма существует лишь с молчаливого согласия породившего ее общества и лишь до тех пор, пока общество и экономика считают, что она занимается необходимой, полезной и производительной деятельностью. Задачи, касающиеся социальных обязательств фирмы, не могут быть декларативными; они должны стать неотъемле-

мой частью стратегии фирмы. Эти задачи ставятся не потому, что менеджер несет определенную ответственность перед обществом. Они необходимы, главным образом, потому, что менеджер несет ответственность перед своей фирмой.

Прибыльность фирмы. Выполнение любой из перечисленных выше задач связано с той или иной степенью риска. Их реализация связана с определенными затратами. Таким образом, прибыль нужна для того, чтобы оплатить выполнение тех задач, которые фирма поставила перед собой. Поэтому прибыль становится необходимым условием выживания.

Прибыль нужно планировать. Однако надо планировать необходимую минимальную прибыльность, а не «максимизацию прибыли». Но при этом фактический уровень прибыли, которого фирмам удается достичь, может оказаться намного выше необходимого минимума, который устанавливают для себя многие компании.

Этапы развития систем внутрифирменного управления

Мощным стимулирующим фактором, влияющим на совершенствование систем управления организациями, является постоянно изменяющийся рынок. Практически все компании пытаются найти способы приспособления к меняющимся условиям делового мира.

Перемены включают в себя изменения культуры организации, ее структуры управления, разработку и выпуск новой продукции, коренное изменение технологий. Когда говорят об изменениях в организации, то имеется в виду решение руководства об изменениях в целях организации, в ее структуре, задачах, технологии, особенностях учета человеческого фактора и тому подобное. Руководитель, принимая решение об изменениях какого-либо из этих факторов, всегда должен иметь в виду, что все они связаны между собой, и изменение одного из них неизбежно потребует изменения других.

Чаще всего, толчком к изменениям являются кризисные ситуации. С экономической точки зрения кризисы представляют опасность для достижения целей организации. Так, *кризис ликвидности* означает реальную потерю платежеспособности. В этой ситуации руководству необходимо принять срочные меры, в противном случае предприятие вынуждено будет уйти с рынка. Существует и *кризис успеха*, который связан с отклонением фактического состояния экономических показателей от запланированных (например, по объему продаж, прибыли, рентабельности или затратам) Такой кризис может возникнуть из-за ошибок допущенных при исследовании рынка, в производственной деятельности, кадровой политике и тому подобное.

Одним из противоречий в управлении является, с одной стороны, стремление организации к стабильности и одновременно необходимость в постоянном движении вперед. Поэтому статика и динамика организации должны рассматриваться в определенном взаимодействии. О стабильности в деятельности организации можно говорить только тогда, когда отсутствуют кризисные процессы. При наличии же кризисных явлений для организации стабильность в ней уступает место неустойчивым, дисгармоничным переменам.

Один из современных зарубежных исследователей проблем организационных изменений Дж. Гарднер подметил, что «возможная единственная стабильность – это стабильность в движении». Смысл этого утверждения зависит от понимания термина «динамическое равновесие». Дело в том, что при изменении параметров внешней среды организация *не может* реагировать на них эффективно, применяя *прошлый* практический опыт управления с его хорошо отлаженными стереотипами. В связи с этим в организациях возникают противоречия, которые проявляются в виде явно или не явно выраженной «борьбы» между консервативными силами (силами стабильности) и радикальными силами (силами изменений). Это относится не только к зарубежным организациям, но и к отечественным.

Эффективные организации находят способы лавирования между стабильностью и будущими изменениями. Это – трудный и болезненный процесс. Сотрудники, естественно, сопротивляются возможным изменениям, так как каждый хорошо понимает, что в результате именно его могут уволить по тем или иным причинам, поэтому некоторые действия сотрудников ставят руководителя в тупик. В связи с этим перед руководителем возникает задача – найти возможные источники скрытого сопротивления принятым решениям, а также найти меры по нейтрализации этого сопротивления. Эти вопросы требуют тщательной проработки и глубокого социально-психологического анализа.

Чтобы деятельность организации была успешной, нужны обновления и перемены, о чем уже говорилось выше. Но люди готовы к переменам только тогда, когда им грозит реальная опасность со стороны. Решительные и уверенные в себе люди, умеющие работать целенаправленно и не тратить свою энергию по пустякам, в случае необходимости перемен готовы начать свою деятельность по-новому.

Системы общефирменного управления постоянно изменяются. Сменявшие друг друга системы ориентировались на растущий уровень нестабильности, на все большую новизну событий и все меньшую предсказуемость будущего. Можно выделить четыре этапа в развитии систем общефирменного управления:

- управление на основе контроля исполнения;
- управление на основе экстраполяции (при ускорении темпа изменений, будущее можно предсказать путем экстраполяции прошлого);
- управление на основе предвидения изменений (возникают неожиданные явления, и темп изменений ускоряется, однако не настолько, чтобы нельзя предвидеть будущие тенденции и спрогнозировать реакцию на них);
- управление на основе гибких экстренных решений (складывается в условиях, когда многие важные задачи возникают настолько стремительно, что их невозможно вовремя предусмотреть).

С ростом изменчивости экономической среды меняются и принципы, на основе которых формируются системы управления. Старые принципы командно-административного стиля управления уступают место новым принципам, предполагающим делегирование полномочий, достижение консенсуса при принятии управленческих решений и использование инициатив работников.

Концепция организационного развития

Концепция организационного развития, то есть восприимчивость организации и управленческих действий к переменам возникла в середине шестидесятых годов. Эта концепция смогла выработать методы для системной диагностики, планирования изменений и их реализации с целью повышения эффективности организации.

Уэдделл Френч и Сесил Белл дали следующее определение концепции организационного развития. «Организационное развитие – это долговременная работа по усовершенствованию процессов решения проблем и обновлению в организации путем более эффективного совместного регулирования культурных постулатов организации – при особом внимании к культуре внутри формальных рабочих групп – при помощи агента перемен, или катализатора, применяя теорию и технологию прикладной науки о поведении, включая исследование действием». Попробуем пояснить содержание этого определения.

Процессы решения проблем – охватывают то, как организация оценивает и принимает решения, учитывающие возможности и угрозы, исходящие от внешней среды, как она относится к своей миссии, и пересматривает ли она свои цели с учетом происходящих перемен.

Культура организации – это преобладающие нормы поведения в организации или рабочих группах, отношения и ценности людей, работающих в организации. Она оказывает основное воздействие на взаимоотношения сотрудников и руководителей. В каждой организации можно определить тип ее культуры по стилю управления, обращению с

людьми, отношению к клиенту, заботе о качестве продукции или услуг, склонности к нововведениям и тому подобное.

Совместное регулирование культуры предполагает участие и руководителей и подчиненных в осуществлении изменений в организационной культуре.

Формальные рабочие группы – главные объекты, осуществляющие деятельность по организационному развитию. Каждая из них состоит из руководителя и его подчиненных.

Агент изменений – это внешний консультант или представитель организации, который определяет и доводит до сотрудников то, что мешает организации работать более эффективно.

Исследование действием – базовая модель исследований, применяемая при осуществлении организационного развития, которая состоит из следующих последовательных действий:

- анализ состояния дел в организации или в ее подразделении;
- передача полученных данных членам организации;
- принятие решений относительно конкретных планов действий;
- реализация планов действий;
- проведение оценки реализации планов действий и повторение этого цикла.

В основе концепции организационного развития лежат определенные ценности, относящиеся к людям как индивидуумам, людям как лидерам и членам групп, людям как членам организации.

Люди как индивидуумы обычно стремятся к личному росту в социальном плане и удовлетворению своих высших потребностей. Они хотят и могут сделать для организации больше, чем позволяют существующие условия. Понимание этого позволит руководству эффективно использовать потенциал своих работников.

Рабочая группа оказывает влияние на создание чувства удовлетворенности и компетентности ее членов. Люди хотят быть членами рабочей группы и взаимодействовать друг с другом. Это проявление их социальной потребности. Однако уровень сотрудничества внутри группы обычно ниже, чем необходимо, так как члены группы должны играть некоторые из ролей лидера. Такая необходимость возникает ввиду того, что лидер не в состоянии сам выполнять все возложенные на него задачи и функции. Поэтому при эффективном лидерстве для слаженной работы группы в целом все члены группы должны помогать друг другу.

Поведение людей в организациях сильно зависит от стиля лидерства и общего климата в высших эшелонах власти. Если там царит дух доверия, открытости, приверженности к коллективной работе, то

это влияет на поведение руководителей, находящихся на нижних ступенях иерархии, и создает соответствующую атмосферу в коллективе. Если же в верхних эшелонах власти создана обстановка недоверия, внутренней борьбы, отсутствует склонность к сотрудничеству, то все это быстро распространится по всем ступеням иерархии управления. Если для решения организационных проблем используется силовое давление, то не удивляйтесь отрицательному отношению работников к руководству организации. И, наконец, необходимо помнить, что для осуществления перемен в культуре и в образе мышления людей требуется довольно длительное время.

Для того, чтобы усилия по организационному развитию были бы успешными, необходимо выполнение следующих условий:

- руководители, занимающие ключевые посты в организации, должны принимать участие в проведении исходной диагностики состояния организации и использовать положения науки о поведении человека в процессе трудовой деятельности;
- к началу проведения работ по программе организационного развития полезно привлечь к работе консультанта по вопросам организационного поведения;
- руководители более высокого уровня, чем тот, где осуществляется программа организационного развития, должны демонстрировать поддержку программы и заинтересованного личного участия в ней;
- участники должны четко понимать, что представляет собой организационное развитие, имеются ли в нем элементы ранее осуществленных управленческих мероприятий и можно ли их использовать в данной программе;
- необходимо применять модель исследований действием;
- рабочие группы должны принимать участие в работе вместе с руководителем группы;
- необходимо эффективное управление процессом организационного развития, а его результаты должны получать должную оценку.

Для выживания на рынке и сохранения своей конкурентоспособности компании должны постоянно вносить изменения в свою хозяйственную деятельность. Потребность в изменениях вызванных влиянием турбулентной внешней среды возникает столь часто, что они оказывают влияние на жизненный цикл предприятия. Поэтому и в практике, и в научных исследованиях большое внимание уделяется анализу методов управления изменениями. Изменения охватывают стратегии, производственные процессы, структуру и культуру любой социально-экономической системы, включая ее организационные, кадровые, коммуникационные и информационные аспекты.

Американские специалисты в области управления считают, что для повышения конкурентоспособности предприятий в борьбе с ведущими фирмами требуются совершенно новые подходы в организации производства и управления по сравнению с теми, которые руководители использовали в прошлом. При отсутствии конкуренции многие руководители никогда не согласились бы с необходимостью осуществления перемен.

Американские и японские фирмы убедительно продемонстрировали, что стратегии выживания компаний могут быть разными. В каждой ситуации требуются свои подходы, поэтому руководители процесса изменений не могут применять стандартные схемы их проведения. В конкретных ситуациях применяются соответствующие подходы, которые совпадают, по крайней мере, в трех аспектах:

- привлекают внимание людей к необходимости перемен;
 - преодолевают сопротивление людей и завоевывают их поддержку;
 - предусматривают подготовку к последующим переменам.
- Управлять изменениями – это значит найти ответы на вопросы:
- как организации противостоять нерегулярным и непредсказуемым изменениям внешней среды;
 - с помощью, каких мер можно сохранить свою жизнеспособность и достигнуть намеченных целей.

Необходим мониторинг основных характеристик окружающей внешней среды. Среди этих характеристик выделяют *экономические, технологические, политико-правовые, социально-культурные* и *экологические* факторы. Деятельность предприятия зависит также от *производственных* и *кадровых* параметров внутренней среды.

Производственные параметры – это:

- организация производственного процесса;
- корпоративная культура;
- применяемые технологии;
- отношения собственности.

Среди кадровых параметров можно выделить:

- психологические особенности восприятия изменений членами организации;
- личные амбиции руководства;
- возможность профессионального развития;
- готовность к кооперации.

Менее заметным, но важным является *стратегический кризис*. Даже если положение фирмы в данный момент может казаться вполне удовлетворительным, необходимо диагностировать возможность на-

ступления стратегического кризиса. Если в развитии предприятия происходят сбои, снижается потенциал успеха, ослабевают защитные возможности в конкурентной борьбе – все это надо рассматривать как признаки стратегического кризиса. Намечающийся разрыв между вероятными и желаемыми результатами может быть ликвидирован лишь путем изменения стратегии, например, путем, выхода на новые рынки, введения продуктовых или технологических инноваций и тому подобное. Такие стратегические изменения, как правило, рассчитаны на длительный период.

Виды организационных изменений и их особенности

Выбор правильных и эффективных изменений в основном зависит от интенсивности внешних и внутренних сил сопротивления изменениям. Например, управление изменениями в условиях кризиса отличается от стимулирования перемен в ситуации, когда все идет нормально. Организация перемен в компании с низким уровнем внутреннего сопротивления, отличается от организации перемен в условиях сильного сопротивления переменам.

Принимая решение об изменениях, руководство должно быть активным или реактивным, то есть или оно само должно проявлять активность, или реагировать на требования ситуации. При этом следует иметь в виду, что интенсивность таких изменений, как введение новой технологии, изменение поведения конкурентов и тому подобное, сопровождается изменением рыночной доли, объемов продаж или других выгод.

Различают несколько уровней интенсивностей изменений:

- *малые*, которые трудно распознать и измерить;
- *умеренные*, направленность которых можно заметить, но влияние их мало сказывается на результатах деятельности организации;
- *большие*, создающие угрозу существенного ухудшения или, наоборот, обещает значительное улучшение показателей работы организации.

Для выживания организации ее руководство должно периодически оценивать и изменять свои цели в соответствии с изменениями внешней среды и изменениями, происходящими внутри организации. Такая корректировка необходима даже в случае успешно работающей организации, у которой текущие цели уже достигнуты, а анализ информации, полученной из системы контроля, не внушает опасений.

Для различных ситуаций подходят различные рецепты проведения перемен, но все они обязательно проходят три фазы:

- возникновение возможности перемен;
- их проведение;

- подготовка к следующим переменам.

Если силы перемен малы, то их трудно распознать, и они требуют мастерства для выработки преобразующей идеи. Однако при этом есть время для проведения экспериментов. Если силы перемен имеют среднюю интенсивность, то следует привлечь к ним внимание работников и создать многоцелевые команды. Процесс перемен должен начинаться с устранения консерваторов в высшем звене управления. Этот процесс требует определенной реорганизации управления и может закончиться либо провалом, либо победой.

Возникают ситуации, когда новое предложение на рынке превосходит предыдущие предложения как по его ценности для потребителя, так и по снижению общих затрат, и при этом может нарушиться существующее конкурентное равновесие. Для осуществления нового предложения требуется создание новой производственной системы. Такие ситуации называются *прорывом* в производственной сфере. Прорывы вызываются различными факторами, такими как технологические новшества, экономические циклы, политика правительства и изменяющиеся предпочтения покупателей. Компании должны распознавать потенциальные прорывы, создавать условия для понимания всеми их важности, определять признаки неминуемого прорыва.

Если потенциальный прорыв удалось распознать, то компания должна понять и оценить его возможные последствия. Для этого нужна информационная система (формальная и неформальная) для сбора, обобщения и обмена информацией, нужна открытость ее ведущих руководителей к изменениям. Такая открытость у руководителей встречается редко. Чтобы ее развить, руководителю необходимо знать себя, свои установки и свою систему ценностей. Ему необходимо понимать эволюцию своей отрасли и уметь учиться у других фирм, включая и тех, которые находятся на периферии отрасли.

Большинство компаний реагируют лишь на прорывы, совершенные другими. Даже в том случае, когда менеджеры предвидят прорыв, им необходимо время для убеждения других сотрудников в необходимости принятия новых правил игры, кардинально отличающихся от существующих. Для этого нужно организовать в компании специальную систему обучения, состоящую из:

- подготовки менеджеров к исследованию новых тенденций, что позволит раньше обнаружить новые возможности;
- подготовки менеджеров-координаторов, которые соотносят новые возможности развития с нуждами организации;
- подготовки высшего руководящего звена для обеспечения стратегического развития, развития культуры, ориентированной на воз-

возможности организации, оценивания рисков и выделения ресурсов для использования возможностей, имеющих потенциал прорыва.

Высший менеджмент должен быть готов разделить риск, связанный с кардинальными переменами и экспериментированием. Менеджеры всех уровней должны иметь стимулы для поиска новых возможностей, свободный доступ к информации и ресурсам и иметь право на неудачу.

Трудность работы руководителя осложняется тем, что он должен предвидеть поведение и реакции своих подчиненных. Законы и нормы группового поведения людей регулируют их деятельность, а в некоторых случаях ограничивают некоторые их нежелательные действия. Но всегда интересы организации и собственные интересы людей тесным образом связаны между собой.

В системе «руководитель – подчиненный» как особый объект управления выступает малая группа. Отношения руководителя с этой группой носят взаимный характер. Психологический анализ особенностей взаимодействия руководителя с подчиненными выявил важность таких основных направлений этого процесса:

- восприятие руководителем каждого своего подчиненного;
- восприятие каждым членом малой группы своего руководителя;
- восприятие руководителем всей группы;
- восприятие группой своего руководителя.

Существует несколько типов перемен. Одни из них связаны с удобствами для пользователя, другие – с ценой оптовых поставок.

Перемены, связанные с удобствами для пользователя

Направленные инновации, которые объединяют усилия инновационного характера на всех уровнях управления. Руководство формирует целевые структуры, которые генерируют новые идеи и трансформируют их в новые рыночные предложения.

Спонтанные инновации, которые начинаются снизу вверх. Они предполагают наличие у персонала предпринимательского образа мышления, необходимого для трансформации идеи или технологии в успешный бизнес. Его стимулирование – это настоящее искусство руководителей всех звеньев управления.

Отношения с главными клиентами, которые подразумевают развитие интенсивных ценностно-образующих отношений. По мере развития этих отношений они становятся источником инноваций, базирующихся на ценности товара для потребителя.

Перемены, связанные со снижением цены оптовых поставок

Систематизация – стандартизация продукта и превращение единичных образцов в массовое производство с переходом от уникаль-

ной деятельности к обычной и организацией ее с наибольшей эффективностью.

Непрерывное улучшение – способность к пошаговому обновлению. В этом случае все работники привлекаются к планированию, исполнению, контролю и другим видам деятельности с ориентацией на непрерывное улучшение. Такого рода перемены были использованы рядом японских фирм, и отражают их ориентацию на людей и производство, а не на продукт и организацию.

Перестройка производственной деятельности, что означает смену конфигурации основного процесса, большую отзывчивость на запросы клиентов, модификацию продукта для определенных сегментов рынка. Это ориентация на массовое индивидуализированное производство.

Так как различия между возможностями каждого из этих направлений весьма велики, то проведение работы одновременно в нескольких направлениях создает большие сложности для управления. Реализация любой из этих возможностей требует четкой программы перемен, наличие времени и координацию усилий.

Мировые компании, ориентирующиеся на высокие технологии, при разработке новых предложений используют либо опыт спонтанных инноваций Силиконовой Долины, либо изучают японский опыт, чтобы овладеть техникой непрерывного улучшения или внедряют пошаговые инновации, размещая свои отделы исследований и разработок поближе к университетам. Многие изучают опыт США, ориентируясь на индивидуализацию массового производства.

Велика роль менеджеров-координаторов, которые для развития компании ищут новые возможности, требующие выделения дополнительных ресурсов и внимания руководства. Какими же принципами надо руководствоваться при выборе пути дальнейшего развития? Большие возможности предоставляет перенос имеющегося опыта и ресурсов в новые отрасли. Отдача здесь бывает выше. Для реализации новых возможностей развития применяют и другие рычаги.

Технологические рычаги, которые являются важнейшими для успешной деятельности компаний, производящих высокотехнологичное оборудование. Некоторые компании активно занимаются поиском новых технологий, и при этом момент прорыва может возникнуть случайно.

Рычаги производственной деятельности – использование знаний и опыта, накопленного в одной отрасли, для вхождения в другие отрасли и рынки, где эти знания и опыт будут более эффективными.

Рыночные рычаги, когда на основе изучения запросов потребителей и использования экспертных оценок товаров запускается в производство новая продукция для проникновения на новые рынки. Ме-

менеджеры-координаторы в своей деятельности используют базы данных, в которых собран прошлый опыт компании, знания специалистов в этой отрасли, свои и чужие достижения. Наиболее сложным является определение баланса между возможностями развития и потребностями основного бизнеса, поэтому, развивая новые возможности, не надо затрагивать основной бизнес.

Для того, чтобы использовать потенциал прорыва, руководство должно мобилизовать всю организацию и эффективно распределить во времени использование ресурсов. Неудачей может закончиться как преждевременное вложение средств для использования потенциала прорыва, так и запаздывание с этим. Для расчета времени полезно привлекать маркетологов, которые должны определить степень готовности рынка и возможное поведение конкурентов. Как только решение о прорыве принято, вся организация должна проявить готовность к переменам, измеряемым в количественных показателях. Часто это является большим препятствием при осуществлении прорыва.

Структурные изменения – это изменения в системе распределения полномочий и ответственности, изменения в управленческой иерархии и изменении степени централизации руководства. Они всегда происходят, когда происходят значительные изменения в целях и стратегии. Это самый распространенный вид изменений в организации. Структурные изменения связаны с человеческим фактором. Страх, что такие изменения нарушат сложившие социальные и властные отношения, вызывает сильное внутреннее сопротивление таким переменам.

Изменения в технологиях и задачах, разрушают социальные стереотипы, требуют модификации структуры, как организации, так и рабочей силы. Изменения в кадрах связаны с изменением возможностей, целевых установок или поведения персонала организации. Это вызывает у персонала страх из-за возможного неудовлетворения потребностей и ожиданий, поэтому изменения в кадрах особенно трудно сделать эффективными. Чтобы успешно провести изменения в поведении людей, их необходимо скоординировать с другими изменениями. Эффективное управление изменениями является одной из самых трудных задач для менеджеров, так как состояние переменных, вызвавших изменение, постоянно меняется, все переменные тесно связаны между собой и с реакциями на новшества.

Резюме

Неотъемлемой чертой современного менеджмента являются изменения. Практика управления показала, что ни одна из организаций не может сохранить лидерство в отрасли, если она будет избегать изменений.

Коммерческое предприятие должно выполнять две базовые функции – маркетинговую и инновационную. Недостаточно, чтобы предприятие занималось просто производством товаров и услуг, оно должно выпускать все более совершенные и более эффективные с экономической точки зрения товары и услуги. Задача менеджеров – *преобразовывать потребности общества в новые возможности для прибыльного ведения бизнеса.*

Цель предприятия находится не внутри его, а во внешней среде. Цель предприятия определяется обществом, поскольку любое предприятие является его составной частью. Цели коммерческой фирмы – это формирование потребителя.

Миссия любой фирмы заключается в том, чтобы удовлетворять нужды клиента. Определяя цель и миссию фирмы, прежде всего, нужно установить – кто ее потенциальный потребитель. Определение назначения фирмы и ее миссии нужно трансформировать в *задачи*, к реализации которых ей следует стремиться.

Задачи фирмы служат основой для организации работы и распределения конкретных обязанностей. Каждая фирма должна сформулировать для себя следующие задачи: маркетинг; инновация; человеческие, финансовые и физические ресурсы; производительность; социальная ответственность; потребность в прибыли.

Перемены включают в себя изменения культуры организации, ее структуры управления, разработку и выпуск новой продукции, коренное изменение технологий. Руководитель, принимая решение об изменениях какого-либо из этих факторов, всегда должен иметь в виду, что все они связаны между собой, и изменение одного из них неизбежно приведет к изменению других.

Одним из противоречий в управлении является стремление организации к стабильности и одновременно необходимость в постоянном движении вперед. О стабильности в деятельности организации можно говорить только тогда, когда отсутствуют кризисные процессы.

При изменении параметров внешней среды организация *не может* реагировать на них эффективно, применяя *прошлый* практический опыт управления с его хорошо отлаженными стереотипами. В связи с этим в организациях возникают противоречия, которые проявляются в виде явно или не явно выраженной «борьбы» между консервативными силами (силами стабильности) и радикальными силами (силами изменений).

Можно выделить четыре этапа в развитии систем общеприемлемого управления: управление на основе контроля исполнения; управление на основе экстраполяции; управление на основе предвидения изменений; управление на основе гибких экстренных решений

В основе концепции организационного развития лежат определенные ценности, относящиеся к людям как индивидуумам, людям как лидерам и членам групп, людям как членам организации. Поведение людей в организациях сильно зависит от стиля лидерства и общего климата в высших эшелонах власти.

Принимая решение об изменениях, руководство должно быть активным или реактивным, то есть или оно само должно проявлять активность, или реагировать на требования ситуации. Для выживания организации ее руководство должно периодически оценивать и изменять свои цели в соответствии с изменениями внешней среды и изменениями, происходящими внутри организации.

Возникают ситуации, когда новое предложение на рынке превосходит предыдущие как по его ценности для потребителя, так и по снижению общих затрат, и при этом может нарушиться конкурентное равновесие. Для осуществления нового предложения требуется создание новой производственной системы. Такие ситуации называются *прорывом* в производственной сфере.

Высший менеджмент должен быть готов разделить риск, связанный с кардинальными переменами и экспериментированием. Менеджеры всех уровней должны иметь стимулы для поиска новых возможностей, свободный доступ к информации и ресурсам и иметь право на неудачу.

Существует несколько типов перемен. Одни из них связаны с удобствами для пользователя, другие – с ценой оптовых поставок. Структурные изменения – это изменения в системе распределения полномочий и ответственности, изменения в управленческой иерархии и изменении степени централизации руководства. Они всегда происходят, когда происходят значительные изменения в целях и стратегии. Это самый распространенный вид изменений в организации. Структурные изменения связаны с человеческим фактором и вызывают сильное внутреннее сопротивление таким переменам.

Чтобы успешно провести изменения в поведении людей, их необходимо скоординировать с другими изменениями. Эффективное управление изменениями является одной из самых трудных задач для менеджеров, так как состояние переменных, вызвавших изменение, постоянно меняется, все переменные тесно связаны между собой и с реакциями на новшества.

Вопросы для самопроверки

Почему важной чертой современного менеджмента являются непрерывные изменения?

Охарактеризуйте особенности двух базовых функций коммерческого предприятия – маркетинговую и инновационную, направленных на создание потребителя.

С какой целью высшее руководство предприятия должно сформулировать исчерпывающее определение цели и миссии организации?

Почему вредна концепция «мотива прибыли»?

В чем заключается миссия любой фирмы?

На какие вопросы надо искать ответы, чтобы определить, что представляет собой данная фирма и какой она должна быть?

Каким пяти требованиям должны отвечать задачи фирмы?

В каких шести ключевых областях фирма должна сформулировать для себя задачи?

Какие базовые задачи имеются в сфере маркетинга?

Какие базовые задачи имеются в сфере инноваций?

Охарактеризуйте четыре этапа в развитии систем общеприемного управления?

Поясните содержание концепции организационного развития сформулированной Уэдделлом Френчем и Сесилом Беллом?

Какие последовательные действия при осуществлении организационного развития следует предпринять при использовании базовой модели «Исследование действием» ?

Какие условия необходимо выполнить для того, чтобы усилия по организационному развитию были бы успешными?

Какие различают уровни интенсивностей изменений?

Какие ситуации называют прорывом в производственной сфере?

Какие перемены связаны с удобствами для пользователя?

Какие перемены связаны со снижением цены оптовых поставок?

Процессы управления изменениями

Изменение бизнес-процессов компании

Существует несколько подходов к совершенствованию бизнес-процессов компании. Один подход предполагает радикальные изменения с использованием новейших технологий управления, не учитывая существующие в организации бизнес-процессы. Однако, некоторые компании имеют возможность (в том числе и финансовую) перепроектировать бизнес-процессы для того, чтобы начать все с «чистого листа». Люди, оборудование и деловые навыки трудно поддаются радикальным изменениям, тем более что в процессе трансформации компании могут появиться непредвиденные препятствия и новые возможности.

Альтернативный подход – поэтапное проведение изменений в компании, постепенное совершенствование бизнес-процессов после изучения наметившихся кризисных явлений и путей их предотвращения. Этот подход используется, в частности, в системе «Всеобщего управления качеством» (*TQM*). Однако, как показывает практика, некоторые виды изменений не приводят к желаемому результату или приводят даже к краху, особенно если изменения проведены частично, постепенно или очень медленно.

Следует отметить, что компании при реализации как радикальных, так и постепенных изменений неизбежно сталкиваются с трудностями. В основном, это связано с тем, что многие руководители компаний не до конца учитывают взаимосвязь между технологией, практикой и стратегией. Зачастую разработка нового продукта, установка новой производственной линии, изменение стратегии принятия решений или системы коммуникаций рассматриваются изолированно, в то время как реализация любого из перечисленных действий затрагивает многочисленные связанные друг с другом аспекты деятельности компании.

Пример. Компания «*General Motors*» в 80-е годы потратила \$650 млн. на внедрение новых гибких технологий на одном из своих заводов не обновляя методы управления. Применение гибкой технологии не позволило компании достигнуть такого же уровня прибыли, как японским автомобильным магнатам, которые внедрили изменения в бизнес-процессы, связанные с технологическим процессом (в том числе, новые методы управления).

Руководители должны планировать такую стратегию изменений, которая привлекает во внимание и координирует взаимодействие всех компонентов системы бизнеса. Признание руководителями решающей

роли взаимозависимости элементов бизнеса и ее воздействие на конечный результат привело к созданию принципиально новых методов анализа.

Практический опыт свидетельствует, что крупномасштабное и сложное изменение совершить легче, чем небольшое и постепенное. Автор книги «*Management of the Absurd*» Ричард Фарсон и Джеймс Чампи, автор книги «*Reengineering Management*» утверждают, что «чем больше масштаб изменений, тем больше шансов на успех». Если компания сталкивается с крупномасштабным изменением, ей приходится решать серьезные проблемы, существующие в любой организации, касающиеся в первую очередь корпоративной культуры и стиля управления. Существующие в организации проблемы с культурой управления и стилем управления нередко делают постепенные изменения почти невозможными. Если не перестроить существующие в организации структуры и культуру, то старые стереотипы поведения людей получат подпитку, а новые типы поведения не будут востребованы.

Если системы оплаты труда, стили руководства, рамки должностных полномочий, технологии, политика компании остаются неизменными, то люди возвращаются в то состояние, в котором они находились до начала процесса изменений. Поэтому в большинстве случаев необходимо изменить все одновременно. Так как все части организации взаимозависимы, то если в организации изменить что-то одно, то приходится менять в ней почти все.

Пример. Д. Коттер приводит следующую аналогию: «Вообразите: входите в офис, и его обустройство вам не нравится. Вы передвигаете кресло влево. Кладете несколько книг на стеллаж. Перевешиваете картину. Все эти, займет у вас, самое большее, час, поскольку задача сравнительно понятна. Действительно изменение в любой системе, состоящей из независимых друг от друга частей, – дело обычно несложное.

А теперь вообразите, что вы входите в другой офис, в котором все вещи соединены друг с другом множеством шнуров, больших резиновых лент и стальных тросов. Во-первых, вам трудно даже войти в комнату, не зацепившись за что-нибудь. После того как вы медленно пробрались к креслу, вы пытаетесь передвинуть его, но обнаруживаете, что этот легкий предмет мебели невозможно стронуть с места. Поднатужившись, вы все же сдвигаете кресло на несколько дюймов, но тут замечаете, что свалили с полки дюжину книг, к тому же и диван слегка сместился, куда не надо, медленно продираетесь к дивану и пытаетесь вернуть его туда, где он был. Это оказывается невероятно трудным делом. Спустя тридцать минут вы добиваетесь успеха, но видите, что теперь лампа сдвинута на самый край стола и, можно сказать,

висит в воздухе, удерживаемая шнуром и веревкой, идущими в разных направлениях».

Реинжиниринг бизнес-процессов

Многие думают, что управление изменениями – это просто внедрение, например, новой компьютерной системы. Это далеко не так, например, в ходе реинжиниринга бизнес-процессов разрабатывается новая система, а команда должна хорошо продумать все технические аспекты процесса внедрения: например, принять решение: нужно ли начать с эксперимента в малом масштабе, какие следует выделить логические этапы, наметить сроки и тому подобное.

Рассмотрим вопросы, затрагивающие организацию в целом или группы работников, или людей, которые будут выполнять работу по внедрению. Часто именно они определяют успех, но о них часто и забывают. На уровне организации первое, на что необходимо обратить внимание, – это совместимость реинжиниринга с *ценностями* организации. Во многих организациях есть базовые ценности, касающиеся отношения к сотрудникам. Например, «сотрудники – наш самый ценный ресурс». Иногда такие заявления хорошо продуманы и осмыслены, иногда это не более чем красивая фраза.

Реинжиниринг – это коренное переосмысливание и реконструкция бизнес-процессов организации для улучшения основных показателей ее деятельности. Объектами реинжиниринга являются не отдельные производственные функции, а процессы, предусматривающие участие сотрудников компании в работе от ее начала и до ее завершения в виде конкретных результатов.

Результаты реинжиниринга могут вступить в противоречие с идеологией организации, связующим которой является корпоративная культура. Если дело обстоит именно так, то на это закрывать глаза нельзя, потому что это повредит отношению людей к реинжинирингу бизнес-процессов.

Как же поступить с противоречиями между идеологией фирмы и результатами реинжиниринга. Этот вопрос должна тщательно проработать команда менеджеров высшего звена. При этом существует опасность, что участники могут просто «рационализировать» свои решения и свое поведение, потому что полезно, чтобы в обсуждении участвовал внешний коммуникатор, задача которого не допустить этого.

Можно сделать следующее заключение:

- если существует очевидное противоречие между изменениями и идеологией организации, то нужно действовать в соответствии с ее программными заявлениями и не менять идеологию;

- если существует такое противоречие, но организация понимает, что программные заявления – это простая банальность, то и защищать их не стоит.

Если противоречий нет, то необходимо объяснить это простым работникам, так как опасно думать, будто всем все и так ясно.

В первом случае реинжиниринговый проект необходимо рассматривать как новое программное заявление. При этом можно добиться желаемого результата, не теряя выгод реинжиниринга, но скорость его получения при этом может несколько замедлиться. Если обмен информацией между уровнями иерархии налажен правильно, то надо укрепить веру людей в эти новые программные заявления и укрепить их доверие к процессу изменений, частью которого является реинжиниринг.

Вторая ситуация к сожалению возникает довольно часто. Здесь возможно использовать один из двух вариантов:

- отказаться от идеологии организации в явной или скрытой форме и, когда люди о ней забудут, изменить ее формулировки;
- отказаться от всего процесса изменений, частью которого была корпоративная идеология, сконцентрировавшись на краткосрочных результатах реинжиниринга бизнес-процессов.

В любом случае можно констатировать неудовлетворительное положение дел, к идеологии организации легкомысленно относиться нельзя. При отсутствии противоречий между результатами реинжинирингового проекта и идеологией организации, необходимо сообщить это всем работникам организации, так как именно здесь заложены отличные возможности для успеха процесса изменения и развития, составными частями которого являются корпоративная идеология и реинжиниринг бизнес-процессов.

Следующий важный момент в управлении изменениями на уровне организации – это доверие. В большинстве организаций дефицит доверия вредит работе, так как сущность реинжиниринга заключается именно в том, чтобы добиться максимальных результатов от тех, кто работает внутри процесса, при минимуме управления им извне. Чтобы предотвратить тревожные настроения, вызываемые недопониманием сути реинжиниринга бизнес-процессов, нужна стратегия противодействия, поскольку негативная информация для большинства людей гораздо интереснее и верят в нее охотнее, чем в положительную информацию.

В любой организации, стремящейся к стабильному успеху, нужна атмосфера доверия, поэтому необходим открытый обмен информацией между людьми, находящимися на различных уровнях иерархии.

Цель создания атмосферы доверия – убедить людей в том, что им сообщают все важные новости, а не только те, которые хочет руководство организацией. Для успеха такой политики требуется время, но промежуточные успехи надо обязательно хорошо разрекламировать внутри организации.

Между людьми и разными уровнями организационной иерархии тоже необходима атмосфера доверия, потому что ложь обязательно откроется, а для большинства людей лучше плохие новости, чем никакие.

В ходе процесса изменений, вызванных реинжиниринговым проектом, иногда возникает необходимость коррекции *миссии* организации, чтобы сотрудники не забывали, во-первых, в чем заключается основная цель организации, а во-вторых, что реинжиниринг – это средство достижения этой цели. Следовательно, одним из элементов внедрения результатов проекта будет объяснение сотрудникам организации, каким образом реинжиниринг бизнес-процессов помогает осуществлять миссию организации.

Чем масштабнее изменения, тем больше в организации потребность в лидере. Лидерство – важный компонент управления изменениями. Основные задачи лидерства: укрепление идеологии организации и ее миссии, пояснения, как использование реинжиниринга бизнес-процессов поможет укреплению миссии, а также обмен информацией, обеспечивающий доверительную атмосферу.

Следующий уровень управления процессом внедрения изменений связан с группами работников, занятых в уже преобразованных процессах. Возможно, их должностные обязанности сильно изменятся. Поэтому, прежде всего, потребуется производственное переобучение. Следует иметь в виду, что реинжиниринг бизнес-процессов включает в себя также развитие навыков эффективной работы в коллективе, делегирование полномочий сверху вниз, понимание, что трудовые коллективы отвечают за непрерывное совершенствование своей части общего процесса. Этого нельзя недооценивать, потому что этот аспект является ключевым для достижения желаемых результатов проекта.

Для того чтобы обеспечить в коллективе обучение и поддержку навыков работы, часто необходимо изменить стиль руководства в обновленных трудовых коллективах. Тем более что большинство организаций до начала реинжиниринга имело традиционную функциональную иерархическую структуру с командно-административным стилем управления и не видит ему альтернативы.

Реинжиниринг бизнес-процессов часто рассматривают как способ сокращения численности персонала путем более эффективного использования новой технологии. На самом деле в организации устраня-

ется также потребность в традиционных менеджерах, потому что при соответствующем уровне обучения и поддержки люди хотят и могут выполнять свою работу без управленческой иерархии, которая исполняет роль контролера и надсмотрщика.

Если реинжиниринг бизнес-процессов реализуется как часть общего процесса изменения и развития, то роль лидера команды соответствует своему названию. Лидер должен быть не контролером-надсмотрщиком, а учителем и советчиком, потому необходимо, чтобы человек, играющий роль лидера, получил соответствующее обучение и имел поддержку в развитии и применении своих новых навыков.

Если члены рабочей группы не видят или не понимают, каким образом новый процесс нацелен на выполнение миссии организации и их собственной миссии, то вряд ли их потенциал будет полностью реализован. Поэтому лидер команды должен дать сотрудникам необходимые разъяснения, предоставить возможность выявить и обсудить самые разные точки зрения, обеспечить сотрудников соответствующей поддержкой, особенно на первых этапах изменений. Управляя людьми, занятыми в процессе изменений, нужно проявлять чуткость, умение и заботу. На самом же деле во многих организациях часто именно это реализуется хуже всего.

Особого внимания заслуживают две категории работников: тех, кто будет работать по окончании реинжинирингового проекта, и тех, кто уйдет. Руководители многих организаций понимают, насколько важно отношение к увольняемым работникам, вне зависимости от того, будут ли люди уволены по собственному желанию, под давлением или по сокращению штатов. Реинжиниринг приносит большую пользу организации, поэтому в большинстве случаев она может позволить себе быть щедрой в отношении условий увольнения, оказывать помощь в поиске новой работы, переобучении.

Организации часто создают благоприятные условия увольнению, но забывают о том, что этому надо дать хорошую рекламу внутри организации. Это необходимая часть управления изменениями. Многие организации предлагают выгодные условия тем, кто больше им не нужен и забывают о помощи людям в процессе болезненных изменений. В большинстве организаций тем, кто остается, не уделяют должного внимания, хотя именно они больше всех страдают от этого процесса. Руководители организаций предполагают, что люди настолько благодарны им за то, что им разрешили остаться, что заботиться о них больше не нужно. Такая точка зрения ошибочна. Часто отрицательные результаты внедрения изменений – прямое следствие неправильного и неразумного управления теми сотрудниками, кто сохранил свое рабочее место.

Реакция многих из оставшихся на своем месте людей такова – сначала возникает чувство вины, затем наступает страх. Люди начинают понимать, что случившееся не финал, что последуют следующие шаги, и возможно в следующий раз именно их имена будут в списке увольняемых. Затем возникает озлобление против самой организации. Последняя стадия – стадия защиты. Вред от подобных настроений может быть настолько серьезным, что удивительно, как мало организаций понимают, что вообще происходит. А о выработке последовательных стратегий или планов, как быть в подобной ситуации, и речь не идет.

Люди стремятся избегать противоречий и стараются привести свои отношения в исходное гармоничное состояние. При нормальном ходе событий, когда отношения сбалансированы, мы их не меняем, поскольку нельзя по своей воле создавать дискомфорт. Этот баланс чрезвычайно важен для управления психологическими последствиями реинжиниринговых проектов. Если мы предполагаем, что до начала реинжиниринга отношение людей к организации было сбалансированным и положительным, то результатом внедрения реинжинирингового проекта, вероятно, будет подрыв этого баланса отношений у тех, кто сохранит свое рабочее место. Следовательно, вполне вероятно, что первоначальное положительное отношение к изменениям может превратиться в отрицательное. Задача управления изменениями сделать его положительным, в противном случае результаты реинжиниринга не будут оптимальными. Людям не хватит мотивации и энтузиазма для того, чтобы процесс заработал.

Необходимо оправдывать свое поведение перед самими собой, и на это люди тратят большую часть своего времени. Обычный ход рассуждений может быть следующим. Организация, в которой я работал, занялась реинжинирингом, в результате чего многие уволены. Я думал, что организация, частью которой являюсь и я, заботится о людях, но сейчас стало ясно, что все это одно притворство. Когда они это сделали, моей первой реакцией был шок, я чувствовал, что меня бросили, предали. Сейчас я понимаю, что за внешней мишурой организация всегда была именно такой.

Управление изменениями начинается с следующих шагов:

- диагноз изменений в отношениях людей;
- понимание причин изменения таких отношений;
- разработка плана помощи людям, как сделать их отношение к изменениям положительным.

Итак, первый шаг в управлении изменениями на психологическом уровне – это диагноз изменений в отношениях людей, особенно переход от положительного отношения к отрицательному. Второй шаг

– понять причину изменения такого отношения. Например, был ли диссонанс вызван изменением чувств или он больше связан с появлением новых обстоятельств. Ведь гораздо труднее помочь кому-то изменить свое отношение, если не знаешь причин. Третий шаг – разработать план, как помочь людям сделать их отношение положительным. Решить, как лучше помочь человеку восстановить баланс его отношений. Когда решение принято, необходимо выбрать лучший способ воздействия, а способы меняются в зависимости от ситуации.

Человек, который будет всем этим заниматься, – это непосредственный начальник при условии, что он обладает соответствующими знаниями и умениями. Здесь у руководителя появляются отличные возможности для развития в себе обучающего, содействующего стиля управления, поэтому в ходе реинжиниринга бизнес-процессов все менеджеры, так или иначе связанные с проектом, должны научиться быть такими. В идеале ими должны стать и все остальные менеджеры.

Успешное внедрение реинжиниринговых проектов требует значительно большего, по сравнению с внедрением технических аспектов нового решения. Здесь есть множество моментов, имеющих решающее значение для успеха нового процесса, и их необходимо учесть на уровне организации в целом, рабочих групп и отдельных людей.

Реинжиниринг бизнес-процессов значительно повышает результаты деятельности. Однако, он подвержен таким же опасностям, как и другие методы, но в большинстве своем эти опасности известны и понятны. Тщательный выбор методов и умелое управление процессом осуществления подобных проектов позволяет любой организации воспользоваться преимуществами реинжиниринговых проектов и обеспечить свое выживание и процветание в будущем. Однако мы живем в мире перемен, поэтому можно сказать, что реинжиниринг бизнес-процессов – это не конец, это даже не начало конца, но может оказаться концом начала.

Команды поддержки изменений

Для достижения успеха перемен надо создать сильную, поддерживающую организационные изменения коалицию, которая включает в себя высшее руководство. Высшие руководители обычно хорошего мнения о себе, но ни один из них не обладает достаточным умением, достаточной властью или достаточным чутьем для того, чтобы без посторонней помощи вести предприятие через подводные камни крупного организационного изменения.

Для того чтобы добиться успешного преобразования необходимо включить в команду поддержки высших руководителей, менеджеров