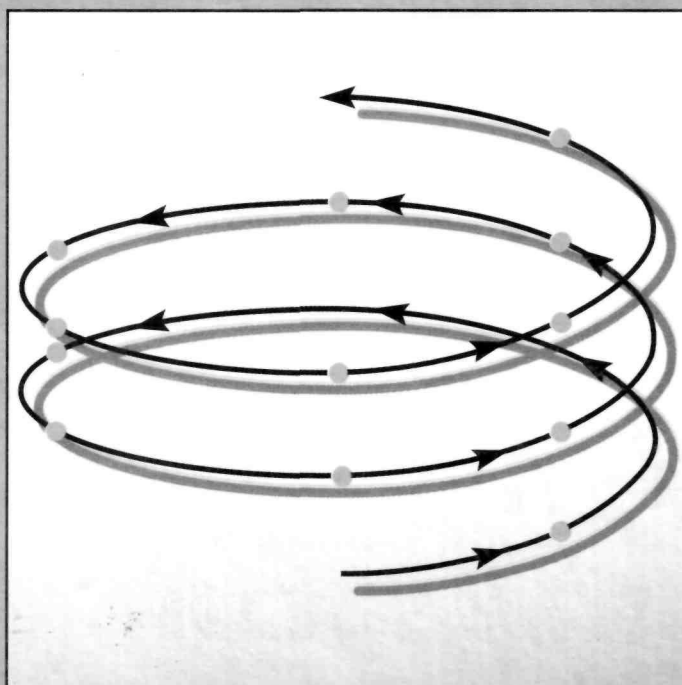


Кристиан Фрайлингер / Иоганнес Фишер

Управление изменениями в организации

Как успешно провести
преобразования



Кристиан Фрайлингер / Иоганнес Фишер

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Как успешно провести преобразования

«Книгописная палата» Москва 2002

УДК 65.016.17
ББК 65.290-2 Ф83

*Книга выпущена при участии
фирмы «Кюбернетика Гезелльшафт фюр Унтернеймунгсенвиклонг» (Австрия)
и Центра поддержки корпоративного управления и бизнеса (Москва)*

Кристиан Фрайлингер, Иоганнес Фишер

Ф 83 Управление изменениями в организации / Пер. с нем. Н.П. Береговой, И.А. Сергеевой. — М.: Книгописная палата, 2002. — 264 с. ISBN 3-85487-177-5 (австр.) ISBN 5-9254-0023-2 (рус.)

Авторы — известные австрийские ученые. В основе книги — богатый германский и австрийский опыт реорганизации фирм. Авторы проанализировали, обобщили и выделили ключевые моменты, определяющие успех или провал реформирования.

В течение ряда лет К. Фрайлингер и И. Фишер учат австрийских студентов и предпринимателей построению успешного бизнеса.

К настоящему времени методики, изложенные в книге, успешно используются российскими тренинговыми центрами для формирования личностей и организаций, успешных в отечественном бизнесе.

Книга адресована руководителям, менеджерам и рядовым работникам.

УДК 65.016.17
ББК 65.290-2

ISBN 3-85487-177-5 (австр.)

ISBN 5-9254-0023-2 (рус.)

В Кристиан Фрайлингер, Иоганнес Фишер, 2000

© Univeritätsverlag Rudolf Trauner. 2000 © Н.П.

Берегова, И.А. Сергеева, перевод, 2002 ©

«Книгописная палата», русское издание, 2002 ©

**Центр поддержки корпоративного управления и
бизнеса, 2002**

Содержание

Предисловие к русскому изданию.....	6
Предисловие.....	7
Благодарность.....	10
Пролог.....	11
Часть I. ОСНОВЫ.....	13
1. Как реагируют предприятия на давление изменений?.....	13
2. Почему проекты изменений терпят неудачу?.....	16
2.1. Пример АЭГ.....	16
2.2. В чем причины?.....	18
2.3. Комментарий.....	22
2.4. О чем говорит теория?.....	27
3. Понимание и изменения.....	31
3.1. Как лично Вы относитесь к изменениям?.....	31
3.2. Примеры ментальности и изменения.....	33
4. Организационная культура и изменение.....	38
4.1. Феномен: Организационная культура.....	38
4.2. Качество культуры — доверие.....	48
4.3. Качество культуры — ориентация на клиента.....	52
4.4. Интерпретация — ориентация на клиента.....	59
4.5. Качество культуры — инновация.....	62
4.6. Интерпретация.....	67
4.7. Выводы из трех примеров.....	70
5. Десять шагов успешных изменений.....	73
5.1. Изменение как целостная проблема.....	73
5.2. Изменение как тема руководства.....	75
5.3. Изменение и образ действий.....	76
6. Экскурс: Управление изменениями.....	113
Часть II. ИНТЕРВЬЮ.....	127
Интервью с господином Аттилой Догуданом.....	127
Интервью с господином Феликсом Феслем.....	135

Интервью с доктором технических наук господином Эрнстом Гютлером.....	145
Интервью с доктором наук господином Карлом Микаэлем Миллауэром.....	152
Интервью с доктором наук господином Рейнхольдом Миттерленером ...	160
Интервью с господином Луисом Патшем.....	166
Интервью с господином Карлом Пенедером.....	172
Интервью с господином Манфредом Райтингером.....	181
Интервью с господином доктором наук Максом Шахингером.....	187
Интервью с господином доктором наук Эрхардом Шашлем.....	194
Интервью с доктором технических наук господином Норбертом Шрюфером.....	203
Интервью с доктором наук господином Клаусом Шютцделлером	212
Интервью с доктором наук господином Вольфгангом Вайдлем.....	221
Интервью с госпожой Валентиной Юрьевой.....	230
Часть III.....	237
Приложения.....	251
<i>Приложение 1.....</i>	<i>251</i>
<i>Приложение 2а.....</i>	<i>252</i>
<i>Приложение 2б.....</i>	<i>252</i>
<i>Приложение 3.....</i>	<i>253</i>
<i>Приложение 4а.....</i>	<i>255</i>
<i>Приложение 4б.....</i>	<i>256</i>
<i>Приложение 5.....</i>	<i>257</i>
<i>Приложение 6.....</i>	<i>258</i>
<i>Приложение 7.....</i>	<i>259</i>
Эпилог.....	261
Список иллюстраций	
Рис. 1. Постановка цели и достижение цели.....	19
Рис. 2. Что, исходя из Вашего опыта, мешает изменениям.....	20
Рис. 3. Задание к метафоре для изменений второго порядка.....	29
Рис. 4. Пирамида трех уровней.....	52
Рис. 5. Концепция руководства с ориентацией на клиента.....	57
Рис. 6. Коммуниграмма.....	61
Рис. 7. Обстоятельства из будней предприятия, препятствующие инновациям. Общая картина. Часть 1.....	64
Рис. 8. Обстоятельства из будней предприятия, препятствующие инновациям. Общая картина. Часть 2.....	65
<i>Рис. 9. и рис. 10.</i> в оригинале дублируют рис. 7. и рис. 8. С согласия автора рис. 9. и рис. 10. изъяты из русского перевода (<i>Прим. пер.</i>).	
Рис. 11. Ступенчатый процесс изменений.....	76
Рис. 12. Решетка поведения.....	83
Рис. 13. Стратегия коммуникации видения предприятия.....	94
Рис. 14. Поток процесса поведения.....	103
Рис. 15. Движение маятника.....	116

Список таблиц

<i>Таблица 1.</i>	Как сильно, по Вашему мнению, следующие пункты мешают изменениям?.....	21
<i>Таблица 2.</i>	Как интенсивно Ваше предприятие осуществляет следующие мероприятия, способствующие изменениям.....	22
<i>Таблица 3.</i>	Анкета: Как лично я отношусь к изменениям?.....	31
<i>Таблица 4.</i>	Результат: Как я лично отношусь к изменениям.....	33
<i>Таблица 5.</i>	Что мешает оптимальной ориентации на клиента? — Сумма.....	53
<i>Таблица 6.</i>	Горячий перечень. Что мешает оптимальной ориентации на клиента.....	54
<i>Таблица 7.</i>	Концепция руководства, ориентированная на рынок.....	58
<i>Таблица 8.</i>	Переход к новому сознанию в управлении предприятием.....	69
<i>Таблица 9.</i>	Сбор данных по проблемам.....	79
<i>Таблица 10.</i>	Вы руководитель или	80
<i>Таблица 11.</i>	Таблица очков.....	82
<i>Таблица 12.</i>	Таблица оценок.....	82
<i>Таблица 13.</i>	Цели — мероприятия по реализации.....	90
<i>Таблица 14.</i>	Рабочий формуляр «культура управления».....	108
<i>Таблица 15.</i>	Уровни культуры предприятия.....	109
<i>Таблица 16.</i>	Три основных качества.....	119
<i>Таблица 17.</i>	Развитие человеческой жизни.....	124
<i>Таблица 18.</i>	Психологические послы в ассоциациях.....	243
<i>Таблица 19.</i>	Индивидуальная работа — первый заход.....	252
<i>Таблица 20.</i>	Индивидуальная работа. Второй заход.....	253
<i>Таблица 21.</i>	Анкета. Что, согласно Вашему опыту, мешает в реальных буднях предприятия оптимальной ориентации на клиента?.....	254
<i>Таблица 22.</i>	Контрольные вопросы. Насколько Ваше мышление и Ваши действия соответствуют качеству культуры «ориентация на клиента».....	255
<i>Таблица 23.</i>	Контрольные вопросы. Соответствуют ли стратегии и структуры Вашей фирмы организационной культуре «ориентация на клиентов».....	256
<i>Таблица 24.</i>	Непрерывный процесс улучшения (НПУ). Часть 1.....	257
<i>Таблица 25.</i>	Непрерывный процесс улучшения (НПУ). Часть 2.....	257
<i>Таблица 26.</i>	Непрерывный процесс улучшения (НПУ). Часть 3.....	258
<i>Таблица 27.</i>	Оцените, пожалуйста, важность, с Вашей точки зрения, отдельных критериев оптимального управления проектами.....	259
<i>Таблица 28.</i>	Что, согласно Вашему опыту, мешает в реальных буднях предприятия успешному управлению проектами.....	260

Предисловие к русскому изданию

Зачем пишутся предисловия? Наверное, затем, чтобы дать читателю ориентиры при возможной работе с книгой. Если так, то даю **первый ориентир**: осваивайте богатый методический материал доктора Кристиана Фрайлингера.

Книга по-настоящему насыщена схемами, таблицами, на которые автор потратил немало сил, а читатель получает в готовом виде. Откройте приложения к книге: все станет ясно на этот счет. Или в разделе 5.3 ознакомьтесь с табл. 10 с занимательным названием «Вы руководитель или?..»

Второй ориентир: воспользуйтесь материалами исследований. Ваши клиенты станут слушать Вас внимательнее, когда услышат о десяти шагах успешных изменений. Или на рис. 1 покажите им причины неудач в осуществлении изменений. Как, впрочем, и последующие матрицы препятствий в нововведениях.

Третий ориентир: запомните образы. Например, такой: «достаточно направить 7% электронов в одном направлении, чтобы они захватили с собой все остальные». Сколько же сотрудников должны поддерживать новшества, чтобы остальные пошли за ними? Нарочно не буду указывать раздел, потрудитесь сами найти это высказывание: «Прогрессивные люди хотят изменять, изменять, изменять; консервативные хотят сохранить, сохранить, сохранить; новаторы хотят сохранить посредством изменения». Каково? Ваш клиент велит повесить эту формулу на самом видном месте своего офиса. Только проследите, — не упустил ли он имя автора.

Четвертый ориентир: примеры из практики. Очень поучительно звучат случаи из жизни государств, предприятий, консультационных фирм. Назову наугад: знаменитая КРМГ пришла к выводу, что 8 из 10 слияний фирм оказались неудачными!

Четыре ориентира и **один совет**: вступив с Вашим клиентом на сложный путь инноваций, предложите ему на первых шагах книгу Кристиана Фрайлингера «Управление изменениями в организации». И добавьте от себя: у нее один недостаток — она слишком краткая.

Но клиент может увидеть в этом большое достоинство.

А.И. Пригожим

Предисловие

Последние годы 20-го столетия характеризуются драматическими изменениями во всех областях. Давление, исходящее от ускоренных экономических и технических изменений, от общего европейского рынка, от валютного союза, а также от растущей глобализации, вызвало радикальные изменения в структурах. Объем, темпы и интенсивность изменений продолжают ускорение. Замедления этой тенденции не отмечается, и его наверняка не стоит ждать в ближайшем будущем. Это означает, что нам и в будущем нужно будет уметь преодолевать связанные с этим колебания и кризисы, если мы не хотим, чтобы нас помимо нашей воли захватил водоворот изменений.

Историк Роман Зандгрубер, профессор Университета имени Иоганнеса Кеплера, г. Линц, дает очень меткую характеристику этой ситуации в своем прологе к этой книге.

В первой части книги авторы хотят выявить принципы, стратегии, инструменты и принципы действий для успешных изменений в экономике и управлении.

Во второй части приводятся интервью с руководителями высшего звена предприятий Австрии, Германии и России. Они конкретно показывают, как предприятия успешно реагируют на изменения в окружающем мире, то есть как они своевременно и активно претворяют проекты изменений во внутрипроизводственную практику без краха или гибели.

При этом, конечно, встает вопрос, почему все же некоторые предприятия терпят крах. Какой образ действий нужно выбрать, какие методы применить, какие пройти этапы, чтобы, по возможности, сократить долю неудачных проектов. Сколько было вложено в проекты изменений драгоценной энергии, человеческих ресурсов (руководителей и сотрудников), а вместе с тем и денежных средств, а они ничего не принесли или принесли очень мало!

И здесь напрашивается следующее сравнение: Во многих проектах изменений словно поднимаются из трясины болотные растения, которые в течение многих лет прочно сидели в стоячей воде (на предприятиях это происходит еще дополнительно из-за вмешательства

внешних консультантов). Все и вся находится в оживлении. Прозрачная до сих пор поверхность воды становится мутной. Маленькие раки и другие живые организмы, которые до сих пор тихо жили в болоте и выполняли свои функции, вымываются на поверхность и пытаются выжить. Прежнее равновесие нарушается. Такое состояние держится некоторое время, причем главная энергия, появляющаяся при этом, направлена не на защиту от внешних врагов, а на то, чтобы не попасть под «колеса». Все новое, приходящее извне, подавляется либо открыто, либо тайно. В этой фазе многие сотрудники заняты, в первую очередь, собой и лишь потом клиентами.

А что потом? Постепенно поднятая муть вновь опускается на дно, поверхность воды проясняется все больше и больше. Все действия — за исключением дуновения перенесенных позиционных боев — снова направляются наружу, так что через некоторое время вновь возвращается старое положение вещей. Почти ничего не изменилось, так как произошло не обновление всей системы, а лишь фильтрация, отделение и новое упорядочение ее отдельных элементов. Кроме этого, положительные энергии изменений, которые присутствуют в достаточном количестве в каждой социальной системе, не были использованы или были использованы недостаточно.

Такой образ действий обречен на неудачу. Это означает победу оппонентов любых изменений.

Как часто нам приходится слышать от сотрудников, что запланированные изменения «не идут». В большинстве случаев нам приводятся причины, против которых нельзя возразить, так как для этого не хватает соответствующих экспертных знаний и, следовательно, понимания положения вещей. Может быть, мы завысили требования к нашим сотрудникам? Может быть, мы не предоставили им достаточно времени для того, чтобы заняться новыми вещами? Изречения «это не пойдет — это невозможно!» не должно больше существовать. Оно «больше невозможно»!

С другой стороны, мы часто встречали людей, которые с жадностью принимались вводить у себя изменения и активно ими заниматься.

Неудавшиеся проекты изменений — это крупная закладная. Это рок, когда нужно ждать многие годы, пока неудавшийся проект будет «переварен» сотрудниками, и лишь потом делать новые старты.

Это означает, что нужно планировать комплексные проекты изменений серьезно и добросовестно, прежде чем приступить к работе над ними и проведению их в жизнь, если мы хотим, чтобы они были удачными и принесли успех.

В данной книге мы постараемся дать ответы на следующие важные, с нашей точки зрения, вопросы:

- На что непременно нужно обращать внимание при работе над проектами изменений?

- 65535 Какие этапы следует выбрать и в какой последовательности их осуществлять?
- 65535 Как вовлечь в процесс изменений сотрудников, которых эти изменения касаются?
- 65535 Как добиться того, чтобы сотрудники взяли на себя обязательства, так необходимые для успеха проектов изменений?
- 65535 На что нужно обращать внимание при привлечении внешних консультантов?
- 65535 Как достичь прогресса без отказа от традиционных (и хорошо зарекомендовавших себя) ценностей?

Кристиан Фрайлингер, Леондинг

Йоганнес Фишер, Вюрцбург

Ноябрь 2000

Благодарность

В первую очередь, мы благодарим Вас, покупатели и читатели этой книги за оказанное нам доверие. Мы надеемся, что, прочитав эту книгу, Вы получите много хороших советов, как Вам конкретно действовать при работе над проектами изменений и добиться успехов.

Мы благодарим также наших близких, которым пришлось смириться с долгими часами нашего отсутствия.

Поблагодарить мы хотим также многочисленных участников семинаров, которые дали нам много импульсов по содержанию данной книги. Мы имели возможность обсуждать с ними многие темы, они дали ответы на вопросы многочисленных анкет, оценка которых послужила для подведения итогов по отдельным темам.

Автор Кристиан Фрайлингер хотел бы также воспользоваться возможностью и выразить сердечную благодарность своему давнему учителю профессору Райнхарду Хену (посмертно), который ввел его в мир учения об управлении и руководстве.

Профессор Хен является основателем Гарцбургской модели управления, которая дала важные импульсы для развития роли руководителя. Он заложил основы управления с участием сотрудников. Его кредо — это думающий и самостоятельно действующий сотрудник, который берет на себя ответственность за свою работу. Профессор Хен написал более ста очень важных книг и исследований. Многие современные учения об управлении основываются на работах профессора Хена. Он умер в мае 2000 года в библейском возрасте 96 лет.

Пролог

Профессор Роман Зандгрубер Университет
им. Иоганнеса Кеплера, Линц

Непредвиденные высоты и страшные глубины

«Если бы мне нужно было подвести итоги 20-го столетия, то я бы сказал, что оно вызвало самые большие надежды, которые когда-либо питало человечество, и оно же разрушило все иллюзии и идеалы», — отметил родившийся в 1916 году и недавно умерший скрипач и дирижер Игудий Менухин.

20-е столетие было самым экстремальным столетием в человеческой истории: это столетие самых страшных войн и самого высокого подъема благосостояния, в котором благодаря технике осуществились древние мечты человечества: мечта летать и мечта о выходе на Луну, мечта о роботах и искусственном мозге. Но наряду с этим были и такие спорные достижения, как расщепление атома и генные манипуляции.

От 1,6 до 6 миллиардов человек. Это столетие, в котором удалось расшифровать основные элементы жизни и поднять число населяющих землю людей до небывалой величины. Это столетие, в котором во много раз возросло потребление энергии, и возникла опасность нарушения природного баланса и глобального регулирования температуры. Это столетие, в котором технические преобразования стали глобальным принципом, а чрезмерная эксплуатация природных ресурсов всемирной проблемой.

Это также столетие, которое принесло колоссальный триумф в области медицины и одновременно дало в руки людям средства самоуничтожения и уничтожения всей цивилизации.

В начале века на Земле проживало 1,6 миллиарда человек, в конце века это уже более 6 миллиардов, несмотря на то, что в этом столетии в войнах и по приказам диктаторов было уничтожено людей больше, чем когда-либо ранее в истории человечества

Если население Земли, по общему мнению, к 2030 году стабилизируется на цифре 10 миллиардов, то это будет в пять раз больше по

сравнению с 1950 годом. Однако проблемы, которые принесет с собой такая стабилизация, вызывают тревогу: растущее по всему миру давление миграции, дальнейшая драматизация безработицы в быстро развивающихся регионах, прогрессирующее старение населения, а также вытекающие из этого проблемы социального договора между поколениями, социальной стабильности и обеспечения старых людей.

Мир стал несравненно богаче, чем когда-либо прежде. Люди в конце 20-го столетия стали крупнее, они лучше питаются. Большинство людей живет лучше своих родителей и прародителей. И в то же время шире, чем когда-либо прежде, распространена бедность. Возросло и стало настоящей драмой неравенство людей.

Человечество в конце 20-го столетия лучше и выше образовано. Никогда ранее столько людей не умели читать и писать. Пространственные и временные дистанции почти перестали существовать. Появился мир, в котором ежечасно в каждое хозяйство поступает больше информации, чем ее поступало в распоряжение глав государств и председателей правительств в начале 1900 года.

Идет ли речь о кабельном телевидении, электронной почте, интернете, мобильной связи, туризме или торговом обмене, реально или виртуально, мир теснейшим образом объединен в единую сеть. Производство осуществляется в нужное время («just in time»). Компоненты и продукты транспортируются по всему миру. Отпуск на Карибских островах — дешевле, чем на родине. Достижимость стала почти неограниченной.

Часть I

ОСНОВЫ

1

Как реагируют предприятия на давление изменений?

«И самое дальнее странствие начинается с первого шага».

В последние годы многие авторы и разные группы специалистов снова и снова исследовали и анализировали такое явление, как готовность к изменениям. Составить подробную картину всех этих исследований довольно трудно. Поэтому в данной книге мы хотели бы предоставить суммарные знания и вместе с тем поделиться и нашим собственным опытом.

50% (главным образом, немецких) предприятий берут на себя смелость утверждать, что у них есть культура изменений. 20% стремятся к таковой, и 30% не собираются ее вводить ни сегодня, ни в ближайшем будущем. Это относительно горький, но реальный итог. Он отражает то обстоятельство, что немецкие предприятия весьма охотно подтверждают свою готовность к изменениям, но лишь в редких случаях осуществляют это в реальной действительности. В основе этого лежат одновременно и нежелание, и самовластие. Иногда — это просто трагедия наблюдать, как перспективные проекты по реорганизации заканчиваются банальными ограниченными алиби-проектами.

Наряду с эмоциональными аспектами работе, связанной с изменениями, мешает также целый ряд фактов. Так, примерно в 70% предприятий не практикуется самостоятельность сотрудников, 40% предприятий не придают должного значения структурной ориентации на клиента, и те же 70% предприятий скованы негибкими иерархиями.

В настоящее время все предприятия стоят перед проблемой модификации существующих и доселе нетронутых организационных структур. При этом поводы и причины могут быть самые разные:

- 65535 (слишком) быстрый рост
- 65535 изменившиеся условия на рынке
- 65535 новые стратегические направления
- 65535 технологические инновации
- 65535 давление издержек
- 65535 необходимость рационализации
- 65535 санация.

Во всех — даже самых простых — случаях отсутствует стратегия принятия решений. На фоне этого интересно наблюдать, как предприятия все же решают эту проблему.

Можно выделить четыре типичные формы предприятий и их действий:

- «самодовольные»,
- «волынщики»,
- «управляющие проблемами» и
- «мнимо-инновационные».

Первая категория предприятий, хотя и испытывает давление изменений, все же склонна переложить ответственность за проблемы на внешние злые силы. Если изменения становятся неизбежными, они расцениваются как адаптация, и их прорабатывают и соответственно реализуют авторитарно внутри предприятия.

Второй тип реагирует на появляющиеся проблемы отдельными решениями. Изменениями вроде бы и занимаются, но не желают осуществлять их всерьез. Совершаются какие-то действия, при этом намеренно не хотят понимать, что все действия, связанные с изменениями, стоят затрат средств и энергии. Готовность к активным действиям для решения проблем будущего предприятия является минимальной. Предпочитаются жить помаленьку (Management by muddling through).

Работники третьего типа предприятий, как и прежде, верят в то, что будущее можно просчитать. Целевое планирование считается гарантией управляемого будущего. Иерархическая власть, принимающая решения, призвана обеспечить претворение в жизнь намеченных планов. Созданный для этого набор инструментов планирования неизбежно способствует тому, чтобы данный подход приобрел такое значение.

Чаще всего встречающийся тип — это мнимо-инновационные предприятия. Они не пропускают ни одной темы и, соответственно, ни одного нового направления. Только заговорили о стройном управлении, уже дается распоряжение вводить стройное управление. Появ-

ляются команды, и развивается командный стиль, — создаются команды. При этом роль играет простое предпочтение. Дается распоряжение о создании команд, и они создаются, хотя в действительности это является, зачастую, лишь переименованием существующих отделов. То, что командная работа должна соотноситься с измененными организационными структурами, новыми квалификациями и другими важными предпосылками или следствиями, это вообще не считается проблемой и отбрасывается.

У всех этих предприятий есть один общий фактор: если они нуждаются в помощи, поддержке и/или консультировании извне, то они требуют выдать им «продукт», то есть не обширные концепции, рассматривающие предприятие как единое целое, а тематически актуальные и пунктуально применимые предложения. Потребление имеет решающее значение, а не качество изменения — чего бы это ни стоило.

Конечно, наряду со всем этим существуют предприятия — хотя их и немного — которые увлеченно и с полной ответственностью смотрят в будущее. Они неустанно стараются овладеть и управлять растущей комплексностью внешней среды за пределами своего предприятия посредством целевого развития организационных структур и персонала. Они пытаются найти свой путь развития посредством разделения на бизнес-процессы, децентрализации ответственности (по результатам и издержкам), оптимизации технологических процессов, структуризации глубины производства, вынесения отдельных заданий за пределы предприятия и многих других вариантов.

Почему проекты изменений терпят неудачу?

*Большинство людей тратит время и силы на то, чтобы
обсуждать проблемы, вместо того, чтобы их решать.*

Генри Форд

2.1. Пример АЭГ

Комплекс условий, которые в конечном итоге приводят к разного рода изменениям, можно изложить лишь в очень сжатом виде, и этого будет недостаточно. Что представляет собой комплексность, лучше всего показать на конкретном примере. Из большого числа возможных случаев мы выбрали один, который занял особое место в истории немецкой экономики.

5 июня 1996 года закончил свое существование образец немецкого предпринимательства электротехнический концерн АЭГ. Берлинский инженер Эмиль Ратенау основал в 1883 году Немецкую электротехническую компанию Эдисона, которую четыре года спустя (23 мая 1887 года) переименовал в «Альгемейне электрицитетс-гезельшафт» (АЭГ). Ратенау обеспечил себе права на использование в Германии патента американца Томаса А. Эдисона. С созданием в 1889 году первого двигателя трехфазного тока предприятию удалось совершить большой рывок вперед. Ставшая благодаря этому возможной выработка переменного тока позволила осуществить электроснабжение, которое сегодня является само собой разумеющимся делом. В 1891 году была построена первая линия электропередачи из Франкфурта в Хайльбронн, а в Галле (Заале) пущена первая трамвайная сеть. В 1903 году АЭГ представил скоростной состав, использующий трехфазный ток, который развивал скорость 210 км/час. В том же году совместно с фирмой «Сименс» была основана «Компания беспроволочной телеграфии» («Телефун-кен»). В этом году было начато также производство пишущей машинки (легендарной «миньон», которая уже тогда стала первой электрической пишущей машинкой). В 1915 году АЭГ построил самую крупную в

мире паротурбинную электростанцию и значительной долей капитала участвовал в строительстве всеобъемлющей сети электроснабжения в Германии. Имя АЭГ было известно во всем мире своими изобретениями и продуктами. Перед первой мировой войной на АЭГ работало 200000 сотрудников, что составляло одну треть всех работников, занятых в немецкой электротехнической промышленности.

В 1923 году благодаря разработкам фирмы «Телефункен» стала возможной работа первой радиовещательной станции. В 1935 году АЭГ представил первый в мире магнитофон. В 1936 году на Олимпийских играх в Берлине была применена первая электронная телевизионная камера. И наконец, в 1938 году был представлен первый электрический локомотив большой мощности.

После Второй мировой войны концерн продолжал процветать, представляя широкий спектр продуктов: от электроламп до электростанции. В 1950 году был представлен разработанный фирмой «Телефункен» метод записи на магнитную дорожку, который явился основой для создания впоследствии видеоманитфона. В 1962 году «Телефункен» вышел на рынок с разработанной Вальтером Бруком системой цветного телевидения «Pal», которая затем стала ведущей системой цветного телевидения в мире. После этого ниточка успеха начала рваться: в 1963 году инженер АЭГ Отто Мюллер, который занимался в Бакнанге разработкой для АЭГ большого компьютера TR4, сконструировал небольшой настольный компьютер. Высшее руководство АЭГ назвало эту разработку «несущественной». А несколько лет спустя этот компьютер завоевал колоссальный успех под названием «Nixdorf 820». Высшим руководством концерна была отвергнута также разработка первой в Европе интегральной микросхемы. Патентные права были проданы в США.

Были и успехи. В 1972 году в аэропорту во Франкфурте на Майне был принят в эксплуатацию первый автоматический багажный транспортер. А в 1978 году почта Висбадена получила первую автоматическую писемосортировочную установку с автоматическим считывающим устройством адресов. Строительство электростанций солнечной энергии, так же как и магнитофонная техника стали результатом внутрифирменных инноваций. В течение всего этого плодотворного с инженерно-технической точки зрения времени внутри концерна никогда не было покоя. В 70-е годы серьезные проблемы стали очевидными.

В 1982 году АЭГ подал заявление на судебное производство для предотвращения несостоятельности, которое было закончено в 1984. В 1985 году большее количество акций перешло к фирме «Даймлер-Бенц». Была разработана концепция высокотехнологичного концерна в роли «Всемирного плеера». Из этого ничего не получилось. «Богатый опыт» превратился в «Крах в конце».

При всех воздействиях «извне» — а именно на них собрания акционеров пытались свалить ответственность за все промахи, приведшие к поражению, — как внутренняя, так и внешняя критика были переадресованы руководству и доморощенным структурам. «Просто зло берет, когда приходится признать, что не рынок и не структурные перемены, а неспособность руководства привели к этому концу», — высказался на последнем собрании один из представителей свободных акционеров. Но и эти слова не были услышаны.

Почему взят этот пример? Ответ прост. Драма АЭГ разыгрывалась у всех на глазах. О ней открыто писали в средствах массовой информации начиная с 70-х годов, в руководящих кругах все было известно до мелочей. Типичным для АЭГ, как и для других предприятий, является следующее: наряду с отсутствием предпринимательской дальновидности Правления концерна до конца 70-х годов это еще и тупое нежелание видеть, что есть проблемы, что допускаются ошибки и что необходимо активно проводить изменения. АЭГ со своей заскорузлой бюрократической структурой ни в чем не уступал некоторым общественным административным учреждениям. Это мешало лишь немногим. Ошибки в данном случае использовались не для того, чтобы на них учиться. Проблемы не являлись поводом для того, чтобы делать выводы на будущее.

Это был пример развития на протяжении длительного периода времени, когда факторы влияния многослойны и многообразны. В каком-либо конкретном случае из этого примера можно непосредственно перенять немного, за исключением убеждения в том, что к проведению изменений надо относиться как к процессу, в котором люди играют большую роль и при принятии решений, и как участники процесса. Для практиков это очень важно. Тем не менее его одного недостаточно, чтобы извлечь из него уроки и сделать конкретные выводы.

Поэтому мы постарались провести научно-практическое исследование, чтобы выявить и объяснить, что является причиной провала проектов изменений и как эти провалы можно предотвратить. Изменения, связанные с серьезным вмешательством в организацию, например, проекты бизнес-реинжиниринга, изменения организационных структур, слияния, принципиально новые стратегии (электронный бизнес, стратегии снабжения и сбыта), уже сами несут в себе вирус провала.

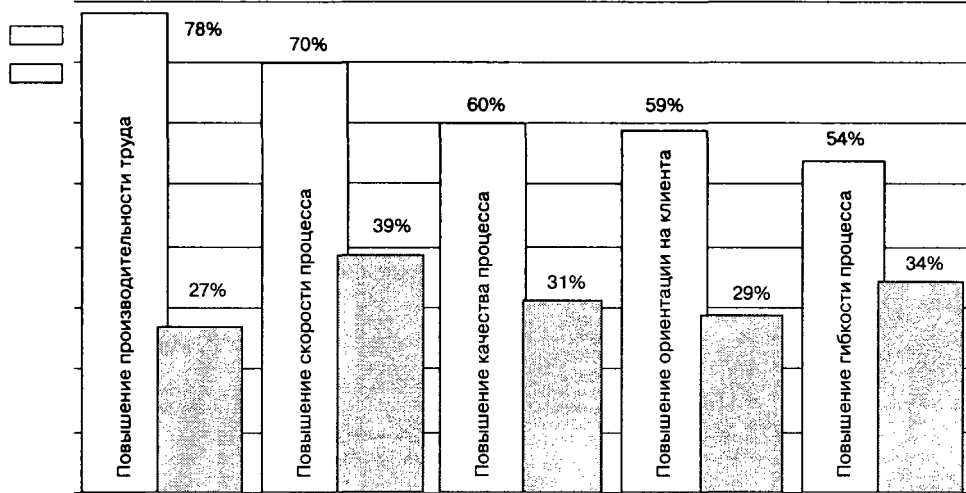
2.2. В чем причины?

Доля неудачных проектов особенно велика тогда, когда речь идет о повышении производительности труда — как это предполагается в случае бизнес-реинжиниринга. «Реальность ни в коей мере не подтвердила того, что обещала литература по вопросам управления и его

идеологи. Реальный результат реинжиниринга в практике предприятий оставляет желать лучшего».

Интересно то, что «не сама концепция является неправильной, а ее претворение в жизнь было и остается (до сих пор!) не полным»². Хаммер и Чампи, авторы книги «Бизнес-реинжиниринг — радикальный курс лечения предприятия», которые называют себя основателями и ведущими представителями идеи бизнес-реинжиниринга, сами признают, что большинство проектов бизнес-реинжиниринга на практике потерпели провал³.

Мы подробно изучили этот вопрос. На рис. 1 показана доля неудачного исхода проектов бизнес-реинжиниринга с точки зрения соответствующих целей изменений:



Предприятия, которые могли по каждой соответствующей цели достичь стойких продолжительных результатов
 Предприятия, на которых цель имела высокое значение в рамках реинжиниринга

Рис.1. Постановка и достижение цели⁴

В результате исследований средняя степень достижения целей в проектах изменений составляет меньше 50%. Такой результат заставляет задуматься. В чем же причина? Проблематику этого вопроса мы показали с помощью анкеты.

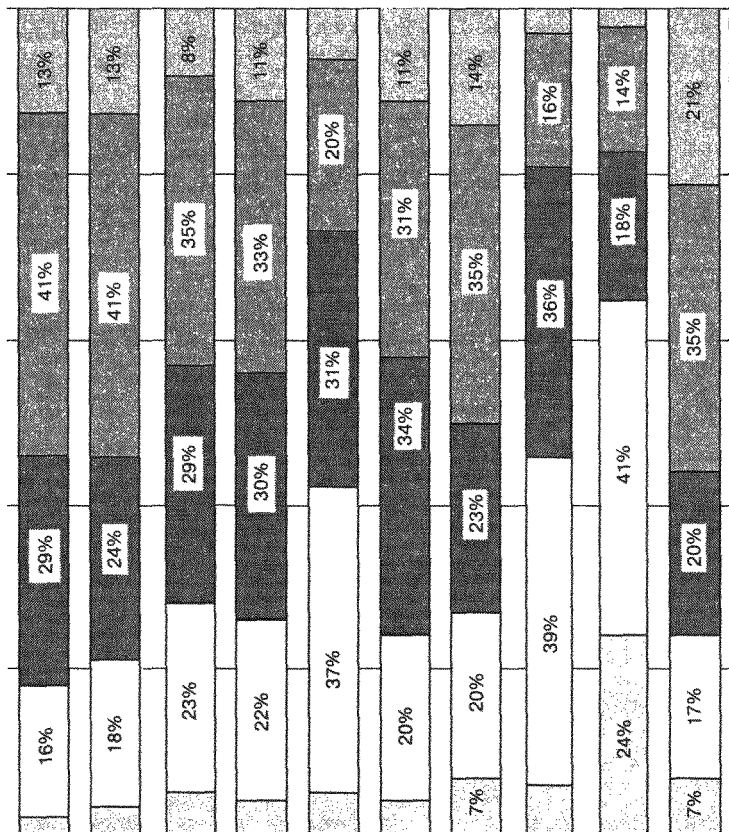
¹ Trebesch K. Organisationsentwicklung. Nr. 299, S. 70.

² Там же.

³ Ср.: там же, с. 71.

⁴ Цифры взяты из межотраслевого исследования, проведенного профессором д-ром Кристианом Хомбургом. Центр управления организациями с ориентацией на рынок (ZMU). Институт управления, г. Кобленц. В телефонном опросе приняли участие предприятия с числом сотрудников свыше 1000 человек, которые начали проекты реинжиниринга в 1992 году и закончили, в большинстве, к 1996 году.

□ 1 не соответствует 2 3 4 5 соответствует



Смысл и цели изменений не понятны коллективу
 Цели, в каком направлении должны происходить изменения, формулируются недостаточно ясно
 Изменения диктуются сверху, с потребностями сотрудников не считаются
 Потенциал идей сотрудников относительно изменений используется слишком мало
 Принципиальная готовность сотрудников к изменениям, скорее, невелика
 Многие сотрудники из-за постоянного появления новых намеченных изменений считают, что им с этим не справиться
 Намеченные изменения принимаются под сильным нажимом времени
 Намеченные изменения лишь в редких случаях приводят к успеху, которого от них ожидают
 Намеченные изменения нам слишком дорого обходятся с бюрократической точки зрения и поэтому лишь в редких случаях выходят за фазу идей
 Намеченные изменения касаются исключительно технических, производственных и организационных областей

Р И С У Н О К 1 1 . Ц Е Л И И С Х О Д Я И З В А Ш Е Г О О П Ы Т А , М Е Ш А Е Т И З М Е Н Е Н И Я М

Таблица 1

**КАК СИЛЬНО, ПО ВАШЕМУ МНЕНИЮ, СЛЕДУЮЩИЕ
ПУНКТЫ МЕШАЮТ ИЗМЕНЕНИЯМ?**

1 = не соответствует; 5 = соответствует в большой степени	Средняя оценка	1	2	3	4	5
Смысл и цели изменений не понятны коллективу	3,46	2%	16%	28%	41%	13%
Цели, в каком направлении должны происходить изменения, формулируются недостаточно ясно	3,42	3%	18%	25%	41%	13%
Изменения диктуются сверху, с потребностями сотрудников не считаются	3,18	5%	23%	29%	35%	8%
Потенциал идей сотрудников относительно изменений используется слишком мало	3,24	4%	22%	30%	33%	11%
Принципиальная готовность сотрудников к изменениям, скорее, невелика	2,84	5%	37%	31%	21%	6%
Многие сотрудники из-за постоянного появления новых намечаемых изменений считают, что им с этим не справиться	3,25	4%	20%	34%	31%	11%
Намечаемые изменения принимаются под сильным нажимом времени	3,29	7%	20%	23%	36%	14%
Намеченные изменения лишь в редких случаях приводят к успеху, которого от них ожидают	3,72	6%	39%	36%	16%	3%
Намечаемые изменения нам слишком дорого обходятся с бюрократической точки зрения и поэтому лишь в редких случаях выходят за фазу идей	2,30	24%	41%	18%	15%	2%
Намеченные изменения относятся исключительно к техническим, производственным и организационным областям	3,46	7%	17%	20%	35%	21%

Таблица 2

**КАК ИНТЕНСИВНО ВАШЕ ПРЕДПРИЯТИЕ ОСУЩЕСТВЛЯЕТ СЛЕДУЮЩИЕ
МЕРОПРИЯТИЯ, СПОСОБСТВУЮЩИЕ ИЗМЕНЕНИЯМ?**

1 = не соответствует; 5 = соответствует в большой степени	Средняя оценка	1	2	3	4	5
Для участия в предстоящих мероприятиях по изменениям предоставляется достаточно времени	2,69	7%	43%	28%	19%	3%
В процессах изменений в значительной мере могут принимать участие сотрудники в рамках кружков качества/ группах непрерывного совершенствования процессов	2,88	16%	26%	24%	23%	11%
В намечаемых изменениях никакие темы не являются запретными	3,06	11%	22%	28%	27%	12%
Рабочие группы, необходимые для проведения комплексных проектов изменений, сформированы со смыслом	3,20	3%	20%	36%	33%	7%
У нас есть все необходимые для процесса изменений ресурсы	2,81	8%	32%	34%	21%	5%
Наше руководство активно включается в разработку намечаемых изменений и поддерживает их	3,34	4%	19%	29%	33%	15%
Для осуществления обширных проектов изменений мы привлекаем внешних модераторов / консультантов	3,12	19%	17%	15%	31%	18%
В проектах изменений имеется журнал обязанностей (цели, критерии измерения, запланированные этапы действий, ось времени...)	3,92	16%	25%	22%	24%	13%
Успех проектов изменений измеряется сравнением с первоначально поставленными целями	3,01	12%	23%	29%	24%	12%
В прошлом году большинство намеченных изменений успешно осуществились	3,21	4%	16%	42%	33%	6%

2.3. Комментарий

В рамках исследования всего было опрошено 350 руководителей предприятий разной величины и разных отраслей из Германии и Австрии. Опрос проводился, главным образом, в рамках семинаров. Для оценки было выбрано пять критериев, соответствие которым можно было оценить по пятибалльной шкале (чем выше оценка, тем больше соответствующий критерий воспринимался как проблема).

Опрос состоял из двух частей. В первой части было поставлено 10 вопросов, затрагивающих причины, препятствующие изменениям. Во второй части также с помощью 10 вопросов определялись мероприятия, которые могли бы способствовать проведению изменений.

Что препятствует изменениям? В качестве самых крупных выкристаллизовались следующие проблемы: «Смысл и цель изменений не понятны коллективу» и «Все намечаемые изменения относятся исключительно к техническим, производственным и организационным областям». Каждый из этих двух критериев набрал по пятибалльной шкале оценку, соответственно, 3,46 балла. Это означает, что согласно мнению опрошенных, эти два пункта возглавляют список проблем, из-за которых намечаемые изменения на предприятиях чаще всего терпят провал.

Если рассматривать вместе категории «соответствует частично» и «соответствует в значительной степени», то с пунктом «все намеченные изменения относятся исключительно к техническим, производственным и организационным областям» согласились 76% всех опрошенных, а с пунктом «смысл и цель изменений не понятны коллективу» в сумме 83% руководителей. Это дает ясную картину ситуации и условий, при которых в настоящее время осуществляются изменения.

На третьем месте со средней оценкой 3,42 балла находится пункт «Цели, в каком направлении должны идти изменения, формулируются недостаточно ясно». Если здесь также сложить вместе категории «соответствует частично» и «соответствует в значительной степени», то этот пункт оценивается как критический общим количеством опрошенных руководителей 78%.

Другие критические замечания:

- 65535 Намеченные изменения принимаются под сильным нажимом времени — средний балл 3,29
- 65535 Многие сотрудники из-за постоянного появления новых намечаемых изменений считают, что им с этим не справиться — средний балл 3,25
- 65535 Потенциал идей сотрудников относительно изменений используются слишком мало — средний балл 3,24
- 65535 Изменения вводятся сверху вниз, с потребностями сотрудников не считаются — средний балл 3,18
- 65535 Принципиальная готовность сотрудников к изменениям, скорее, невелика — средний балл 2,84
- 65535 Намеченные изменения лишь в редких случаях приводят к успеху, которого от них ожидают — средний балл 2,72
- 65535 Намеченные изменения требуют слишком больших затрат с бюрократической точки зрения и поэтому лишь в редких случаях выходят за фазу идей — средний балл 2,3.

Из результатов опроса вырисовывается совершенно четкая логическая взаимосвязь: если цели, которые должны быть достигнуты в результате изменений, сформулированы недостаточно ясно и четко, то невозможно ясно и четко довести до сознания сотрудников смысл и цель изменений.

Если изменения намечается проводить исключительно в технических, производственных или организационных областях, то есть если они касаются только так называемых жестких факторов, и при этом люди, которые должны стать носителями изменений, остаются в стороне и с ними почти не считаются, то тогда возникает большая опасность, что изменения не принесут успеха.

Таким образом, психологическим аспектам, как и прежде, все еще уделяется слишком мало внимания. И это в наше время, когда почти каждое предприятие разработало концепцию и образцовую модель и громкогласно объявляет:

- 65535 какую важную роль играют сотрудники как носители потенциальных идей,
- 65535 что человеческие ресурсы должны целенаправленно развиваться,
- 65535 что следует считаться с желаниями и потребностями сотрудников и т.д.

Создается впечатление, что это всего лишь лицемерные высказывания, которые не выдерживают испытания на практике. Когда же дело действительно доходит до изменений, то обо всем этом забывают и выбирают привычный путь «приказов и послушания». Петер М. Сенге цитирует одного консультанта, который охарактеризовал проблему следующим образом: «Люди противятся не изменениям. Они противятся тому, чтобы изменяли их»¹.

Кроме этого можно наблюдать, что многие изменения проводятся при сильном давлении времени, сотрудники чувствуют, что им не по плечу осуществлять следующие друг за другом изменения. Едва ввели или собираются ввести «стройный менеджмент» (одно название-то чего стоит!), как уже наплывает волна бизнес-реинжиниринга, не успели закончить его, хотя бы частично, уже все устремляются в направлении всеобщего управления качеством (TQM). И наступает момент, когда сотрудники просто устают от всех этих мнимых изменений. Цель всех этих изменений всегда одинакова, отличаются лишь названия и главные моменты, на которых акцентируется внимание. И тогда сотрудники отказываются (не официально, конечно, а неформально) вообще вникать в эти изменения и предоставляют делать эти «модные глупости» каким-нибудь штабам или руководству предприятия.

¹ Senge P.M. Die finfte Disziplin, 4-е немецкое издание.

К этому сценарию хорошо подходит и то, что во многих фирмах непростительно мало используется идейный потенциал сотрудников. Там слишком попадают в зависимость от внешних консультантов и ищут лекарства у них. Сотрудников же, которых касаются эти изменения, при этом умышленно обходят. Об этом как раз и говорит пункт «Изменения диктуются сверху, с потребностями сотрудников не считаются». И этим объясняется тот факт, что когда дело доходит до изменений, готовность сотрудников к этим изменениям очень мала. Намерения, которые заложены в проектах, редко завершаются с тем успехом, которого от них ожидают. Если к этому добавляется еще и то, что к осуществлению подходят слишком бюрократично, тогда «бочка переполняется». Предотвратить провал уже нельзя.

Что способствует изменениям?

Интересно посмотреть, какие же мероприятия были предложены для того, чтобы способствовать изменениям. Согласно мнению опрошенных руководителей, это следующие пункты:

- 65535 Наше руководство активно включается в разработку намечаемых изменений и поддерживает их — средний балл 3,34
- 65535 Рабочие группы, необходимые для проведения комплексных проектов изменений, сформированы со смыслом — средний балл 3,2
- 65535 Для осуществления обширных проектов изменений мы привлекаем внешних модераторов / консультантов — средний балл 3,12
- 65535 В намечаемых изменениях никакие темы не являются запретными — средний балл 3,06
- 65535 Успех проектов изменений измеряется сравнением с первоначально поставленными целями — средний балл 3,01
- 65535 В проектах изменений имеется журнал обязанностей (цели, критерии измерения, запланированные этапы действий, ось времени...) — средний балл 2,92
- 65535 У нас есть все необходимые для процесса изменений ресурсы — средний балл 2,81
- 65535 В процессах изменений в значительной мере могут принимать участие сотрудники в рамках кружков качества/группах непрерывного совершенствования процессов — средний балл 2,88
- 65535 Для участия в предстоящих мероприятиях по изменениям предоставляется достаточно времени — средний балл 2,69.

Из этого следует, что всегда, когда в процесс широко вовлекаются сотрудники, а внешние консультанты лишь исполняют роль модераторов и консультантов, изменения обычно проходят успешно.

Важно также, чтобы при проведении изменений сотрудникам предоставлялось бы достаточно времени. И вообще, в зависимости от сложности планируемого изменения необходимо учитывать фактор времени. Определенные этапы развития нельзя перепрыгнуть. При излишней спешке при проведении изменений все может плохо кончиться и кончается плохо.

Итак, если предприятие хочет успешно проводить изменения, требуется следовать следующим критериям:

- 65535 Исходным моментом (поводом) для изменений является, в большинстве случаев, появление чувства *беспокойства*. Важно, чтобы это беспокойство, которое появляется вначале у небольшого числа сотрудников/руководителей, получило положительный заряд, так чтобы возникло *общее (коллективное) сознание проблемы*. Если значительное число руководителей и сотрудников на предприятии коллективно считают, что какая-то определенная ситуация стала проблематичной, то это и есть та энергия, которая обязательно требуется, чтобы приступить к необходимым изменениям, составить концепцию изменений, а также успешно и, прежде всего, прочно внедрить их в организацию. Беспокойство и сознание проблемы должны присутствовать в течение всего времени проведения изменений в жизнь, иначе есть опасность, что проект будет преждевременно прерван или завершен раньше времени (уйдет в песок).
- 65535 Важно также, чтобы была создана соответствующая *коалиция из руководителей и менеджеров*, которые, с одной стороны, развивали бы определяющие идеи и стратегии, а с другой стороны, как менеджеры выполняли бы мелкую, но необходимую работу, а также следили за ее четким выполнением другими сотрудниками.
- 65535 Нужно разработать *видения, цели и стратегии* изменений и донести их, по возможности, до большего количества сотрудников.
- 65535 При крупных проектах важно создать собственную *проектную группу* и через, например, информационные каналы добиться их широкой огласки и *воодушевления*.
- 65535 Особенно важным является то, что *быстро реализуемые объекты* изменений должны ставиться в начало всего процесса изменений. Так, в самом начале достигаются краткосрочные результаты, и намеченные мероприятия претворяются в практику. Они являются гарантией того, что мобилизуются соответствующая энергия, чтобы успешно взяться за решение более крупных и сложных объектов изменений.
- 65535 Существенно то, чтобы новые подходы и методы действий закреплялись в культуре предприятия. Если этого не сделать, то

могут произойти массовые отступления назад, когда дело дойдет до личных изменений. • И наконец, нужно создать петли обратной связи, чтобы обеспечить непрерывный процесс изменений.

Эти важные для изменений критерии будут более подробно разбираться в Разделе 5, с. 73.

2.4. О чем говорит теория?

В книге мы используем понятие «изменение» и объясняем его, опираясь на опыт наших проектов. В этой связи необходимо немного поговорить о теории с тем, чтобы дать представление о нашем образе мышления и интересе, которые руководили нами в наших изысканиях.

Этим мы хотели бы также подчеркнуть, что предпосылкой каждой «хорошей» практической консультации должно являться наличие серьезного теоретического фундамента. И здесь уместно вспомнить высказывание Курта Левина: «Лучшая практика — это хорошая теория!»

Все теоретические размышления начинаются с поиска следов. К теме нашей книги подходит несколько понятий, которые являются почти синонимами: развитие — учение — изменение — перемена. Что касается этих слов, то «Майерс Лексикон 2000» оставляет понятия «изменение» и «перемена» без объяснения, а вот для слов «развитие» и «учение» на разъяснения не скупится. Так, с лексической точки зрения, под развитием понимается проходящий в соответствии с определенными закономерностями процесс, который описывает изменения вещей и явлений как следование друг за другом различных форм и состояний.

При учении речь идет об усвоении знаний и сведений. Этот феномен содержит процесс, через который в течение времени опыт и понимание конструируются в определенные точки зрения, виды и формы поведения, которые определяются сознательностью и сознанием.

Из этого становится совершенно очевидным, что изменение и перемена представляют собой общие принципы, которые характеризуются развитием и учением. Некоторые авторы предпосылают изменению ученье или объединяют изменение с ученьем. В противоположность этому, развитие подчеркивает системность совершаемых друг за другом шагов, которые означают дальнейшее продвижение вперед.

При фокусировании на такое понимание напрашивается традиционный вопрос о «курице и яйце»: «Бытие определяет сознание или сознание определяет бытие?» Рассматривая вещи в системной перспективе, мы можем успешно обойти этот вопрос и утверждать, что

оба эти измерения имеют большое значение и тесно взаимодействуют друг с другом.

Упрощенно изменение можно изобразить следующим образом:

- 65535 индивидуальный субъективный процесс, при котором люди получают новое понимание окружающего их мира и, одновременно, — это
- 65535 структурный процесс, когда рамочные условия находятся внутри и под теми людьми, которые оказывают влияние на возможности их восприятия и совершения других действий.

Кениг и Фольмер¹ приводят шесть форм изменений, с которыми мы полностью согласны, и поэтому приводим их ниже.

- 65535 Изменение личности и в ее окружении: личность может перейти из одной группы — в которой она себя ощущает некомфорт-
- 65535 но или даже беспокойно — в другую группу, где эти отрицательные факторы отсутствуют.
- 65535 Изменение субъективного характера: с появлением конструктивизма мы знаем, что каждый человек видит свою окружающую среду целиком. Для того чтобы вообще иметь различные перспективы, требуются не только соответствующие точки зрения, но и способность занимать различные позиции, чтобы иметь различные способы восприятия (других людей и/или вещей).
- 65535 Изменение правил системы: сосуществование людей функционирует на основе официальных и неофициальных правил. Правила декларируются и вводятся. Они могут также развиваться, так как против определенных процессов ничего нельзя возразить. Распознать и осознать правила (см. выше) — это важная предпосылка того, чтобы прийти к их переделке.
- 65535 Изменение интерактивных структур: интерактивные структуры представляют собой комбинацию субъективных и коллективных понятий и правил. Они сохраняются и поддерживаются в «заколдованных кругах». Их разрушение связано, как правило, с сильным сопротивлением.
- 65535 Изменения относительно направления и скорости: здесь, прежде всего, следует запомнить, что изменения всегда имеют либо ярко выраженные, либо скрытые цели. При появлении целей возникает напряжение для их достижения. Тем самым делается заявление о начале проведения процессов изменений, а затем об их ускорении.
- 65535 Изменения окружающего мира системы: какими бы разными ни были возможности оказания влияния, изменения в окружающем мире системы изменяют саму систему. Переезд в новое

¹ См.: König & Vollmer. 1993. Systemische Organisationsberatung.

здание с другой формой и расположением комнат изменяет формы поведения работающих в них людей. При этом субъективные точки зрения, конечно же, играют большую роль.

При целостном (системном) рассмотрении изменений нельзя обойтись без классического различия (по Ватцлавику) изменений первого и второго порядка.

Система может принимать различные состояния, это означает, что она изменяется по принципу первого порядка. Так, например, группа людей могла бы по-другому организовать и установить способы общения друг с другом. Изменение осталось бы на первом уровне.

Иначе выглядит изменение второго порядка, согласно которому система осознает себя как таковую и совершенно по-новому играет эту роль. Изменения второго порядка — это квантовые скачки, ошеломляющие открытия или что-то в этом роде. Они становятся возможными благодаря рассмотрению и работе над системой из мета-перспективы.

Следующее задание является классической метафорой для изменений второго порядка. Свяжите одной линией без отрыва ручки эти девять точек.

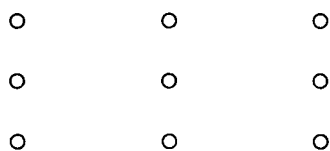


Рис. 3. Задание к метафоре для изменений второго порядка

Почти каждый участник, выполняя это задание, занят вначале тем, чтобы не покидать границы системы, и в связи с этим, оставаясь в структуре и границах девяти точек, имеет очень мало шансов найти успешное решение. Лишь когда участник покидает систему (продляет линию за пределы точек), он может успешно выполнить это задание.

Если я, например, находясь в автомобиле, нажму сильнее на газ, то это будет изменение первого порядка. Если же я установлю более мощный двигатель, то я изменю структуру системы — перейду к изменению второго порядка.

По Ватцлавику, существуют разные формы неправильных решений первого порядка, которые проходят абсолютно безуспешно, но, несмотря на это, очень часто. Это такие решения, в которых советчиком является естественный разум человека.

- *Решения путем усиления того, что есть:* у руководителя сложилось впечатление, что сотрудники слишком медлительны. Исходя из этого впечатления и оценки, руководитель при осуществлении своей ежедневной философии руководства старается

сильнее загрузить сотрудников, чаще с ними беседовать, более внимательно наблюдать за их поведением и чаще осуществлять контроль. Поведение же сотрудников в глазах руководителя может оставаться прежним, не меняться.

- 65535 *Решения путем введения противоположного*: нет ничего более само собой разумеющегося, чем попытка развеселить печального человека различными шутками. Но, как показывает опыт, это еще более углубляет человека в его личное положение, когда из «противоположного» он осознает, как плохи его дела.
- 65535 *Решение путем отрицания проблемы*: многие люди вырабатывают в себе «непробиваемость» в восприятии действительности (про них говорят «у него толстая кожа») или прячут голову в песок, чтобы не соприкоснуться с проблемами. Но то, что проблема от этого не исчезнет, это более чем ясно!
- *Решение несуществующих проблем*: так, руководитель считает, что его авторитет подорван, если сотрудники практикуют самостоятельность и берут на себя ответственность.
- *Решение нерешаемых проблем*: различие в восприятии молодых и пожилых руководителей является фактом, и дискуссий здесь не избежать.

Каковы практические последствия этих теоретических размышлений? Прежде всего, если проект изменений осуществляется на предприятии, то после него могут остаться незавершенные дела. Различные задания, например, тренинг «приветливости с клиентом», без одновременной работы (в качестве трансфера из тренинга) над изменением структуры и рамочных условий отношений с клиентами, философии работы с клиентами и целенаправленности будет означать бесполезно потраченное время и деньги.

В каждом проекте изменений следует обращать внимание на то, чтобы возможности претворения в жизнь всех идей изменения безоговорочно поддерживались бы руководством предприятия. Без авторизации мероприятий и, прежде всего, при проведении в жизнь решений против воли даже небольшого числа понимающих руководителей проект будет беззубым. Сюда же относится несправедливо бережное отношение к административному персоналу при одновременном принуждении к массивным изменениям простых сотрудников. Изменения касаются всех сотрудников, не взирая на лица и функции.

Крупный проект изменений обязательно нуждается в сопровождении и консультировании извне. Важным аспектом при этом является привлечение дублирующей точки зрения (по Аргирису) и введение решений второго порядка. Без внешнего взгляда разработка решений второго порядка будет очень трудной, если не сказать невозможной. При этом организация должна быть уверена в том, что внешние консультанты разбираются в их бизнесе и обладают необходимой квалификацией.

3 Понимание и изменения

*«То, что ты делаешь сегодня так же, как и год назад,
ты делаешь это не правильно.
То, что ты через год будешь делать так же, как сегодня,
ты не будешь это больше делать оптимально».*

Фриц Гендрик

3.1. Как лично Вы относитесь к изменениям?

Мы пришли к выводу, что субъективные факторы, а именно: личная позиция и отношение к изменениям представляют собой ключевую функцию в работе над изменениями¹.

Таблица 3

АНКЕТА: КАК ЛИЧНО Я ОТНОШУСЬ К ИЗМЕНЕНИЯМ?

(1)= не соответствует, (2)= соответствует, но мало, (3)= близко к соответствию, (4) = соответствует наверняка	
1. Жаль, что традиции и обычаи играют сегодня лишь второстепенную роль	(1)(2)(3)(4)
2. Уголовно-правовые реформы время от времени неизбежны	(1)(2)(3)(4)
3. Если на рынке появляется новый продукт, то я один из первых, кто его покупает (например, видеомагнитофон)	(1)(2)(3)(4)
4. Я отмечаю семейные праздники, как это делали мои родители	(1)(2)(3)(4)
5. Я не держусь принципиально какой-то точки зрения, а делаю это до тех пор, пока убежден в ее правильности	(1)(2)(3)(4)
6. Если я выполняю какую-то работу длительное время, то я теряю к ней интерес	(1)(2)(3)(4)

Источник: Институт прикладной психологии.

(1) = не соответствует, (2) = соответствует, но мало, (3) = близко к соответствию, (4) = соответствует наверняка	
7. Я покупаю новый автомобиль лишь тогда, когда старый уже нельзя отремонтировать	(1)(2)(3)(4)
8. Я с оптимизмом смотрю в будущее	(1)(2)(3)(4)
9. В любви мне нужна прелесть новизны	(1)(2)(3)(4)
10. Если кого-то любишь, нужно вступить с ним в брак	(1)(2)(3)(4)
12. Я не могу себе представить, что я проживу с одним человеком всю жизнь.	(1)(2)(3)(4)
13. Мне не очень нравится современное искусство	(1)(2)(3)(4)
14. Я пытаюсь приспособиться к жизни	(1)(2)(3)(4)
15. Я никогда не провожу свой отпуск в одном и том же месте	(1)(2)(3)(4)
16. В доме я ценю добротную мебель	(1)(2)(3)(4)
17. Я научился прощать и тогда, когда я испытываю боль	(1)(2)(3)(4)
18. Мое сердце открыто навстречу новому направлению развития	(1)(2)(3)(4)
19. Я за нерушимость семьи	(1)(2)(3)(4)
20. Чтобы иметь детей, не обязательно жениться	(1)(2)(3)(4)
21. Я с удовольствием делаю перестановку мебели в своей квартире	(1)(2)(3)(4)

Вставьте в нижеприведенную таблицу свои очки и сложите их. Вы относитесь к типу, который набрал большее количество очков. При одинаковом количестве очков (или примерно одинаковом) можно говорить о смешанном типе.

РЕЗУЛЬТАТ: КАК Я ЛИЧНО ОТНОШУСЬ К ИЗМЕНЕНИЯМ?

Тип А		Тип Б		Тип В	
Вопрос	Очки	Вопрос	Очки	Вопрос	Очки
1		2		3	
4		5		6	
7		8		9	
10		11		12	
13		14		15	
16		17		18	
19		20		21	
Сумма		Сумма		Сумма	

Решение Вы найдете в Приложении 1, с. 251.

Каков ваш результат? Какие выводы Вы делаете для себя лично?

После того как мы установили в этой главе, какое большое значение имеет личная позиция и отношение к проектам изменений, мы более подробно займемся этим вопросом. При этом центральным пунктом должны стать ментальные изменения, имеющие особо важное значение. Они играют решающую роль, когда речь идет об изменениях.

3.2. Примеры ментальности и изменения

П.Ф. Друкер называет «искусство управлять самим собой» ключевой квалификацией 21-го столетия. Что же нужно под этим понимать?

Самоуправление мотивируется структурами и динамикой нашего сознания. Важное понятие западноевропейской культуры — это то, что мышление определяет наши действия. Исходя из этого, все вещи, которые являются плодом человеческого разума, представляют собой основу человеческого действия. На одном и том же предприятии есть сотрудники, которые работают с высокой мотивацией, и другие, которые, скорее, равнодушно относятся к изменениям, которых от них требуют. Еще одна категория сотрудников старается представить себя особенно важной, и везде, где это можно, длительное время находится в состоянии стресса. Некоторые считают себя жертвами, другие пытаются устраивать саботаж. Привычки, отрицания, вытеснения, упрямство, сопротивление, внутренние увольнение или что-то похожее — это не тайные психические феномены, а реакции, которые возникают в голове каждого человека. Управление собой как раз и

означает преодоление собственных структур саботажа. Самоуправление начинается с личных ценностей и ментальных программ. К изменениям в конечном итоге готов лишь тот, кто постоянно ставит под сомнение логику своего мышления и действия. Каждый человек только сам полностью несет ответственность за свои мысли, чувства, действия и за вытекающие из этого последствия.

Какое большое значение имеют эти процессы, было дополнительно подчеркнуто конструктивизмом — одной из центральных теорий последних десятилетий и наверняка будущего.

«Не вещи сами по себе, а наше мнение о них беспокоит людей», — говорил уже Эпиктет (философ-стоик, ок. 50—140). Вопрос, что такое действительность, и как она осуществляется, является вопросом не ученых и философов, это вопрос практики и повседневности. Ответ с конструктивистской точки зрения (правда, сильно упрощенно) относительно прост: то, каким люди видят окружающую их среду, рождается в их головах. На основе этого они общаются с другими людьми, исходя при этом из того, что они одинаково представляют себе действительность. Однако уже при малейших разногласиях можно заметить, что такое, к сожалению, бывает редко.

Все эти сведения играют немаловажную роль при переводе ответов из наших анкет и результатов опроса.

В соответствии с опросом¹ многие сотрудники, как уже говорилось, жалуются, что изменения ограничиваются *исключительно* техническими, производственными и организационными темами. Этот пункт стоит во главе «горячего» перечня критических замечаний. Другими словами, это означает, что ментальные изменения, которые должны сопровождать изменения «жестких факторов», в повседневной производственной практике полностью игнорируются. Что пользы от новых организационных структур, разработанных самыми интеллигентными, самыми дорогими экспертами (в большинстве, внешними консультантами), которые должны поддерживать ориентированные на будущее производственные стратегии и реорганизационные концепции, если сотрудников, которых все это непосредственно касается, привлекают лишь наполовину, а то и не привлекают вовсе. Итак, изменение должно, в самую первую очередь, быть проиграно ментально в головах сотрудников, которых оно затрагивает. Здесь начало изменения.

В Библии написано: «В начале было слово»², при этом «слово» было взято из греческого «logos», что, собственно, означает «идея»³. То есть мы должны создавать для изменения идеи, картины, видения, если

¹См. с. 31-32.

² Евангелие от Иоанна 1.1.

³ Mann R. Dasvisionare Unternehmen. Wiesbaden 1990, S. 32.

хотим, чтобы оно было успешным. И совершенно не понятно и, в высшей степени, глупо, что постоянно допускается одна и та же ошибка, которая была подтверждена эмпирическими исследованиями:

- 65535 профессиональное ноу-хау сотрудников не используется вовсе либо с большой неохотой, а то им просто пренебрегают,
- 65535 совершенно не делается попытки заинтересовать сотрудников.

А заинтересованность и убежденность всех сотрудников являются совершенно необходимыми для успешного проведения изменений в жизнь.

Мысли имеют тенденцию становиться реальностью. Другими словами, если те, кого затрагивают изменения, отклоняют их, тогда чрезвычайно трудно, а то и вовсе невозможно, провести в производственную реальность эти изменения без больших потерь энергии. Правда, сотрудники говорят «да», но большинство однозначно говорят «нет, нет и еще раз нет!» и израсходуют всю свою энергию на то, чтобы не допустить в повседневную практику даже самые хорошие и положительные намерения что-либо изменить. Есть такое понятие «внутреннее увольнение», когда сотрудник остается на рабочем месте, но работает без энтузиазма. Так вот, часто наряду с обычным увольнением происходит и внутреннее увольнение даже самых квалифицированных сотрудников и руководителей, потому что в свое время их недостаточно привлекли к обсуждению предстоящих изменений.

Конечно, во многих случаях и невозможно привлечь для участия в обсуждении изменений всех сотрудников, так как это просто нереально с точки зрения времени и материальных затрат.

В таких случаях нужно работать хотя бы с отдельными делегатами или целыми группами, а потом, когда уже будут достигнуты конкретные предварительные результаты, ознакомить с изменениями через информационные рынки, по возможности, большее число сотрудников.

Ценной поддержкой в этой связи является метод «открытого пространства», с помощью которого происходит активизация и мотивация также и больших групп сотрудников.

Здесь можно провести интересное сравнение с одним из законов природы: о лазерном луче мы знаем, «что достаточно направить 7% электронов в одинаковом направлении, чтобы они захватили с собой все остальные»¹. В переносе на нашу проблему это означает, что нужно добиться того, чтобы на сторону изменений встало 7—10% сотрудников (по возможности, положительно настроенные люди, с мнением которых считаются), и тогда появляется оправданная надежда на успешную реализацию намеченных изменений.

Mann R. Das visionare Unternehmen. Wiesbaden 1990, S. 118.

Фрэнсис Дж. Гуилларт и Джеймс Н. Келли также указали на то, что «трансформация происходит в голове каждого отдельного человека»¹. Они рекомендуют одновременную стратегию «сверху вниз» и «снизу вверх». «Ключ успешной мобилизации всех сил заключается в том, чтобы создать движение у основания, где находятся руководители среднего звена, направление этому движению дают руководители высшего звена, а руль управления дается, в свою очередь, в руки Председателю Совета директоров»².

Проблему успешного претворения в практику намеченных изменений обнаружили внешние консультанты и предложили свою помощь. Но и здесь был допущен просчет, опять не было учтено, что самая важная помощь в претворении в практику намеченных изменений, без сомнения, исходит от увлеченных изменениями, заинтересованных сотрудников, которые шаг за шагом могут вносить существенный вклад своими рационализаторскими предложениями и активными действиями. Только они, исключительно они одни обладают всеми подробными знаниями о взаимосвязях и переплетениях изменений, связанных с их работой.

Внешний консультант, безусловно, обладает своим независимым от производства профессиональным ноу-хау. Он будет правильно действовать, если не будет заменять потенциалы предприятия и его сотрудников и будет помнить о своей роли и своей сфере влияния. Он должен выполнить свои компетенции в следующих областях:

- 65535 Методическая компетенция — донесение методов, обеспечение того, чтобы методы соблюдались
- 65535 Социальная компетенция — обеспечить хорошее сотрудничество проектных команд, разрешать конфликты
- 65535 Профессиональная компетенция — внесение идей и предложений, но не компетенция участия в принятии решений.

Это области, в которых внешний консультант должен зарекомендовать себя с лучшей стороны.

Рассмотрим чрезвычайно сложный процесс изменений, каким является проект бизнес-реинжиниринга с переходом от функциональной организационной структуры к бизнес-процессам. На что следует при этом обратить особое внимание?

Целенаправленное развитие в области создания предприятия, управляемого по законам бизнес-реинжиниринга, представляет собой целостный непрерывный процесс, осуществляемый поэтапно. Полученные знания и опыт должны после каждого этапа щедро претворяться в производственную практику. Краткие, но интенсивные рабо-

¹ *Gouillart F.J., Kelly J.N. Business Transformation, Wien 1995, S. 48.*

² Там же.

чие семинары сменяются одно-трехмесячными фазами внедрения в практику. Каждый проект и каждый семинар представляют собой самостоятельные законченные темы и входят в подробный каталог подготовки мероприятий и проекта для следующего общего собрания.

Если подвести итог всему вышесказанному, то особое значение имеют следующие пункты:

- 65535 Образование координационной комиссии «Бизнес-реинжиниринг», состоящей из членов руководства предприятия и следующей за ней иерархической ступени, которая называет имеющиеся проблемы, устанавливает цели и задания для проектных групп, а также принимает необходимые решения
- 65535 Создание проектной группы, в которой обсуждаются все возникающие вопросы и готовятся предложения по их решению
- 65535 Непрерывная проработка всех вопросов, возникающих во время рабочих семинаров и в проектных группах
- 65535 Весь процесс должен осуществляться очень быстро. Каждый семинар заканчивается принятием пакета мероприятий
- 65535 Привлечение к процессу развития всех лиц, принимающих решения и тех, кого они затрагивают
- 65535 Главные моменты процесса развития планируются в соответствии с индивидуальными потребностями предприятия
- 65535 Обеспечение переноса в практику. Для обеспечения претворения в практику (трансфера) проводятся контрольные совещания между рабочими семинарами. В рамках примерно трех общих собраний, проводимых последовательно с перерывом в шесть недель, выносятся оценка того, насколько намеченные мероприятия претворены в жизнь. Первоначально такие собрания проводятся под руководством внешнего модератора, последующие самостоятельно
- 65535 Внешние консультанты выполняют функцию модераторов процессов развития. Лучше всего они могут внести свои профессиональные знания в форме вопросов.

•65536 4

Организационная культура и изменение

«Существуют только два сорта— первый и никакой».
Дэвид О. Зельцник

4.1. Феномен: Организационная культура

Организации при практическом рассмотрении имеют очень «своеобразную» формацию. Они оказываются неподвижными, когда необходимо адаптироваться, они иррационально реагируют на давление извне и оказываются дисфункциональными по отношению к своим внутренним процессам и методам работы. Они считаются более или менее успешными.

Для обозначения подразумеваемых под всем вышесказанным процессов в 80-е годы¹ появилось понятие «организационная культура». В области распространения американского разговорного языка проводится различие между понятиями «натура» и «культура». «Культура» обозначает созданную людьми коллективную систему ценностей. Попытки различных исследователей и консультантов объяснить успехи японской экономики привели к тому, что наряду со стоящими на первом плане производственно-экономическими факторами пришлось заняться мягкими факторами «soft-facts», при этом натолкнулись на значение феномена «организационная культура».

Научно-исследовательское изучение организаций, происходившее в последующие годы, принесло большое количество концепций о культуре предприятия / организации и создало бесчисленное множество моделей толкования этого понятия. Но ни одна из этих моделей не нашла всеобщего признания. Уже в силу только одного этого имеется множество вариантов определения понятия «организационная культура».

¹ Например, «Company Culture», Peters & Waterman, 1982; «Corporate Culture», Deal & Kennedy, 1982.

Хофстеде говорит о «полученном коллективном программировании».

Закман¹ говорит о культурном ядре.

Под этим понимают нормы, директивы, правила, стандарты для управления поведением и восприятием. Формы выражения культурного ядра — это: праздники, привычки, обычаи, действия и способы поведения. Сеть культуры охватывает мифы, церемонии, символы статуса, легенды, ритуалы, продукты. Культурное ядро предприятия зависит от уровня развития предприятия (фаза основания, фаза роста или фаза зрелости).

Шойс представляет культуру предприятия в качестве культурной рамы в союзе с другими уровнями культур. Так, он изображает частную культуру, культуру предприятия, культуру отрасли, культуру общества, а также культуры, связывающие различные общества, в форме пирамиды. Культуры оказывают друг на друга взаимное влияние.

Барлет видит культуру предприятия, поделенной на три части:

- 1) «сильные стороны» и «компетентность», созданные в течение истории,
- 1) выраженность и диапазон ответственности руководства различных уровней,
- 1) соотносимые друг с другом образцы, которые не так-то просто определить, и обычаи (кстати, из обычного права), которые именно при структурных изменениях проявляют себя как особенно консервативные.

Самым авторитетным исследователем в области организационной культуры считается Шайн. Шайн явился не только основателем системного исследования этого феномена, но и внес решающий вклад в то, чтобы над этой темой и ее влиянием задумались также и специалисты в области экономики. Под организационной культурой он понимает следующее²:

«Образцы, основные установки и представления о вещах, которые предприятие открыло для себя в прошлом для урегулирования внутренних отношений, с тем, чтобы отвечать поступающим извне требованиям и раскрывать для себя окружающий мир, и которые проявили себя так успешно, что их стали передавать новым сотрудникам предприятия».

При этом он также различает три уровня организационной культуры, причем различие между ними не так однозначно.

На самом нижнем уровне находятся основные устои, на которых затем выстраивается остальной каркас культуры. Основные устои в различных формах проявляются затем и на верхних уровнях. Они не

¹ Sackman. Cultural Knowledge in Organizations, 1991.

² Schein.E.H. Organizational Cultur and Leadership, 1985, S. 3.

обсуждаются, ни на что не отражаются. Они настолько фундаментальны, что даже не доходят до сознания членов общества в качестве мотива. По этой причине основные убеждения как составная часть организационной культуры не бросаются в глаза внешнему наблюдателю.

На следующем, более высоком уровне находятся представления о ценностях и сами ценности, которыми живут члены организации. Такие представления о ценностях могут развиваться таким образом, что они превращаются в основные устои. Эти культурные ценности представляют собой своего рода каталог требований, что расценивается в организации как нечто желаемое, к чему нужно стремиться.

Во главе культурной пирамиды стоят психические и социальные модели поведения, как, например, общение друг с другом, нравы, обычаи, запреты, отношение к работе. Сюда же относятся лозунги, различные «истории» и разного рода мифы.

Подводя итог, можно сказать, что организационная культура — это все что угодно, только не однозначное понятие.

- 65535 Организация имеет культуру. Здесь речь идет о том, чтобы выявить особое своеобразие и неповторимость организации в отличие от других организаций

- 65535 Организация — это культура. В соответствии с этим организации функционируют по определенным законам и правилам. Знание этих правил позволяет сторонним наблюдателям и/или участникам понимать модели поведения организации.

Организационная культура — это феномен, заключающийся в том, что в организации негласно и без письменного фиксирования устанавливаются и соблюдаются специфические нормы и ценности и «типичные» модели поведения. В сознании членов организации они не присутствуют непосредственно. Организационная культура может быть зафиксирована также в символах, знаках и других формах выражения (например, в зданиях, искусстве, корпоративном дизайне и многом другом).

Организационная культура имеет свою историю. Она выросла из комплексных коллективных процессов обучения. Конкретно — это опыт, полученный из общения друг с другом и в коллективе.

Что характеризует организационную культуру?

- 65535 История организации
- 65535 Имидж основателя организации
- 65535 Аспекты организации труда и производства
 - 65535 Система ценностей (профессиональная этика, общие лейтмотивы)
- 65535 Система норм

- 65535 Язык (речь) и владение речью (специальные термины, жаргон)
- 65535 Структуры (иерархия и пр.)
- 65535 Мифы, табу и пр.

Здесь следует заметить, что в крупных организациях растет вероятность образования подструктур. Независимо от этого, можно наблюдать появление культурных различий внутри организации, например, между сбытом и производством.

Организационные культуры выражаются определенными параметрами. В качестве самых ярких параметров выражения организационной культуры можно назвать, например, постановку цели и окружающую среду, а также клиентуру организации.

Если представить себе страховую компанию или наркологическую консультацию, то влияние этих параметров можно обнаружить без особых раздумий.

В этой связи имеют силу системные сведения из области социологии о переплетении уровней системы (в данном случае: общество — экономика — предприятие или корпорация — социальная система — благотворительные учреждения и пр.).

Спорным является вопрос о значении и выражении влияния менеджеров и/или руководящих личностей в организации. Часто имеет место такой феномен, когда с уходом или приходом нового человека в руководство той или иной организации наступают весьма резкие изменения культуры. С точки зрения групповой психологии, не новость, что влияние на организационную культуру могут оказывать как формальные, так и неформальные лидеры.

Организационная культура имеет, в первую очередь, *экономические параметры*, куда можно отнести целесообразные действия ответственных лиц. Здесь речь идет о формах организации труда (например, есть разделение труда или нет) и использовании всех имеющихся ресурсов (человек, техника и пр.). Сюда же включен принцип экономичности и рентабельности, то есть разумное обращение с имеющимися денежными средствами (капитал — издержки).

Организационная культура имеет также параметры, *связанные с отношениями между людьми* (психологические, социально-психологические), в соответствии с которыми функционирует управление поведением и отношениями между сотрудниками в организации. В организации существуют определенные правила поведения (что нужно или не нужно делать, что можно и что нельзя), есть распоряжения, которые регулируют работу людей друг с другом, устанавливают границы и, наоборот, автономию.

Организационной культурой называют совокупность всех ценностей, норм, образов мышления и поведения (включая их материальные и нематериальные формы выражения), которые оказывают су-

ществственное влияние на работу организации как таковой и ее сотрудников.

Организационная культура имеет также *психологические* (эмоциональные) параметры, которые включают в себя чувства недовольства, страха, фрустрации, успеха и неудачи и составляют значительную часть повседневной жизни организации.

Организационная культура — это одновременно «мысли» и «структура». Это означает, что каждый вид организационной культуры (абстрактная часть) получает конкретное выражение. «Застывшая» форма организационной культуры (конкретная часть) оказывает, со своей стороны, влияние на «мысли» организации. Тем самым круг взаимосвязей замыкается, и уже трудно определить, что и на что оказывает влияние. Практически это слишком высокое требование — дать однозначное определение организационной культуре во всей ее комплексной динамике. Не следует забывать также, что большую роль играют не только внутренние процессы организации, но и ее взаимодействия со своим рынком и ее общественные связи.

Сюда же относится требование защиты окружающей среды. Оно вносится не только политическим давлением извне, но и через совершенно личное отношение отдельных сотрудников.

Итак, постоянно возникает вопрос, насколько понимаемая таким образом организационная культура может измениться под влиянием самой организации? На сегодня однозначного ответа на этот вопрос нет.

Организационная культура связана с механизмами, которые реализуют и сохраняют определенные образы мышления и поведения. Везде, где речь заходит о начале какого-то определенного действия, задействована *власть*.

Власть означает заставить отдельного человека или группу людей практиковать определенные образы мышления и поведения.

В этой связи власть имеет две стороны. Так, при попытках новой ориентации культуры предприятия посредством развития коммуникации и перенесения ответственности на нижние уровни сотрудников со стороны последних может быть оказано сильное сопротивление, так как сотрудники этого, например, не хотят.

Конечно, существует разница между тем, вводятся ли новые рабочие технологии (например, ПК) и рабочие методы, или начинается полная реорганизация. Изменение организационной культуры затрагивает в каждом из этих случаев ценности и нормы организации. Существовавшие до сих пор нормы поведения и действий (что правильно, а что неправильно) приобретают здесь другое значение. Речь идет не только о том, чтобы продать другой продукт другому кругу клиентов. Изменение организационной культуры состояло бы, например, в том, чтобы создать и закрепить другую «философию» продаж. Работать

с другим инструментом и другой машиной менее трудно, чем с другими настройками и убеждениями. Изменение этих качеств представляет собой длительный и психологически претенциозный процесс, ибо их нельзя ввести приказным путем или просто надеть сверху.

В ходе дискуссий об организационной культуре возникает также вопрос о продолжительности ее существования (стойкости).

Сильные культуры:

- 65535 дают четкие ориентиры,
- 65535 делают возможной эффективную коммуникацию,
- 65535 прозрачны при подаче информации,
- 65535 благоприятствуют принятию решений,
- 65535 снижают затраты на контроль,
- 65535 вызывают высокую степень мотивации и (как следствие) лояльность сотрудников и
- 65535 гарантируют организацию, характеризующуюся высокой стабильностью.

Если рассматривать отрицательные стороны, то организационные культуры влияют на:

- 65535 появление «производственной слепоты» и неспособности вводить новые процессы и создавать новые структуры, а также
- 65535 фиксацию на постоянно возвращающихся традиционных образах мышления и действий.

А благодаря быстрым изменениям в результате турбулентного изменения условий окружающей среды организационные культуры оказываются иногда очень «оборонеспособными».

Так случилось, что многие специалисты снова и снова предпринимали попытки выработать типы организационных культур. Что касается методологии, то она заимствована из трудов Макса Вебера. Своими исследованиями бюрократии Вебер проложил путь к систематизации организаций с точки зрения их своеобразия. Наука мало интересовалась этим аспектом. Практик же проявлял к такой классификации повышенный интерес. К сожалению, многообразие типологий почти так же велико, как и число тех, кто занимался этой проблемой.

Поэтому здесь будут названы лишь некоторые типы, с тем чтобы дать представление об этих работах.

- 65535 *Культура администрирования*. Иерархия, адаптация, гарантия надежности (например, банки, предприятия жизнеобеспечения)
- 65535 *Культура продаж*: Направленность на рынок, широкая коммуникация (например, торговля, маклеры)
- 65535 *Культура инвестиций*. Ориентация на развитие, профессиональная компетентность (предприятия высоких технологий)

- *Культура спекуляций*. «Умение делать деньги», индивидуалистическая ориентация (например, рекламные агентства, торговля валютой).

Глазль¹ приводит описание типов, составленное с учетом системных и одновременно организационно-психологического аспектов.

Театр:

- 65535 там всегда что-то происходит,
- 65535 там постоянно проводят сенсационные эксперименты, вводят разные модели и новшества,
- 65535 внимание и аплодисменты — это важные цели,
- 65535 требуется многообразие ролей: примадонны, интровертные герои, комики, злодеи, благородные герои,
- 65535 режиссура играет важную роль.

Крепость:

- 65535 улучшение безопасности и расширение собственной позиции,
- 65535 большое значение имеет поддержание свободных, лояльных отношений друг с другом,
- 65535 при отграничении от внешнего мира высоко ценится собственная позиция,
- 65535 на публику выносятся самоуверенность.

Отряд крестоносцев:

- 65535 важные представители собственной организации имеют ярко выраженное миссионерское сознание,
- 65535 ведется постоянная работа по «завоеванию» членов, регионов и позиций,
- 65535 должны распространяться собственные методы видения и убеждения,
- 65535 внутри придается большое значение соблюдению строгого порядка и гармонии.

Санаторий:

- 65535 все это когда-то уже было,
- 65535 идет поиск внутреннего мира, за который можно заплатить любую цену,

¹ Glasl F. Konfliktmanagement, 1997.

- 65535 не нужно ничего утаивать; поведение благодушное и приветливое
- 65535 работают добродушные сотрудники.

Следующая типология (по Фатцеру) является особенно меткой и убедительной для получения знаний и сведений о том, что такое организация. При этом используется система координат с двумя измерениями:

1. Ориентация на личность (слабая — ярко выраженная)
1. Ориентация на результат (слабая — ярко выраженная).

**Ориентация на личность слабая + ориентация на результат
Апатичная культура, характеризующаяся:**

- 65535 Недостатком интереса к результатам работы и людям
 - 65535 Манипуляциями, поддержанием имиджа, кабинетной политикой
- 65535 Вытеснением и отрицанием.

Ориентация на клиента слабая + ориентация на результат ярко выраженная

Культура надсмотрщика, характерные черты:

- 65535 Мышление категорией результата и успеха доминирует над человеческим мышлением
- 65535 Людей легко заменяют (incintiv pay)
- 65535 Отдельное достижение важнее группового
- 65535 Низкая степень надежности и недолгие перспективы развития
- 65535 Противоречивые сигналы, например, в отношении риска
- 65535 Имеет место при:
экстремально слабой / сильной позиции на рынке
односторонних руководителях, отщепенцах.

Ориентация на личность ярко выраженная + ориентация на результат слабая

Культура заботливости, характеризующаяся:

- 65535 Большим интересом к отношениям по сравнению с результатами труда
- 65535 Высокой степенью надежности сохранения рабочих мест
 - 65535 Признанием за выслугу лет, конформизмом, согласием с шефом / начальником
- 65535 Новые идеи приветствуются, но не реализуются
- 65535 Имеет место:
в монополистических организациях
при патриархальных руководителях.

Ярко выраженная ориентация на личность + ярко выраженная ориентация на результат

Интегративная культура, характерные черты:

- 65535 Вызывающие задания, значительные свободы и диапазон ответственности, щедрое признание
- 65535 Оценка значимости личности является выражением значимости актуального и потенциального вклада
- 65535 Общее благополучие и равновесие выше отдельных достижений
- 65535 Имеет место:
в инновационных организациях
при надежных руководителях, руководителях-преобразователях.

Несмотря на такое количество различных типов организационной культуры, диагноз остается тяжелым. Во многих ситуациях ключ к определению организационной культуры следует искать в других источниках или манифестах:

- 65535 В *личностях во главе организаций* (биография, личные ценности и личный стиль, умение держаться, управленческая позиция, поведение и пр.)
- 65535 В *личностях сотрудников* (образование, профессиональное происхождение и пр.)
- 65535 В *символах* (логотипы и пр.)
- 65535 В *традициях* (производственные праздники и пр.)
- 65535 В *коммуникации и информации* (внутренней, внешней).

Глядя на эти пункты, становится понятно, как трудно при этом прийти к однозначным выводам и определениям. Серьезную помощь при диагнозе могут оказать общие сторонние наблюдения, осмотры, обходы, а также изучение и оценка документации. Самое сильное и стойкое влияние на формирование организационной культуры оказывают формальные, а также неформальные цели организации.

В заключение всех размышлений напрашивается еще один вопрос: «Какую функцию выполняет организационная культура?»

- 65535 она создает *чувство «мы»* и связанное с этим влияние на внешний мир
- 65535 она воздействует на производственный климат и придает *смысл* внутрипроизводственной работе (что и для чего нужно делать хорошо?)
- 65535 она обеспечивает *основную сплоченность и согласие* всех сотрудников с точки зрения их принадлежности к организации
- 65535 она является *основой для возможностей развития* организации.

Организационная культура — это эталонная рамка, которая дает каждому отдельному лицу относительную самостоятельность. Куль-

турные изменения означают с психологической точки зрения дестабилизацию и потерю стержня и стабильности.

Поэтому для культурных изменений требуется много времени. Они нуждаются в понимании и одобрении сотрудников, когда речь идет о новых ценностях и нормах. Новые ценности и нормы нельзя ввести путем распоряжения сверху. Они должны быть представлены так, чтобы сотрудники увидели в них видимую пользу и знали, что их соблюдение и следование им будет вознаграждено. Лишь посредством обстоятельной разъяснительной работы можно убедить сотрудников шаг за шагом отойти от своих старых взглядов и привычек. Каждая малейшая несогласованность или неудача во много раз удлиняют процесс разъяснительной работы и убеждения.

Для организации, если она хочет считаться организацией, открытой навстречу изменениям (а какая организация сегодня не хочет этого?), важно иметь соответствующую организационную культуру и в действительности быть открытой для изменений.

База и основы этой культуры находятся в однажды принятых образцовых устоях. При этом речь идет об основополагающих принципах и мировоззрении. Они дают «справку о том, что процессы и события окружающего мира следует рассматривать, например, как опасность и угрозу или, наоборот, как шанс для получения прибыли, и что на них можно повлиять или заранее предвидеть. Предприятия, которые видят в окружающем их мире опасность для своего существования и считают его неуправляемым с точки зрения структур и процессов, занимают на своих рынках по сравнению с другими оборонительную и пассивную позицию; предприятия же, которые видят мир богатым на выбор и шансы, соответственно, готовы к тому, чтобы ступить пионерами на тропу инноваций»¹. Перемены и тем самым быстрая адаптация к новым данным действительности являются гарантией успеха.

«В исторической перспективе нет никакой уверенности в том, что Запад навсегда останется на вершине в экономической, технологической и политической областях. Но ясным остается одно: те культуры добились успеха, которые сказали «да» переменам или хотя бы меньше их отвергали, чем другие»².

Из актуальной ситуации для нас вытекают три парадигматических измерения, которые имеют особо важное значение для ориентации в размышлениях об изменениях:

- 65535 Доверие
- 65535 Ориентация на клиента
- 65535 Инновация

¹ Olbrich M. Die Elemente der Unternehmenskultur, in: FAZ, 7.8. 99, Nr. 181, S. 60.

² Okonomische Miszellen zum Zifferwechsel, in: Neue Zürcher Zeitung, 31.12.1999, Nr. 305, S. 9.

На этих трех конкретных примерах мы хотим подробно объяснить парадигмы изменений и их влияние на ценности и нормы, а также их воздействие на торговлю и модели поведения сотрудников и руководителей, участвующих в принятии решений.

В нашем изложении мы следуем трехуровневой структуре по Шейну (см. рис. 4 на с. 52) и различаем:

1-й уровень: организационно-парадигматический уровень — существующие основные устои организации;

2-й уровень: ценности и нормы организации;

3-й уровень: поведение и поступки членов организации.

4.2. Качество культуры — доверие

При этом качестве речь идет о консервативном и практикуемом уже в течение десятилетий культурном образце. Чтобы описать его, обратимся к классическому учению об организациях, который наиболее метко и, одновременно, наиболее компактно описал качество культуры. Мы имеем в виду Дугласа Мак-Грегора¹ и его теории «Х» и «Y». Он описывает две противоположные так называемые «модели человека». Так как в то время его внимание было особенно направлено на группу руководителей, то он выработал образы мышления руководителей (= «их человеческие модели»). Далее он излагал, что поведение сотрудников в организации зависит от проявляемого к ним отношения. Для нас это репрезентация первого уровня, то есть организационно-парадигматическое измерение или аспект основных установок организации.

В частности, он различал:

Уровень 1. Парадигма — основные устои

По «теории Х» и отношениям

- 65535 Человека мотивируют главным образом экономические стимулы
- 65535 Человек действует по основному принципу получения максимально возможной выгоды
- 65535 Человек, по сути, инертен и должен быть мотивирован извне.
- 65535 Человек в силу своих иррациональных чувств не способен к самодисциплине и самоконтролю
- 65535 Цели отдельного человека и людей в целом не соответствуют целям организации, поэтому необходим контроль для обеспечения рентабельной работы организации

¹ Сравни: Dr. *McGregor*. *Der Mensch im Unternehmen*, Dusseldorf-Wien 1970, S. 47.

- 65535 Средний человек имеет врожденную антипатию к работе и пытается уклониться от нее везде, где может
- 65535 Так как человек характеризуется таким нежеланием работать, то его в большинстве случаев нужно принуждать, направлять, руководить им, грозить ему штрафом/наказанием, в любом случае его необходимо насильно заставлять работать для выполнения установленных планов организации. Это отвращение к работе так сильно, что даже обещания вознаграждения не в силах его преодолеть.

Мак-Грегор противопоставляет этой характеризующейся негативно-пессимистическим недоверием «теории X» «теорию Y», суть которой в том, что:

- 65535 люди с большим удовольствием работают, когда чувствуют ответственность,
- 65535 прилагают усилия для достижения целей организации и
- 65535 проявляют высокую степень изобретательности, то есть характеризуются самомотивацией и самоконтролем.

Они должны, так он считает, взять на себя задачи руководства и ответственность за всех остальных.

Уровень 2. Ценности и нормы

Производными данной парадигмы являются соответствующие ценности и нормы, которые документируются в посланиях и запретах, табу, образах мышления, а также директивах и принципах.

Для парадигмы недоверия — «Доверие хорошо, контроль лучше» (Ленин). Контроль из-за недоверия вышел в классическую экономику производства, где, например, написано: «Контроль — это постоянная, сплошная проверка со стороны ответственного за подразделение или назначенного им подчиненного»¹. В Пруссии, например, Фридрих Вильгельм Первый исходил из того, что чиновники и княжеские слуги чрезвычайно глупы, непослушны, ленивы, корыстны, лживы, и продажны. Ему принадлежит высказывание: «Чем больше слуг, тем больше воров!»².

Основные устои, ценности и нормы проявляются также в совершенно конкретных поступках руководителей и сотрудников организации (= 3-й уровень — поведение и поступки).

Против этой характеристики Мак-Грегора всегда имелось много предубеждений. Многим руководителям тяжело было признать его

¹ *Mellerowicz K.* Unternehmenspolitik, Bd. 1, Freiburg 1963, S. 255.

² *Hohn R.* Verwaltung heute — autoritäre Führung oder modernes Management, Bad Harzburg 1970. S. 5.

правоту. Однако психологические исследования последних десятилетий, проводимые в этой связи, ни разу не подвергли сомнению принципиальность его идей.

Уровень 3. Поведение начальника

Трудно понять, почему могут существовать две такие различные точки зрения о сущности и поведении сотрудников, как их описывает Дуглас Мак-Грегор. Являются ли причинами таких абсолютно противоположных точек зрения разные структуры личностей, или здесь существенную роль играет окружающая среда и особенно поведение и поступки начальников, на которые обычно реагируют сотрудники?

Если мы будем следовать последнему, то решение этого вопроса может выглядеть только следующим образом: сотрудник сам по себе ведет себя ни в направлении X, ни в направлении Y. Его реакция, в большой степени, зависит от того, как с ним обращается и как им руководит начальник. В окружении по структуре теории X он будет себя вести в соответствии с теорией X, то же относится к структуре по теории Y. Поэтому здесь решающую роль играют основные устои, парадигмы соответствующего начальника, которые управляют его ценностями и нормами.

Можно, однако, предположить, что обычно начальники поступают положительно, оптимистично и доверительно при управлении своими сотрудниками. Интересно, что такие предположения не соответствуют эмпирическим исследованиям. Конкретно это означает, что преобладающая часть начальников относится к своим сотрудникам с недоверием, отрицательно и деструктивно¹. Об этом свидетельствуют эмпирические исследования проведенные с 317 руководителями в рамках семинаров в немецко-говорящих европейских странах. Эти исследования под названием «Доверие и недоверие» принесли ошеломляющие результаты.

Участникам семинара было предложено посмотреть 10 разных тезисов², которые образуют картину мнений о среднем человеке. Опрашиваемые должны были сравнить перечисленные там мнения со своими личными наблюдениями из производственной практики и проверить, насколько эти высказывания соответствуют качествам их сотрудников. Каждый из этих десяти тезисов можно было оценить по десятибалльной шкале. 10 означало, что с тезисом полностью согласны; 1 — что это вообще не так. Чем выше ставился балл, тем больше

¹ *Freiling Ch. Wie viel Vertrauen haben Vorgesetzte zu ihren Mitarbeitern?*, в *management heute* 1.87, S. 8.

² Анкета, см. «Приложение 2а», с. 252.

мнение начальника о подчиненном соответствовало теории Х. Чем ниже получался балл, тем больше начальник склонялся к теории Y.

Такие же тезисы были затем предложены руководителям еще раз. На этот раз у них была возможность применить эти тезисы к себе, опираясь на опыт, который они сами только что получили.

Результаты этих исследований чрезвычайно интересны:

- 65535 88% опрошенных (всего 271 человек) поставили себе более высокий балл по сравнению с тем, как они оценили своих сотрудников
- 65535 Лишь 12% (38 начальников) считали, что в отношении к работе они ведут себя так же или лишь чуть лучше, а иногда и хуже, чем подчиненные им сотрудники
- 65535 2,6%, то есть 8 начальников, оценили себя ниже своих сотрудников, при этом оценка, данная себе, лишь незначительно отличалась от оценки, данной сотрудникам
- 65535 Если взять среднюю оценку всех исследований, то опрошенные участники семинара из ста возможных дали своим подчиненным 58 баллов, себе же 32, таким образом, разница составила 26 баллов. Это означает, что участники семинара считают, что их сотрудники относятся к своей работе лишь наполовину так хорошо, как они сами¹.

Исходя из этих результатов, к сожалению, приходится говорить об «управлении с недоверием». Это может еще более отравить атмосферу между руководителями и сотрудниками. Результаты глубоко задели участников. Большинство из них считало, что на их оценку сильное влияние оказали веские предубеждения, не подкрепленные фактами. И здесь — так же как и в тезисах Дугласа Мак-Грегора — снова напрашивается вопрос: действительно ли негативное восприятие начальниками работы своих сотрудников соответствует фактам, или на результаты работы сотрудников и их мотивацию массивное влияние оказывают именно основные устои и парадигмы начальников по отношению к сотрудникам.

Если начальник на практике проявляет по отношению к своим сотрудникам резко негативное отношение, то это отрицательно отразится на поведении и поступках сотрудников. Их реакция будет соответствовать этому².

Появившееся при исследовании недоверие имеет следствием то, что

- сотрудники аттестуются как недостаточно квалифицированные и поэтому

¹ *Freilinger CH. Wie viel Vertrauen haben Vorgesetzte zu ihren Mitarbeitern?*, S. 9. ²

Сравни: *Freilinger Ch. Wer kann führen?* 2-е дополненное и переработанное издание. Linz 1993, S. 13.



Рис. 4. Пирамида уровней

- 65535 им нельзя делегировать много компетенций и, соответственно,
- 65535 начальники сами чувствуют себя ответственными за все, а
 - 65535 сотрудники не вовлекаются в процесс намечаемых изменений, так как они все равно не поймут их необходимости и объема.

Таким образом, мы дошли до третьего уровня, ступени артефактов, которые следует рассматривать как выражение культуры (здесь культуры недоверия). В этих символических конкретных руководящих действиях «выражаются более глубокие культурные слои, а именно существующие основные устои (парадигмы), ценности и нормы для членов предприятия. Культуру предприятия можно сравнить с айсбергом. Один обломок выступает — в форме артефактов — из воды и становится видимым. Основная же масса находится ниже поверхности моря, и ее можно раззнать лишь путем глубоких, более дорогостоящих исследований»¹.

В любом случае культура управления, характеризующаяся недоверием к сотрудникам, является хорошей базой для проектов изменений.

4.3. Качество культуры — ориентация на клиента

Какое предприятие не утверждает о себе, что оно работает с ориентацией на клиента? Сознание необходимости ориентации на клиента существует совершенно очевидно, однако на практике его еще (пока) нет.

В одном из эмпирических исследований, проведенном фирмой «Кибернетика», было опрошено 265 руководителей. Вопросы задава-

¹ Olbrich M. Die Elemente der Unternehmenskultur, S. 60.

лись по тем аспектам повседневной жизни предприятия, которые часто препятствуют ориентации на клиента в смысле «клиент — это партнер». Руководителям была предложена анкета (см. Приложение 3, с. 254) с 25 критериями, соответствие которым можно было оценить по шкале от 1 до 5 баллов (чем выше оценка, тем сильнее соответствующий критерий ощущается как «препятствие» оптимальной ориентации на клиента).

Подлежащие оценке 25 препятствий оптимальной ориентации на клиента были сгруппированы в пять тематических блоков со следующими главными пунктами:

- 65535 Отношение (позиция) и модели поведения собственных сотрудников
- 65535 Недостатки производственного климата
 - 65535 Внешние факторы: как сами клиенты, так и производители/ поставщики
- 65535 Внутренние структурные проблемы
 - 65535 Недостатки мышления в направлении клиента внутри предприятия.

Таблица 5 показывает основные проблемы. Наиболее сильным препятствием оптимальной ориентации на клиента был назван пункт «недостатки производственного климата», со средней оценкой 3,3 балла он возглавляет таблицу. Если сложить вместе градации «соответствует частично» и «соответствует полностью», то 78% опрошенных особенно подчеркивают значение этого пункта. Лишь для 22% «недостаток производственного климата» не является помехой на пути к оптимальной ориентации на клиента.

Таблица 5

ЧТО МЕШАЕТ ОПТИМАЛЬНОЙ ОРИЕНТАЦИИ НА КЛИЕНТА? - СУММА

	Среднее значение	Не соответствует, %	Соответствует частично, %	Соответствует полностью, %
... недостатки производственного климата	3,28	22	37	41
... внутренние структурные проблемы	3,22	26	34	40
... собственные сотрудники	2,99	33	34	33
... субпоставщики и сами клиенты (внешние факторы)	2,89	38	32	30
... недостатки мышление в направлении клиента внутри предприятия	2,62	51	24	25

Со средней оценкой 3,2 балла «внутренние структурные проблемы» не намного отстают от «недостатков производственного климата». Сложенные вместе градации «соответствует частично» и «соответствует полностью» дают целых 74%. Лишь для 26% «внутренние структурные проблемы» не представляют собой помехи для оптимальной ориентации на клиента.

В центре таблицы находятся «взаимоотношение и модели поведения собственных сотрудников». Средняя оценка составила 3,0 балла. Сложенные вместе градации «соответствует частично» и «соответствует полностью» дали 67%. Это означает, что 33% опрошенных не видят в отношении и поведении своих сотрудников никаких препятствий для оптимальной ориентации на клиента, это целая треть.

Относительно небольшая роль в вопросе препятствий оптимальной ориентации на клиента была отведена «внешним факторам» (самим клиентам и субпоставщикам). Средняя оценка составила 2,9 балла. Сложенные вместе градации «соответствует частично» и «соответствует полностью» дали 62%. Для 38% опрошенных «внешние факторы» не представляют препятствия для оптимальной ориентации на клиента.

Бесспорно, самым незначительным препятствием для оптимальной ориентации на клиента назван пункт «недостатки мышление в направлении клиента внутри предприятия» со средней оценкой 2,6 балла. Сложенные вместе градации «совпадает частично» и «совпадает полностью» составляют всего 49%. Это значит, что половина опрошенных участников не видит в этом пункте препятствия для оптимальной ориентации на клиента. Из этого можно сделать вывод, что, по крайней мере, сознание сотрудников в отношении ориентации на клиента, в целом, достаточно высокое.

Таблица 6

**ГОРЯЧИЙ ПЕРЕЧЕНЬ. ЧТО МЕШАЕТ
ОПТИМАЛЬНОЙ ОРИЕНТАЦИИ НА КЛИЕНТА?**

СО = Средняя оценка 2 = не соответствует; 3 = частично; 4 = соответствует	СО	Не соответ- ствует, %	Частично, %	Соответ- ствует, %
Постоянная нехватка времени	3,72	14	25	61
Внутренние проблемы понимания — неточные договоренности	3,41	17	38	45
Многие сотрудники еще не практикуют в действительности личных отношений с клиентами	3,35	21	32	47
«Узкие места» с персоналом	3,32	26	28	46
Недостатки в организации процессов	3,25	23	36	41

СО = Средняя оценка 2 = не соответствует; 3 = частично; 4 = соответствует	СО	Не соответ- ствует, %	Частично, %	Соответ- ствует, %
Ориентация на клиента еще не является у нас критерием при подборе и оценке сотрудников	3,23	33	23	44
Мелкие непредвиденные события повседневности	3,2	22	43	35
Недостаточное внутреннее сотрудничество	3,16	26	36	38
Нереальные сроки, намеченные клиентами	3,11	33	27	40
Наши сотрудники лишь изредка ставят себя в положение клиентов	3,1	29	36	35
Слишком короткие внутрипроизводственные сроки	3,01	35	32	33
Недостаточное понимание клиентов, если случаются сбои	2,99	34	34	32
Пожелания и представления клиентов формулируются неточно	2,95	37	31	32
Клиентов часто в действительности не принимают всерьез	2,94	33	35	32
Личное отношение к клиентам воспринимается многими сотрудниками как лишняя обуза	2,86	38	34	28
Несоблюдение сроков субпоставщиками	2,86	37	34	29
Недостаточная подготовка работы	2,8	40	40	20
Плохая мотивация сотрудников	2,72	44	33	23
Информация для клиентов составляется так, что ее трудно применить	2,63	48	31	21
Внутренние совещания, как правило, важнее, чем контакты с клиентами	2,62	54	22	24
Рекламации не в должной степени принимаются всерьез, и их обработка затягивается	2,52	55	25	20
Личное отношение к клиентам подчинено выполнению производственных целей	2,51	51	29	20
Низкое качество работы субпоставщиков	2,51	49	36	15
Лучшие места на стоянке автомобилей резервированы часто не для клиентов, а для высшего руководства и начальников	2,49	57	12	31
На письма и предложения клиентов ответ дается, как правило, с опозданием	2,35	60	25	15

Если рассматривать отдельные критерии (табл. 6), то особенно бросаются в глаза следующие препятствия, причем мы учитывали при подведении итогов как среднюю оценку, так и суммированные ответы в градациях «соответствует частично» и «соответствует».

- 65535 86% опрошенных участников назвали основным препятствием нехватку времени
- 65535 На внутренние проблемы понимания / неточные договоренности указали 83%
- 65535 «Личные отношения с клиентами еще не практикуются многими сотрудниками» назвали препятствием 79%
- 65535 «Недостатки в организации процессов» аттестовали 77%
- 65535 «Узкие места с персоналом» обозначили 74%.

Тот факт, что интенсивная ориентация на клиента (личные отношения с клиентами) еще в действительности не практикуется, имеет своей причиной то, что ориентация на клиента еще не является критерием при подборе и оценке персонала (67% опрошенных). Этим, а также недостаточным обучением персонала объясняется то, что сотрудники лишь в редких случаях ставят себя на место клиентов (71% опрошенных). Остальные результаты можно получить, изучив табл. 6.

При опросе в Высшем научно-исследовательском институте управления предприятиями (WHU) в Валендаре более ста крупных немецких предприятий, оказалось, что лишь 2% имеют систему, которая в обязательном порядке предписывает учитывать удовлетворенность клиентов. Две трети предприятий уже измеряли один раз удовлетворенность своих клиентов, а вот регулярный анализ этого критерия проводят меньше половины предприятий¹.

В целом исследование показало, что камнем преткновения при реализации оптимальной ориентации на клиента являются как «мягкие», так и «жесткие» факторы (производственный климат, структурные проблемы). И хотя принципиальное сознание важности клиента и готовность ориентироваться на клиента достаточно высоки, касается это лишь внешнего клиента, там же, где речь идет о том, чтобы воспринимать своих коллег и сотрудников «внутренними» клиентами/ партнерами, ориентация на клиента на большинстве предприятий заканчивается. От общения друг с другом внутри фирмы (производственный климат) будет в конечном итоге зависеть то, насколько хорошо удастся ориентация на клиента или, другими словами, как благие намерения по отношению к внешним клиентам превратятся в действия.

Конечно, это не случайно, что именно «структурные проблемы» занимают одну из верхних строчек в таблице препятствий оптималь-

¹ Ориентация на клиентов окупается, в FAZ. 24.08.98. Nr. 195, S. 25.

ной ориентации на клиента. Именно структурные рамочные условия в значительной степени определяют, как хорошо или как плохо обстоит дело с ориентацией на клиента в буднях предприятия. Наконец, по структурным рамочным условиям предприятия можно судить о том, насколько серьезно и последовательно проводится в жизнь ориентация на клиента. Бывший генеральный директор фирмы Шелл (Австрия) Джозеф Вальтль процитировал перед введением новой организационной структуры своего концерна высказывание одного из сотрудников: «Мы были организованы так, что стояли задницей к клиенту и лицом к шефу».

Здесь находит свое выражение вся дилемма процессов изменений: во многих случаях изменение действительно произойдет лишь тогда, когда есть *целостный* подход, это означает, что, как в случае с усиленной ориентацией на клиента, нужно изменять как организационные структуры и методы (жесткие факторы), так и позиции и модели поведения сотрудников, равно как и восприятие своей роли руководителями.

От начальника к наставнику

Сегодня

Ответственность сотрудника
перед начальником



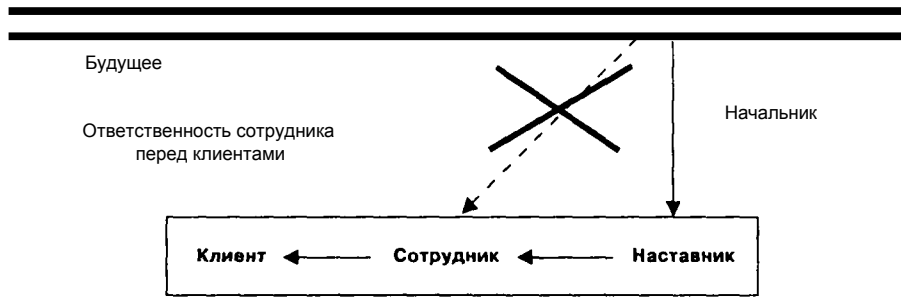


Рис. 5. Концепция руководства с ориентацией на клиента

Переход от начальника к лидеру (наставнику) показан на рис. 5. Здесь дается противопоставление старой роли начальника и новой роли лидера, или наставника. Понятно, что этот процесс изменения роли руководителя означает для некоторых культурный шок, который им

трудно пережить, потому что это не соответствует больше их мировоззрению и привычному отношению к руководителю. Мы надеемся, что сможем, однако, донести до вас, наших читателей, значение этой перемены. Какая нам польза от требования об усиленной ориентации на клиента, если на клиента не ориентированы организационные структуры и, прежде всего, обстановка внутри руководства. Тогда это требование «пустая болтовня». В Приложении 4 Вы найдете два контрольных перечня, в которых содержатся как мягкие, так и жесткие факторы, которые играют важную роль при стремлении работать с ориентацией на клиента.

Выводы

- 65535 Сотрудник несет ответственность за результаты своей работы, в первую очередь, перед внутренним и/или внешним клиентом
- 65535 Начальник выполняет функцию наставника, которые поддерживает своих сотрудников при совершении работы для клиента
- 65535 Критерием оценки сотрудника служит удовлетворенность результатами его труда, высказанная клиентом.

Концепция руководства, ориентированная на рынок

Таблица 7

КОНЦЕПЦИЯ РУКОВОДСТВА, ОРИЕНТИРОВАННАЯ НА РЫНОК

	Старая роль руководства	Новая роль руководства (лидер)
	Предприятие — это целевые сообщества. Руководитель пытается передать сотрудникам свои представления о вещах.	Предприятие — это мыслящее сообщество. Лидер сообщает видения и ценности, как, например, дух сотрудничества, уважение, доверие.
1.	Он руководит людьми.	Сотрудники получают мотивацию благодаря его поведению (эмоциональному, интеллектуальному, этическому).
2.	Он стремится к статической стабильности.	Он содействует изменениям, так как они необходимы и интересны. Он гибок.
3.	Он руководит сотрудниками, исходя из традиционных образов мышления: сотрудники соответственно этому реагируют, они работают для своего начальника и чувствуют перед ним свою ответственность. Он оценивает результаты их работы.	Сотрудники, смотря по обстоятельствам, работают группами для своих клиентов (внутренних и внешних). Они ставят клиента в центр и чувствуют ответственность, прежде всего, перед ним. Клиент оценивает результаты их труда. Начальник берет на себя роль наставника, ментора.

	Старая роль руководства	Новая роль руководства (лидер)
4.	Он строго фокусирует свою деятельность на достижении краткосрочных и среднесрочных целей своего подразделения.	Он фокусирует свою работу на видении и широком спектре долгосрочных целей бизнеса в целом, а также на выполнении своей роли при достижении целей (роли наставника, ментора).
5.	Он делегирует, руководит, контролирует. Он, скорее, недоверчив.	Он наставляет и содействует росту сотрудников. Он доверяет им.
6.	Он фокусирует свою работу на внутренних функциях.	Он фокусирует свою работу на потребностях клиентов.
7.	Он избегает ошибок.	Он ищет новые возможности, рассматривает ошибки как шансы для улучшения.
8.	Он играет свою игру.	Он мотивирован собственной персонею.
9.	Его действия не соответствуют словам.	Он действует так, как говорит.
10.	Он руководит по твердо установленным правилам.	Он меняет правила игры в соответствии с изменениями.

4.4. Интерпретация — ориентация на клиента

Если мы истолковываем результаты исследования по теме «Ориентация на клиентов», опираясь на трехуровневую пирамиду (см. рис. 4 на с. 52), то получается следующая картина:

Уровень 1. Парадигма — основные устои

Либо

- 65535 Клиенты — это люди как ты и я, которые хотят, чтобы их не только уважали, они хотят любить и быть любимыми¹
- 65535 Наши клиенты представляют точку зрения «жить и давать жить другим», это означает, что в каждом деле они хотят добиться максимально возможной пользы, но они признают также и за своими партнерами право на получение пользы
- 65535 Они честны сами и хотят, чтобы с ними тоже поступали честно.

Либо

- 65535 Наши клиенты жестоки, мы также должны поступать с ними жестоко, если мы можем себе это позволить
- 65535 Клиенты — это потенциальные обманщики

¹ Ср.: Mann R. Das visionare Unternehmen, S. 25.

Уровень 2. Ценности и нормы

Либо

- 65535 Клиент — это партнер (не король)
- 65535 Мы обещаем клиентам только то, что можем выполнить
 - 65535 Цепочка причин звучит у нас так: ориентация на клиентов — польза клиентов — удовлетворенность клиентов — привязанность клиентов — долгосрочная выгода для клиентов и для нас
 - 65535 Ориентация на клиентов проходит через все области создания ценностей
 - 65535 Ориентация на клиентов распространяется также и на внутренних клиентов
- 65535 Ориентация на клиентов — это долгосрочное задание
- 65535 Ориентация на клиентов означает смотреть глазами клиентов.

Либо

- 65535 Клиенты — это «головорезы»
 - 65535 Клиент сам напрашивается на то, чтобы его обманывали, он также обманывает нас всегда, когда видит для этого возможность
 - 65535 Было бы здорово, если бы мир мог существовать без назойливых клиентов
- 65535 Клиент должен прийти к нам, если ему от нас что-то нужно.

Уровень артефактов С

одной стороны:

- 65535 Мы вдумывается в клиента, в его желания и потребности. Мы видим и чувствуем его перспективы. Чтобы добиться этого, мы регулярно проводим опрос клиентов
- 65535 Мы вносим аспект ориентации на клиентов в нашу систему подбора и аттестации персонала
- 65535 Мы выдаем нашим клиентам видимую пользу. Этим мы отличаемся от наших конкурентов. Мы интенсивно изучаем аргументы, которые, служат этой цели
- 65535 Мы разговариваем с нашими клиентами и тогда, когда у нас нет непосредственного намерения что-либо продать
- 65535 Мы привлекаем наших клиентов в цепочку создания ценностей, проводя среди них опрос при разработке новых концепций
- 65535 Приоритетом для нас является поддержание уже существующих контактов с клиентами, и лишь потом мы начинаем работать в направлении получения новых клиентов

- Наша организация ориентирована на клиентов, она ставит клиентов в центр своей деятельности.

В обычных организационных структурах клиентами полностью пренебрегают. Зачем мы вообще существуем как предприятие? Только для того, чтобы приносить пользу клиенту и тем самым получать для себя пользу (прибыль)¹. Это должно быть показано в организационной структуре предприятия посредством структуры, ориентированной на процессы, и подчеркиванием направленности энергетического потока от предприятия к клиенту, а потока информации от клиента к предприятию.

Такая точка зрения применительно к организационной структуре показана на рис. 6.

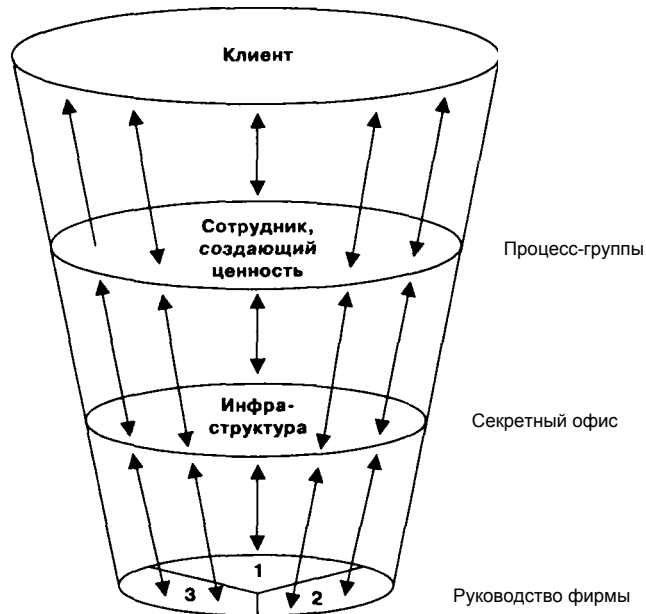


Рис. 6. Коммуниграмма

С другой стороны, можно установить следующее:

- Разговор между коллегами:
«Кто там опять предъявил рекламацию? — Да, ты знаешь, это опять XY вечно недоволен, с удовольствием пристрелил бы его».

¹ Оказалось, что предприятия, которые ставят в центр своих размышлений и действий принесение пользы клиенту, в конечном итоге выигрывают по сравнению с теми, у кого в голове только собственная выгода.

- Телефонный узел:
«Тут с Вами хочет поговорить господин... ну, этот, как там его зовут...»
- Предложение продукта:
«Мы предлагаем клиентам продукты, которые ему совершенно ненужны. Главное, у нас хороший оборот. Клиенты — это все равно факторы помех».

Негативная парадигма, которая несет с собой соответствующие ценности и нормы, естественно, приводит к негативному, критическому отношению к клиентам, что находит свое выражение в пренебрежительной манере обращения с ним. Тому, насколько это является принятым сегодня, можно, конечно, возразить. И, тем не менее, при изучении предприятий, создается впечатление, что на многих из них польза для клиентов находится далеко позади собственной пользы.

Рассматривая такой важный фактор, как ориентация на клиентов, мы установили, какое большое значение для достижения фактических и успешных преобразований имеет ментальный настрой *всех* сотрудников.

4.5. Качество культуры — инновация

Как мы уже установили, процессы изменений в экономике и обществе влекут за собой постоянные изменения на предприятиях. Здесь также различают предприятия по степени того, насколько активно или реактивно они обращаются с этим феноменом.

Вряд ли найдется предприятие, которое не говорило бы, как важно вовремя выйти на рынок с инновационными достижениями (продуктами, услугами, с соответствующими методами, приемами, техникой и т.д.). А вот так ли это на самом деле, это уже другая сторона медали.

«Кибернетика» провело исследование по вопросу, какие обстоятельства мешают инновациям.

Всего было опрошено 246 руководителей. Был предложен 21 критерий, соответствие которым можно было оценить по пятибалльной шкале (чем выше оценка, тем сильнее соответствующий критерий расценивался как проблема). Эти критерии (препятствия на пути оптимальных инноваций) были сгруппированы в четыре тематических блока:

- 65535 организационные недостатки
- 65535 недостатки руководства
- 65535 личные проблемы
- 65535 сопротивление изменениям.

На рис. 7 и 8 показаны главные проблемы. Самым весомым препятствующим фактором оказался пункт «личные проблемы руководящих работников» со средней оценкой 3,19 балла. Если сложить вместе градации «соответствует частично» и «соответствует в значительной степени», то 70% опрошенных отнесли этот пункт к «особенно критическим».

Конкретно здесь речь идет о таких темах, как:

- 65535 недостаточно времени на созревание инновационных идей
- 65535 очень мало практикуются методы развития творческой мысли
 - 65535 сотрудники не чувствуют достаточной ответственности за инновационные разработки в своих подразделениях
 - 65535 не функционирует коллегиальное, проходящее сквозь иерархии и отделы сотрудничество
 - 65535 страх перед кражей идей ведет к сдержанности созревания собственных идей и размышлений.

Со средней оценкой 3,16 на втором месте находится пункт «недостатки руководства», градации «соответствует частично» и «соответствует в значительной степени», сложенные вместе, составляют 64%.

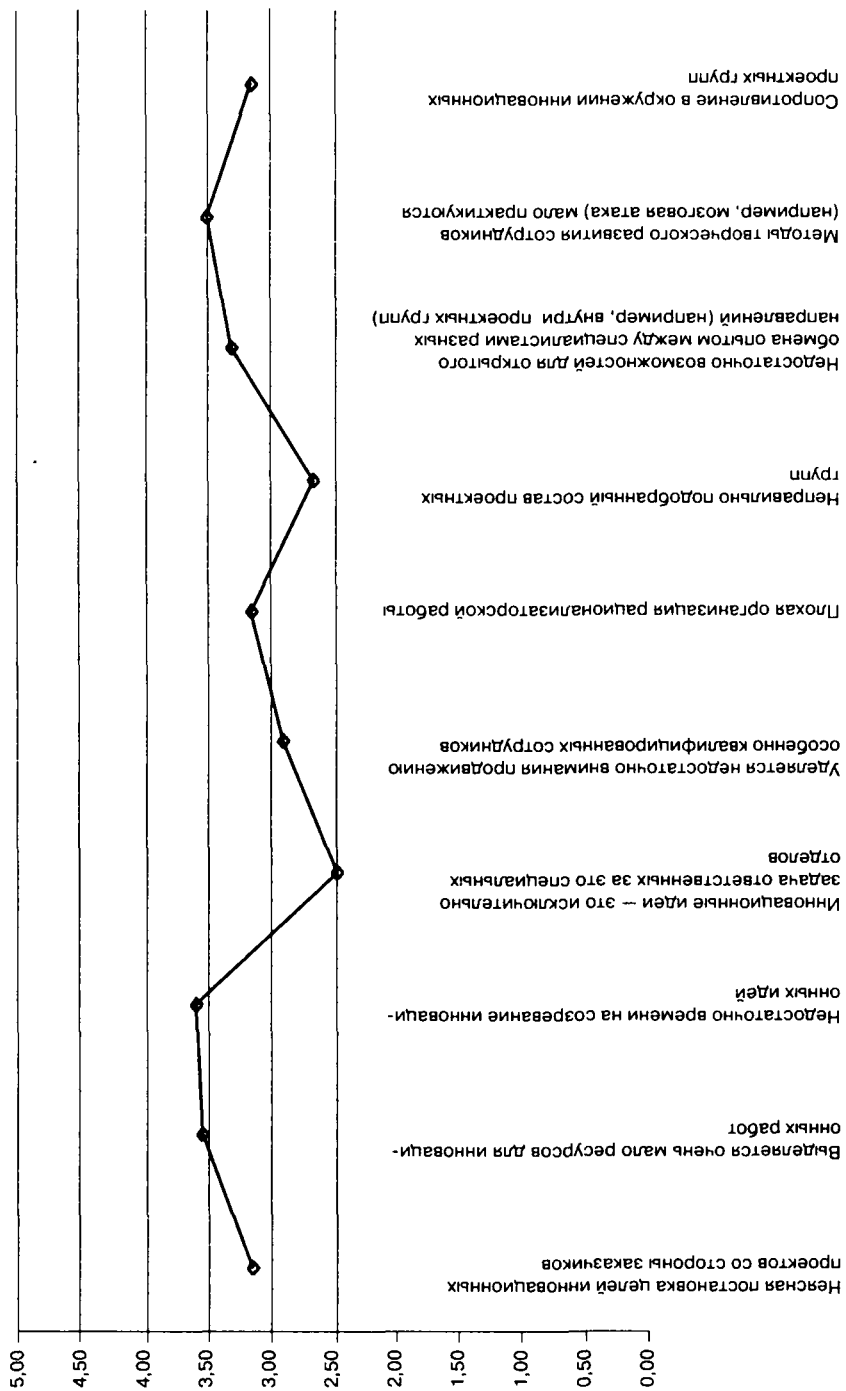
Здесь речь идет, главным образом, о таких проблемах, как:

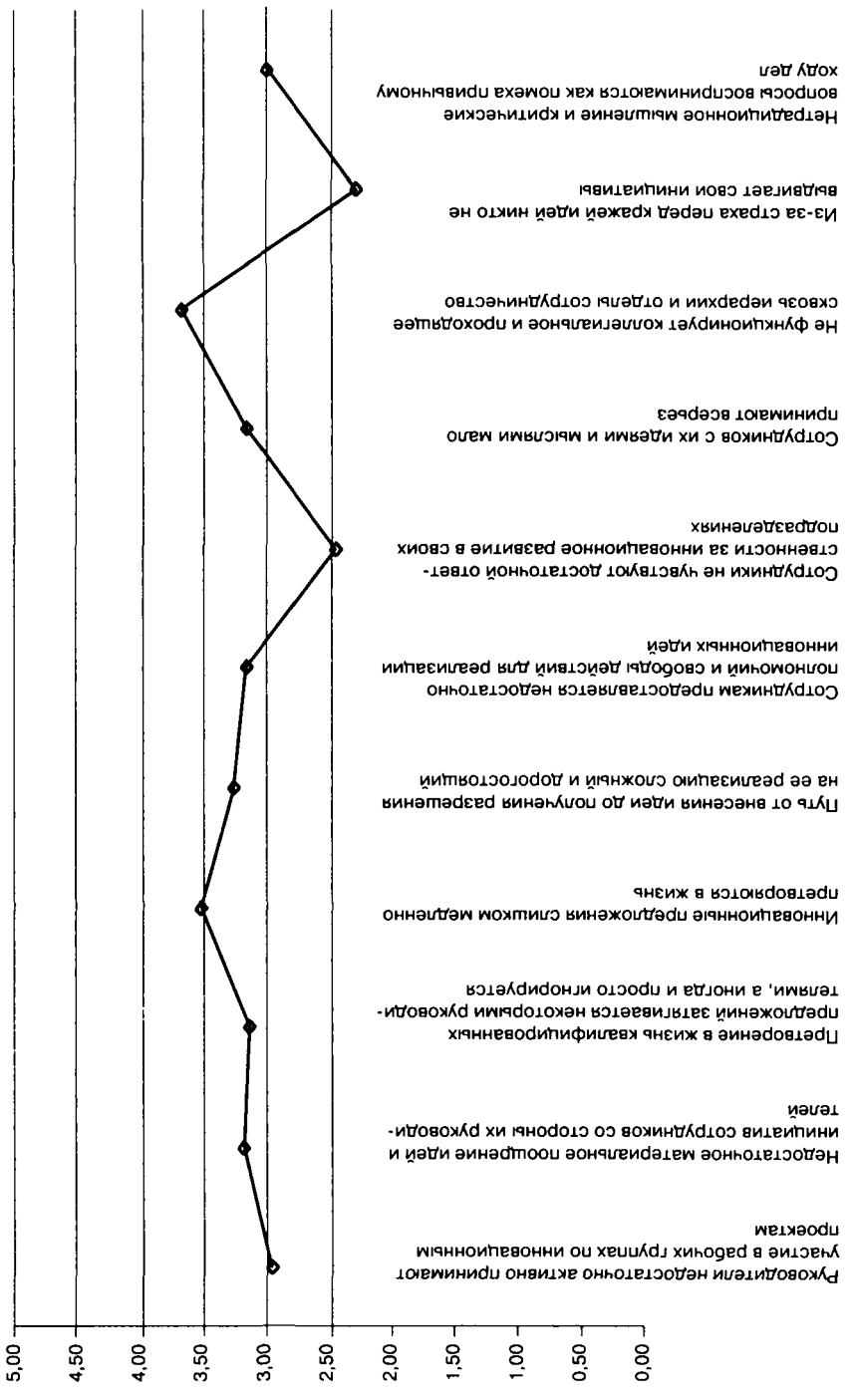
- 65535 неясная постановка целей инновационных проектов
 - 65535 уделяется недостаточно внимания продвижению особенно квалифицированных сотрудников
 - 65535 руководители недостаточно активно принимают участие в работе проектных групп по инновационным продуктам
 - 65535 недостаточное материальное поощрение идей и инициатив сотрудников со стороны их руководства
- 65535 инновационные предложения слишком медленно реализуются
 - 65535 путь от внесения идеи до ее претворения в жизнь сложный и дорогостоящий
- 65535 сотрудников с их идеями и мыслями мало принимают всерьез.

На третьем месте со средней оценкой 3,10 находится «сопротивление изменениям», и на последнем месте «организационные недостатки» со средней оценкой 3,04.

Если брать отдельные критерии, то здесь особенно бросаются в глаза следующие:

- 65535 недостаточно времени на созревание инновационных идей (средняя оценка 3,6)
 - 65535 для инновационных работ выделяется очень мало ресурсов (средняя оценка 3,5)
 - 65535 очень мало практикуются методы развития творчества сотрудников (средняя оценка 3,5)
 - 65535 инновационные идеи слишком медленно претворяются в жизнь (средняя оценка 3,5)





- сотрудники не чувствуют достаточной ответственности за инновационное развитие в своих подразделениях (средняя оценка 3,5).

А вот нижеприведенные проблемы, по мнению участников опроса, имеют меньшее влияние:

- 65535 инновационные идеи — это исключительно дело только отвечающих за это специалистов (средняя оценка 2,5)
- 65535 из-за страха перед кражей идей никто не выдвигает своих инициатив (средняя оценка 2,3).

Итоги исследования показывают, что эмоциональные, так называемые мягкие факторы находятся на переднем плане. Особенно большую роль здесь играют уже упомянутые недостатки руководства, а также личные проблемы, касающиеся непосредственно самих руководителей.

В середине таблицы оценок со средним баллом от 3 до 3,3 находится целый ряд проблем, которые касаются как руководства, так и организации как таковой, например:

- 65535 слишком мало возможностей для обмена опытом между специалистами разных отделов (средняя оценка 3,3)
- 65535 путь от внесения идеи до ее реализации сложный и дорогостоящий (средняя оценка 3,3)
- 65535 неправильно организована рационализаторская работа (средняя оценка 3,2)
- 65535 неясная постановка целей инновационных проектов (средняя оценка 3,1).

Чтобы успешно развивать инновационную деятельность, необходимо предпринять срочные меры для того, чтобы

- 65535 предоставить достаточно ресурсов, по персоналу и материальных
- 65535 сотрудникам постоянно разъясняли значение инноваций
 - 65535 освободить сотрудников от бессмысленных собраний и выполнения пустых заданий и предоставить им больше времени для инновационной мыслительной деятельности
 - 65535 интенсивнее внедрять обучение и отработку на практике известных методов творческого развития (например, мозговой атаки)
 - 65535 инновационные предложения быстрее проводились в жизнь. Нужно также задуматься над пунктом: «Сотрудники чувствуют недостаточно ответственности за инновационные разработки в своих подразделениях».

Тема «Инновация», которая, бесспорно, является одной из важнейших тем в странах, бедных полезными ископаемыми, но с высокой заработной платой, должна еще сильнее войти в сознание руководителей и сотрудников. Эти страны должны опережать иностранных конкурентов новыми идеями, если они хотят создать новые рабочие места и сохранить старые.

Необходимо оживить работу отделов по рационализации, которые на многих предприятиях спокойно ушли из жизни или влачат жалкое существование.

Важным элементом в данном случае является, бесспорно, концепция непрерывного улучшения процессов (НУП). Формуляр по этому элементу Вы найдете в Приложении 5 на с. 257.

При этом важно, чтобы на каждом формуляре были фотографии всех сотрудников, которые работают над проектом непрерывного улучшения процессов, а эти формуляры вывешивались на доске для всеобщего обозрения. Благодаря этому будет повышаться мотивация сотрудников и их идентификация с инновационными проектами НУП.

Раздельная оценка сотрудников и руководителей дала различные результаты при подведении итогов:

- 65535 в то время как 77% сотрудников считают, что начальники недостаточно принимают всерьез их инновационные идеи — лишь 63% руководителей разделяют это мнение
- 65535 «не функционирует коллегиальное сотрудничество между отделами в области инновационной деятельности» — считают 70% сотрудников, лишь 58% ответственных руководителей
- 65535 «особенно богатые на инновационные идеи сотрудники слишком мало поощряются» — считают 56% руководителей, но намного больше сотрудников (69%) назвали это недостатком
- 65535 «состав инновационных проектных групп» раскритиковали 48% менеджеров, но 65% их собственных сотрудников
- 65535 47% сотрудников утверждают, что «из-за страха кражи идей, не вносятся рационализаторские предложения», но лишь 31% начальников согласились с этим.

4.6. Интерпретация

Обратимся к уже известным нам уровням, которые проводят различия между основными устоями (мировоззрением), нормами и ценностями и артефактами (рис. 4, с. 52). Опрос по ним дает важные данные.

Уровень 1. Основные устои — парадигмы С

одной стороны:

- 65535 Наши сотрудники — это наш самый важный капитал
- 65535 Наши сотрудники — это важнейшая основа нашего успеха. Это капитал нашего будущего. Поэтому мы поддерживаем все планы целесообразного повышения квалификации.

С другой стороны:

- 65535 Умные, инновационные идеи могут возникнуть только у меня, потому что я руководитель
- 65535 У сотрудников — исполнителей все равно только одно на уме: по возможности, меньше работать, но больше получать
- 65535 Думать — это дело руководителя, а сотрудники должны работать (Всяк сверчок знай свой шесток!).

Может быть, это звучит жестоко, но если посмотреть на пункт «сотрудников слишком мало принимают всерьез с их идеями и мыслями» и оценку этого пункта сотрудниками и руководителями (77% против 63%), то видно, что это подтверждается практикой.

Уровень 2. Ценности и нормы

С одной стороны:

- Потенциалы наших сотрудников необходимо привлекать во все инновационные проекты.

С другой стороны:

- 65535 Из военного дела: «Предоставьте думать лошадям и генералам, у них более крупные головы»
- 65535 Предприятия:
 - § 1 — начальник всегда прав.
 - § 2 — если он и оказался не прав, все равно его распоряжение автоматически вступает в силу
- 65535 Послушание — это первейшая обязанность гражданина
- 65535 Сотрудники должны работать, а не болтать — из этой болтовни все равно ничего путного не услышишь.

Над этими краткими высказываниями можно посмеяться и положить в ящик с записками из прошлого, однако эти ценности, директивы, заповеди и запреты до сих пор все еще роятся в головах многих руководителей всех возрастов.

Сколько можно назвать предприятий, в которых официально декларируется: «У нас в центре внимания стоит сотрудник»? И сколько таких предприятий, где, скорее, можно услышать: «На нашем предприятии сотрудник — это главное средство для достижения цели».

Восприятие своего собственного предприятия с механической и технократической точек зрения отчетливо выражается в нижестоящих изречениях Рудольфа Манна. В них противопоставляются «старая» и

«новая» картины или старая и новая парадигмы сущности предприятия, его сотрудников и клиентов¹.

Таблица 8

ПЕРЕХОД К НОВОМУ СОЗНАНИЮ В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ

	Старая модель	Новая модель
1.	Предприятиями нужно управлять так же, как и машинами	Предприятия — это живые организмы
2.	Экономика, этика и экология — это противоположности	Экономика, этика и экология — это совместимые вещи
3.	Предприятия — это объекты, отделенные от нас самих	Мы — часть предприятия, оно состоит из нас
4.	Люди — это факторы издержек, цель — экономия издержек	Люди — это носители потенциалов предприятия, цель — развития потенциалов
5.	Прибыль — это результат правильного управления доходами и издержками	Прибыль — это награда рыночной экономики за признанную неповторимость
6.	Клиенты относятся к целевым группам, которыми мы вынуждены заниматься	Клиенты — это люди, которые — так же как и мы сами — хотят любить и быть любимыми
7.	Успех зависит от четких решений и последовательного проведения их в жизнь, если надо — под давлением	Жизненная энергия предприятия бурлит благодаря подпитке из универсального источника, бьющего из сотрудников
8.	Управлять означает: ставить цели, принимать решения и контролировать	Управлять означает: искать согласия путем вовлечения всех участников
9.	Предприятия — это результат рынка, окружающей среды и менеджмента	Предприятия — это то, что создано нашим видением
10.	Модель успешного предприятия, ориентированного на будущее. — это крупное, централизованное и дисциплинированное	Модель успешного предприятия будущего: небольшое, обозримое, децентрализованное, независимое, гарантирующее выживание при потрясениях

Уровень артефактов

Как же конкретно по отношению к сотрудникам выражаются в буднях предприятия в связи с инновациями основные устои, а также ценности и нормы, на которые они оказывают влияние?

И на этот вопрос важную информацию предоставляет нам опрос:

- Предоставляется слишком мало ресурсов и времени

¹ Mann R. Das visionare Untemehmen, S. 25.

- 65535 За идеи и инициативы выплачиваются низкие гонорары
- 65535 Квалифицированные сотрудники не достаточно продвигаются по службе, так как нет плана развития персонала
- 65535 Сотрудникам предоставляется слишком мало свободы действий и компетенций для претворения инноваций в практику
- 65535 Рационализаторская работа либо не ведется вообще, либо организована неправильно.

4.7. Выводы из трех примеров

Как же нам выбраться из этой ловушки, которая препятствует быстрому и успешному внедрению изменений? Какой образ мыслей способствует изменениям, а какой мешает или вовсе делает невозможным? Какое значение имеют «с одной стороны, осознанная, контролируемая разумом сфера, и, с другой стороны, сфера подсознательная, не доступная законам логики»¹.

Философ и религиозный ученый Джозеф Мэрфи подчеркивает следующее: «Более 90% духовной жизни происходит на подсознательном уровне. Подсознание всегда стремится быть на службе жизни и действовать конструктивно. Оно конструирует тело и заботится о спокойном выполнении всех жизненно важных функций. Оно непрерывно работает день и ночь, стараясь помочь нам и оградить нас от травм»². На подсознание оказывают влияние и управляют им наши мысли, рассуждения. Оно не высказывает никаких возражений, со всем соглашается и «дает собой руководить посредством содержания наших мыслей и представлений»³.

«Человека и его жизнь делают счастливыми или несчастными его мысли», — сказал однажды римский философ Марк Аурелий.

Речь может идти лишь о том, чтобы с доверием, смело и активно относиться к брошенному вызову и рассматривать все новое как чрезвычайно увлекательное явление. Такую инновационную культуру должны усвоить и жить с ней, по возможности, все сотрудники и руководители предприятия. При этом первостепенную роль играют позиция и поведение высшего руководства предприятия, от которых, в большой степени, зависит позиция и поведение сотрудников. Позиция руководства — это образец, на который равняются сотрудники. Улучшение известного и раскрытие неизвестного — это должно стать лозунгом для большинства сотрудников. Важнейшая задача руководства

¹ *Murphy J.* Die Macht Ihres Unterbewusstseins. немецкое издание 1976, с. 31.

² Там же, с. 97.

³ Там же, с. 45.

на пути повышения готовности к изменениям заключается в том, чтобы ликвидировать страх перед ошибками и создать тягу к новому. Если при этом будут выбраны соответствующие методы, структуры, образы действий, то это создаст необходимые духовные предпосылки для быстрого и эффективного введения в практику всех необходимых изменений во всех областях. Десять правил «Изменение и характер» подводят итог всем темам данной главы. Они были созданы на основе книги Стивена П. Кови¹.

10 правил: Изменение и характер

1. Если окружающие нас люди должны развиваться или изменяться, то и мы сами тоже должны изменяться.
1. Проблемой является, с какой позиции мы видим вещи. Таким образом, если мы хотим что-либо изменить, мы должны изменить свою позицию (местонахождение). Альберт Эйнштейн: «Важные проблемы, перед которыми мы стоим, нужно решать не в той плоскости, в которой мы их себе создали».
1. Всеобъемлющие изменения могут быть осуществлены лишь тогда, когда мы осознаем наши основные парадигмы, иными словами, через какие очки мы будем смотреть на мир.
1. Небольших изменений можно добиться, если мы осознаем наши отношения к вещам и наши модели поведения.
1. Процессы изменений — это процессы развития, которые нельзя укоротить. Это невозможно и в природе. Долгий путь начинается как раз с первого шага, затем шаг за шагом нужно идти дальше.
1. Наш характер состоит, в основном, из привычек (неменяющихся, часто неосознанных образов). Они имеют колоссальную силу тяжести подобно ракете перед отрывом от земли. Это значит, что требуется большие затраты энергии, чтобы изменить эти привычки.
1. Тренинг поведения является хорошим средством лучше познакомиться с самим собой. Почему мы действуем так, как мы действуем? В этой связи важно, чтобы мы осознали самих себя: кто мы, зачем мы и что мы ценим? Это является неподдающимся изменению ядром нашего внутреннего мира, который придает изменению вневременную силу. В противном случае, мы стали бы игровым мячом посторонних интересов.
1. Поэтому серьезно настроенные участники хотят во время тренинга сами пережить субстанцию и процесс изменения, а не слушать развлекательные истории и банальности.

¹ Covey Steven R. Die sieben Wege zur Effektivitaet. Перевод на немецкий, Frankfurt 1992.

9. В принципе, мы постоянно тренируем социальную компетентность из обратной связи с нашим окружением.
9. Активное слушание является особо важным средством, чтобы воспринимать импульсы из нашего окружения. Благодаря этому может начаться процесс обновления изнутри наружу. Процесс обновления снаружи вовнутрь обречен на неудачу. (Пример: при партнерстве каждый из партнеров хочет, чтобы, соответственно, изменился другой.) Активное слушание должно стать постоянно практикуемой привычкой.

10. *5 Десять шагов успешных изменений*

*Прогрессивные люди хотят изменять, изменять, изменять;
консервативные хотят сохранить, сохранить, сохранить;
новаторы хотят сохранить посредством изменения.*

5.1. Изменение как целостная проблема

По теме «Изменение» в настоящее время уже имеется целая масса зачастую противоречивых трудов. Разница варьирует от автора к автору¹.

Называемые авторы считаются первооткрывателями в области управления изменениями. Они довольно рано указали на то, что существование организаций зависит от их способности, по возможности, быстро адаптироваться к новым требованиям. Они являются одновременно представителями целостного (системного) метода работы над проектами изменений, даже если они выбрали совсем разные подходы к этой работе. Под системными изменениями следует понимать изменение главных компонентов организации, а именно: видения, целей, стратегий, технологий, внутренних структур, человеческих ресурсов. Эти компоненты должны быть связаны друг с другом. Они требуют одновременной трансформации.

Целостное (системное) рассмотрение разных феноменов превратилось, тем временем, в стереотипный товарный знак многих авторов. Разумеется, это касается и изменений. Оценка того, какой автор в действительности практикует целостное направление или только заявляет об этом, это должен решить для себя образованный читатель. Мы же в этой книге хотим представить и кратко разъяснить свой целостный подход к изменениям.

К принципу изменений, с точки зрения целостности, можно подойти с разных сторон. Можно было бы начать с системных принципов и дать их интерпретацию в контексте изменений. Можно было бы также начать рассмотрение изменений с индивидуальной перспекти-

¹ См.: *Peter Waterman*, 1984 (нем.), *Hammer, Champy*, 1993. *Kochan, Useen*, 1992.

вы и логически домыслить это в связи с другими (социальными, общественными) взаимосвязями, чтобы в конце замкнуть круг индивидуальным отношением.

В нашем подходе мы прагматически опираемся на события, которые постоянно можно наблюдать в организациях (предприятии / системе).

•65535 В организациях / предприятиях / системах изменения связаны со стабильностью, или гомеостазом. Изменений стараются избежать, если слишком сильны принципы, снижающие отклонения. Система становится неподвижной, каждое естественное развитие по направлению вперед блокируется.

•65535 С другой стороны, если процессы изменений идут друг за другом слишком быстро, то защита и блокада также могут возникнуть, так как система «обороняется», потому что у нее другая «скорость».

Система всегда стремится находиться в равновесии. Изменения происходят по системно-специфическим закономерностям и/или правилам. Структуры — это застывшие правила. С одной стороны, они дают системе стержень, с другой стороны, они выступают за гибкость системы. И наконец, контекст системы (например, рыночные условия, общественное окружение и пр.) также участвует в принятии решений о размахе и глубине изменений.

Организация (по-гречески, инструмент) означает все, что определяет порядок системы. Она становится самым обширным и общим инструментом создания порядка. Организация — это то, что формирует систему с ее порядком и делает ее такой, какая она есть. Структуры же — это, напротив, частичные подразделения организации. Структуры могут применяться до тех пор, пока они не поставят под вопрос порядок системы (организации).

Наша тема «изменение» представляет собой, можно сказать, свою собственную систему. В зависимости от того, под каким углом зрения мы будем к ней приближаться, будут различаться методы анализа и вытекающие из них рекомендации действий. Один и тот же феномен можно видеть по-разному. Именно на этом многообразии мы строим свою систему. Этим мы хотим показать, что эти различные конструкции действительности, происходящие ежедневно в практической работе, и являются тем, что определяет мысли и действия «практиков». Мотивированный и заинтересованный читатель сможет благодаря этому расширить свой горизонт, соединив новые перспективы со своими прежними представлениями.

Мы выбрали в качестве методики интервьюирование, чтобы проанализировать образ мыслей и действий специалистов, ответственных за выполнение специальных заданий на предприятиях. Мы хотели при этом получить информацию о правилах, по которым определяются изменения и классифицируются структуры и процессы в зависимости

от их реакции на необходимость изменений. Интервью брали различные люди. Благодаря этому проблема рассматривается с разных точек зрения. Мы сделали это сознательно, чтобы получить, по возможности, гетерогенные сценарии. Одновременно мы постоянно узнавали что-то новое о своеобразии системы (и о предприятии) с точки зрения их принципиального отношения к изменениям.

5.2. Изменение как тема руководства

Изменение — это задание, выполняемое людьми. Руководители — это группа сотрудников, которые дают импульс и форму процессам изменений. Звучит это как нечто само собой разумеющееся, на практике же это таковым не является. Причина частого отказа самих инициаторов работать над изменениями заключается в том, что руководители являются одновременно и инициаторами, запускающими процесс изменений, и жертвами.

Такая комбинация ролей представляет собой для многих руководителей неразрешимый конфликт. Для того чтобы избежать роли жертвы, руководители с удовольствием исполняют роль инициаторов, при этом они перекладывают на других проведение процессов изменений, делегируют задания.

На практике постоянно задается вопрос: «Когда появляется необходимость изменений?» На этот вопрос можно ответить лишь тогда, когда появляется ясность о перспективах развития нашей экономики и вытекающих из этого последствий. О будущих условиях работы на предприятиях ведутся иногда весьма противоречивые дискуссии. Единое мнение существует лишь в отношении ниже названных параметров изменений, которые имеют большое значение для предприятий:

- 65535 при переходе организационной структуры от функциональной к самостоятельным областям бизнеса (= предприятиям), •
- 65535 при последовательной ориентации организации и процессов на принесение пользы клиенту,
- 65535 при расширении и дальнейшем развитии компетенций предприятия в соответствии с развитием рынка и
- 65535 при создании объединений / сетей предприятий и их поддержке.

Считается, что работа над изменениями на предприятии начинается тогда, когда:

- 65535 структуры и процессы организации по одному или нескольким пунктам нельзя больше считать эффективными, то есть когда больше не достигается цель, которая была перед ними поставлена;
- 65535 прежними, практикуемыми до сих пор средствами, больше не достигается достойных результатов.

5.3. Изменение и образ действий

Целесообразные и эффективные перемены — это многоступенчатый процесс, который, по нашему мнению, принесет наилучшие результаты, если будет осуществляться последовательно, шаг за шагом, всего 10 шагов. При этом речь идет об итеративном процессе, это означает, что решение комплексных проблем, какими являются процессы изменений, требует, смотря по обстоятельствам, многократного повторения. При этом каждый отдельный шаг связан со всеми остальными шагами в единую сеть.

Джон П. Коттер называет наиболее частые ошибки, которые допускаются в процессах преобразования предприятий. Он предлагает восьмиступенчатый процесс¹. При этом осуществляется преодоление препятствий, которые часто появляются при изменениях.

В его концепцию мы добавили три элемента (шага), которые представляются нам существенными, а один элемент, который, на наш взгляд, является не достаточно важным, убрали. Таким образом, возник десятиступенчатый процесс перемен (см. рис. 11). Десятый шаг предусматривает, соответственно, петли обратной связи, которые сопровождают весь процесс изменений.

Интервью во второй части нашей книги ориентируются на этот ступенчатый процесс, таким образом, эти шаги могут действительно совершаться на практике.

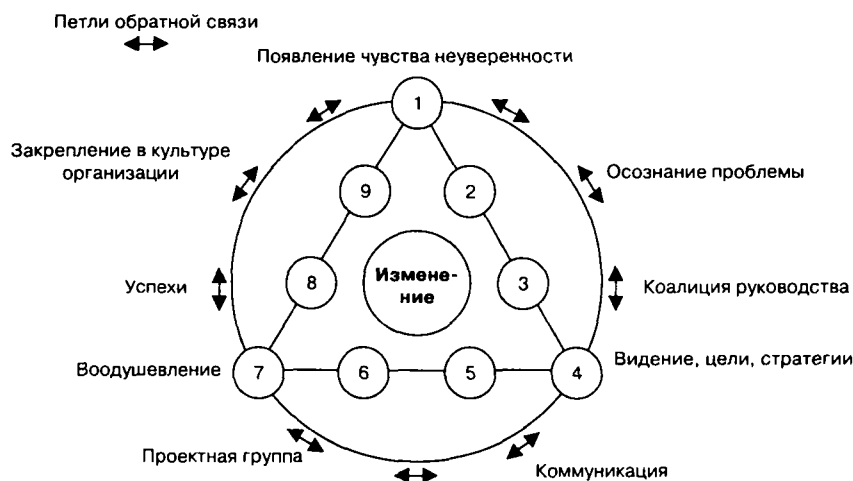


Рис. 11. Ступенчатый процесс изменений²

¹ Ср.: Kotter John P. Chaos, Wandel, Leading Change, Führung. Перевод на немецкий, Dusseldorf 1997.

² С согласия автора рис. 9 и рис. 10 изъятые из русского перевода. — Прим. пер.

Первый шаг. Появление неуверенности

Поводом (запускающим элементом) для начала изменений в социальных системах почти всегда являются авторитетные сотрудники, руководители разных рангов и, конечно, высшее руководство предприятий. Природа таких запускающих элементов может быть самой разной, например:

- 65535 плохие показатели по сравнению с конкурентами
- 65535 серьезные рекламации со стороны важных клиентов
- 65535 увольнение одного или нескольких важных сотрудников
- 65535 информация извне о новшествах, новых законах и т.д.
- 65535 информация, доказывающая, что нарушено биологическое равновесие (гомеостаз) между предприятием и окружающим миром
- 65535 результаты сравнительных оценок.

Если эти запускающие элементы представляются кругу руководящих и ведущих сотрудников важными, то обычно они становятся поводом для того, чтобы приступить к планированию необходимых изменений.

Второй шаг. Укрепление коллективного сознания проблемы

На втором шаге изменений речь идет о том, чтобы настолько укрепить коллективное сознание проблемы среди тех людей, которых затрагивают эти изменения, чтобы желание перемен не прошло мимо их ушей и глаз и стало неизбежным. Это важная предпосылка для того, чтобы взять на себя ответственность за готовность, действия, риски, опасности, время и издержки.

Коттер совершенно прав, заявляя, что «преобразования часто начинаются лишь тогда, когда на ключевую позицию в руководстве приходит новичок, которому не требуется оправдания за свои действия, совершенные в прошлом»¹.

Наш опыт подтверждает этот факт. Руководители высшего звена, долгое время возглавлявшие фирмы, в конце активного периода своей деятельности чаще всего не склонны предпринимать какие-либо значительные изменения. Во многих случаях они боятся, «что их обвинят в том, что они сами являются виновниками проблем, на которые теперь указывают, и поэтому хотят провести изменения»². Если же руководители высшего звена не боятся признать свою ответственность за существующие проблемы и, отодвинув на задний план свои личные интересы, обратят внимание на вопросы, требующие решения, и

¹ Kotter John P. Chaos, Wandel, Leading Change, Funning. Перевод на немецкий. Dusseldorf 1997, с. 66.

² Там же, с. 66.

предложат пути их решения, то это означает, что в данном случае речь идет о руководителях будущего, несущих ответственность за судьбу своего предприятия и твердо стоящих на ногах.

Сгибание спины и нежелание видеть проблемы ухудшает ситуацию, демотивирует и парализует сотрудников. В нашей быстротекущей жизни — это, прямо-таки, преступление не решать проблемы быстро, по мере их появления. Поэтому необходимо проявлять расторопность, чтобы ни один путь не прошел мимо проблем и их решения. Практика показала также, что руководители высшего звена, в своем большинстве, либо вообще ничего не предпринимают, либо начинают строить планы развития слишком поздно, так сказать, на всякий случай. Они слишком заняты оперативной повседневной работой, и поэтому у них часто не доходят руки до разработки конкретных мероприятий по наступающим со всех сторон изменениям. А это как раз и есть главнейшая задача высшего руководства предприятия.

Положительные результаты были достигнуты там, где наряду с выявлением и подробным анализом проблем, вся энергия была направлена также на формулирование соответствующих целей. Здесь речь идет о подходе к работе над проблемами, ориентированном на их решение, вместо проблемно-центристского подхода. Топани Ахола и Бэн Фурман считают по этому поводу: «Риск проблемно-центристского подхода состоит в том, что он ведет к созданию конфликтов между людьми. Это происходит потому, что анализ проблем неизбежно ведет к заявлениям о чьей-то вине и связанных с этим ошибок. Эти заявления почти всегда воспринимаются как несправедливые обвинения. Те, кого обвиняют, чувствуют себя оскорбленными, защищаются и пытаются уйти от ответственности или свалить вину на других. Атмосфера, которая при этом возникает, душит творческую инициативу и дух кооперации и таит в себе большую опасность, что команда потеряет большую часть своей энергии и воодушевления, необходимых в работе»¹.

А вот при подходе, ориентированном на решение проблемы, последние преобразовываются в цели, или проблемы и цели формулируются одновременно.

Мы не будем следовать за основателями концепции работы командой, когда они предлагают не собирать данных о проблемах, то есть перепрыгнуть через эту ступень и сразу формулировать цели. Мы считаем, что нужно знать, над решением каких задач нужно работать, что и с какой целью нужно менять. Для этого необходим сбор данных о существующих проблемах.

¹ *Ahoia T. Furmann, reteaming. Helsinki 1997, S. 4.*

СБОР ДАННЫХ ПО ПРОБЛЕМАМ

Проблема	Соответствующая цель

В этой фазе существенную помощь могут принести внешние консультанты, модераторы, например, при организации диагностического семинара. Существует множество разных методов для того, чтобы успешно совершить этот важный шаг¹.

Третий шаг. Образование коалиции руководителей

Как показал опыт, на это указывает и Коттер², предпосылкой успеха предприятия является то, что во главе предприятия стоит лидер, визионер, который должен отвечать предъявляемым к нему требованиям и иметь следующие качества:

- 65535 визионерское мышление
- 65535 чутье к изменениям
- 65535 мужество менять уже согласованные цели
- 65535 способность воодушевляться
 - 65535 способность увлекать за собой сотрудников собственным энтузиазмом
- 65535 излучение тепла и человечности.

В эмпирическом исследовании, проведенном сотрудниками фирмы «Кибернетика» с 225 руководителями различных предприятий Германии и Австрии, эти критерии при оценке по пятибалльной шкале получили довольно высокую оценку 4 или чуть ниже 4.

В процессах преобразования очень важно, чтобы создавалось видение перемен и устанавливались смелые цели (см. также шаг 4). Это очень важная задача лидера. Визионеры должны быть и в проектных командах. Наряду с ними должны быть и менеджеры. По Коттеру, они отличаются следующими свойствами и образом действий:

- 65535 разрабатывают планы осуществления перемен
- 65535 контролируют достижение целей
- 65535 стремятся к четкости структур и порядку

¹ Сравни: *Freilinger C.H., Klis N.A. Organisation 2000, Wiesbaden 1994, S. 109.*

² *Kotter J.P., S. 75.*

- 65535 проявляют осторожность, когда речь идет о новшествах
- 65535 остерегаются от слишком быстрых действий
- 65535 проверяют финансовые возможности
 - 65535 привлекают внешних специалистов, когда речь идет, например, о составлении письменных документов (договоров и пр.).

Коттер рекомендует хорошее сочетание лидеров (руководителей) и во всех комитетах и органах, которые занимаются планированием изменений, составлением концепций по ним, готовят решения и мероприятия для претворения изменений в жизнь. «Коалиция, состоящая из одних менеджеров, — даже если это первоклассные менеджеры и прекрасные люди — обрекает многочисленные стремления в области изменений на неудачу»¹.

Составлять команду только из лидеров тоже опасно. Они, конечно, создают будущие видения и цели перемен, но подвержены опасности «потерять почву под ногами». В проектной команде одинаково важны оба типа: визионеры и менеджеры, которые взаимно уважают способности и навыки и умения друг друга. Если в дополнение ко всему этому высшее руководство предприятия озаряет своих сотрудников лучами видения, то это существенная предпосылка успеха проекта изменений.

Если Вы хотите установить, к какому типу руководителей Вы относитесь, то Вы можете воспользоваться анкетой под названием «Вы руководитель или?..»

Таблица 10

ВЫ РУКОВОДИТЕЛЬ ИЛИ ?..

(1) = не соответствует, (6) = соответствует наверняка	
1. Я стремлюсь к стабильности и порядку.	(1)(2)(3)(4)(5)(6)
2. Я фокусирую свою работу на видении и цели предприятия.	(1)(2)(3)(4)(5)(6)
3. Я вижу мою главную задачу в том, чтобы руководить своими сотрудниками, быть их наставником и способствовать их росту.	(1)(2)(3)(4)(5)(6)
4. Я считаю важным проявлять здоровое недоверие к своим сотрудникам и скептически отношусь к утверждению, что они хотят работать.	(1)(2)(3)(4)(5)(6)
5. Я рассматриваю ошибки как шанс для улучшений.	(1)(2)(3)(4)(5)(6)
6. Я составляю планы и устанавливаю для своих сотрудников этапы и временные графики, чтобы добиться положительных результатов. Благодаря этому можно обеспечить непрерывность работы всей системы, как в случае с поддержанием функционирования часового механизма.	(1)(2)(3)(4)(5)(6)

¹ Kotter J.P., S. 85.

(1) = не соответствует, (6) = соответствует наверняка	
7. Я способствую изменениям во всех областях, так как нахожу это необходимым и увлекательным.	(1)(2)(3)(4)(5)(6)
8. Я анализирую проблемы за моих сотрудников и даю указания, как надо их преодолевать.	(1)(2)(3)(4)(5)(6)
9. Я придаю большое значение четко установленным правилам и директивам, указывающим, как нужно выполнять работу.	(1)(2)(3)(4)(5)(6)
10. Я постоянно контролирую своих сотрудников и, если считаю нужным, веду с ними беседы, в которых критикую их или высказываю признание. Благодаря этому можно добиться великолепных результатов.	(1)(2)(3)(4)(5)(6)
11. Я разъясняю, если нужно, своим сотрудникам смысл и цели, зачем нужно проводить и выполнять определенные действия и задания.	(1)(2)(3)(4)(5)(6)
12. Я стараюсь излучать на своих сотрудников тепло и человечность и вдохновлять их стилем своего руководства.	(1)(2)(3)(4)(5)(6)
13. Я готов в любую минуту отказаться от чего-либо устоявшегося и начать что-то новое.	(1)(2)(3)(4)(5)(6)
14. Я против беспорядочного руководства (хаоса), так как это приводит к беспорядку и плохим результатам.	(1)(2)(3)(4)(5)(6)
15. Я вижу свою задачу руководителя в том, чтобы быть модератором и катализатором при возникновении конфликтов.	(1)(2)(3)(4)(5)(6)
16. Я предпочитаю организации с четкими структурами.	(1)(2)(3)(4)(5)(6)
17. Руководитель должен быть сфокусирован в своей работе на внутренние процессы и функции.	(1)(2)(3)(4)(5)(6)
18. Без дисциплинарных мер все же не обойтись.	(1)(2)(3)(4)(5)(6)
19. Я стараюсь воздерживаться от распространения информации. Главное, чтобы мои сотрудники достигали поставленные цели.	(1)(2)(3)(4)(5)(6)
20. Руководителей особенно отличает то, что они развивают в себе и проявляют этическое сознание ответственности за своих сотрудников и окружающую среду.	(1)(2)(3)(4)(5)(6)

Указание:

Оцените эту таблицу следующим образом:

- 65535 Вставьте в таблицу Ваши баллы и сложите их
- 65535 Преобразуйте теперь, используя табл. 12, обе суммы из таблицы 11 в соответственную однозначную (одноразрядную) оценку

- Перенесите эту оценку в решетку поведения (рис. 12) и прочтите комментарии к этому в Приложении 6, с. 258.

Таблица 11

ТАБЛИЦА ОЧКОВ

Тип А		Тип Б	
Вопрос	Очки	Вопрос	Очки
2		1	
3		4	
4		6	
5		8	
11		9	
12		10	
13		14	
15		17	
16		18	
20		19	
Сумма		Сумма	

Таблица 12

ТАБЛИЦА ОЦЕНОК

	А		Б
10-19	1	10-19	1
20-29	2	20-29	2
30-39	3	30-39	3
40-49	4	40-49	4
50-59	5	50-59	5
> 60	6	>60	6

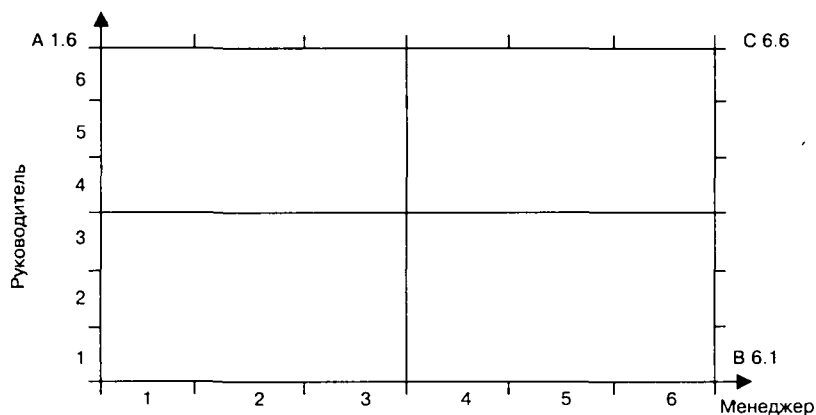


Рис. 12. Решетка поведения

Четвертый шаг. Видение и цели: предпосылки изменений

Видения близки людям и являются для них обычным явлением. Люди без видений — это не просто марионетки, это существа, беспомощно реагирующие на все жизненные ситуации. Создание видений — это существенный составной элемент воспитания и общественной социализации.

Можно сказать, что этот аспект многозначен и имеет разные параметры:

- 65535 политические
- 65535 моральные и
- 65535 практические.

Эти параметры влияют друг на друга и взаимодействуют друг с другом.

Если говорить об управлении, то визионерский образ мыслей и направленность в будущее имеют особое и, одновременно, решающее значение: руководители без видений — это, скорее, исполнители, чем сочинители своих ролей. По этой причине в данной главе следует несколько подробнее остановиться на современном складе ума и образе мыслей руководителей, которые в действительности вовсе не подтверждают упомянутый выше тезис, что видение — это нечто обычное, само собой разумеющееся.

Опираясь на наш актуальный опыт, мы тоже критически расцениваем этот пункт. С нашей точки зрения, число руководителей с визионерской точкой зрения и визионерским отношением к требованиям времени и существующим проблемам явно не достаточно. Успех руководства можно частично измерить: конкурентоспособное соотношение цены и производительности, долгосрочное ориентирование (стратегия & видение), способность к адаптации и гибкость — это планки

измерения успеха руководства. Шведские руководители, например, при использовании этих оценочных параметров занимают первое место, немецких же руководителей в этом сравнении можно найти в задних рядах.

В обществе создалось впечатление, что немецкие руководители любят жаловаться и обвинять в проблемах окружающую среду за пределами своих предприятий. Они любят кого-то разоблачать, и таким образом часто производятся «козлы отпущения», которые должны отвечать за все несчастья.

С психологической точки зрения, склонность к скандальным разоблачениям и поискам «козлов отпущения» увеличивается по мере того, как уменьшается компетентность. Эта проекция ускоряется, если появляются «давление обстоятельств», как, например, глобализация. Ситуация обостряется еще больше, если готовых решений, преподнесенных на ладонке, становится все меньше. Инсценированные скандалы предоставляют доказательства бурной деятельности и служат оправдательным документом существования должностей. Создаваемый таким путем отвод внимания имеют с точки зрения групповой психологии эффект сплоченности внутри предприятия или корпорации. Для сотрудников, которых все это касается, создаются широкие возможности не думать ни о чем, а лелеять и дальше полюбившиеся образы врага.

Секрет успеха стратегий отвода внимания таится в их способности к упрощению. С точки зрения увеличивающейся комплексности условий и событий, этот образ действий является если не гротескным, то в любом случае контрафактным. Чем успешнее действие атак на публику, тем более впечатляющий успех. Неважно, высказывается ли неправда сознательно или несознательно, это является не моральной проблемой, а целью, оправдывающей средства. С радостью берется в руки топор и бьет по тому, чья вина меньше всего и кто меньше всего может защищаться: молодежь в поисках места учебы, «зажиточные» пенсионеры после долгих лет работы, вялые, скучные безработные, «обманщики» — получатели социальной помощи и, конечно, сотрудники с их ярко выраженным складом ума с имущественными интересами («каждой накопительства»).

Другая психологическая уловка, чтобы ничего серьезно не делать, заключается в том, что третья по величине индустриальная нация мира не в состоянии создавать свои собственные концепции управления, а вот уже в течение нескольких десятилетий является крупным импортером американских методов лечения. Стройное управление, глобальное управление качеством, Shareholder Value, бизнес-реинжиниринг или Benchmarking, американское направление моды с жадностью подхватываются в этой стране. Другие европейские страны не отстают от Германии. При этом существует достаточно моделей и направлений,

которые предлагаются собственными увлеченными личностями и учреждениями, но вот «пророк в своем отечестве» не очень-то почитается.

Где творческая мысль и борьба идей? Где модели, которые бы отражали чувство ответственности за новое социальное партнерство, связанное с новым видением постиндустриального общества. Где новые организационные культуры, которые «принесут награду» за болезненное состояние и «затуманивание» мозгов не угрозами и изъятием денег, а созданием нормальных условий работы, поддержкой и поощрением готовности и желания работать и получать от этого удовлетворение. Где идеи, модели и концепции, которые вселят в людей не только надежду, но и мужество идти новым путем? А ведь здесь не надо ничего придумывать, лишь дать практическое применение известному лозунгу: «сотрудники — это главный капитал». Но вместо этого — сокращение персонала.

Мейнард Кейнес еще 60 лет назад увидел грядущее: «У общества, которое благодаря высокопродуктивным методам производства накапливает богатство, пропадает чувство необходимости предоставлять живущим в нем людям работу с полной занятостью для того, чтобы дальше производить и приумножать это богатство». Если посмотреть на это по-другому, то это означало бы, что возникли новые параметры свободы общества, но для этого нужно, чтобы оно было готово задуматься над конкретными условиями распределения богатства. Сокращение промышленного труда — это не необратимая катастрофа, а результат богатства человеческой изобретательности и человеческой интеллигентности. Что же нам мешает и в дальнейшем плодотворно использовать эту интеллигентность?

И по этому вопросу существуют различные гипотезы. Например, есть предположение, что готовность изменяться и учиться на протяжении всей своей профессиональной жизни в Америке выражена более ярко, чем в Европе. Для немецких руководителей жизненная позиция заключается в продвижении по службе до достижения руководящей должности и желании удержать достигнутое, а не в стремлении изменяться вместе с развитием общества.

Другая гипотеза опирается на взаимодействие экономики и науки. Немецкие ученые намного меньше ориентированы на зажигательные идеи и инновации. Для американского ученого всегда имеет силу девиз «publish or perish», это означает, что публикации играют важную роль для продвижения по службе и повышения доходов. Тот, кто выдает зажигательные идеи, не только делает свою собственную профессиональную карьеру, но и поддерживает имидж того учреждения, в котором он работает.

В Германии готовность к кооперации с наукой, отважиться на новшества является большой редкостью. Использование научных практи-

ческих примеров в качестве средства и предмета обучения является в американских бизнес-школах обычным делом. В Германии же найти предприятие для дипломной работы означает преодолеть непреодолимые препятствия контроля и цензуры и, часто, в результате получить совершенно другую тему. Все темы и предложения, которые могут иметь содержанием критику существующего положения на предприятии, отклоняются вышестоящим руководством.

В настоящее время на предприятиях доминируют производственно-экономические финансовые калькуляции, которые готовы беспощадно жертвовать всем тем, что во всех стадиях эволюции делало общество достойным существования — кооперация вместо эгоизма, партнерство вместо эгомании, солидарность вместо противостояния друг другу, сочувствие вместо безучастности, честность вместо личной жадности наживы.

На каждом шагу в нашей повседневной жизни мы задаем себе вопрос: «А что я от этого получу?» Скрывающееся за этим уважение к ценностям умело переворачивают технократы из управленческой гильдии, чтобы тем самым провести в жизнь, чего бы это не стоило, свои программы снижения затрат и экономии средств. Нахальство таких «экономистов» не имеет границ. Хотя экономика теоретически довольно трудно поддается прогнозированию и с точки зрения научной точности отдалена от нее еще больше чем социальные и гуманитарные науки, тем не менее она претендует на то, чтобы исключительно только ее одну считали законной и всемогущей. До недавнего времени ученые-экономисты были весьма сдержанны и ограничивались пониманием того, что все экономическое направлено на объяснение поведения человека.

С крахом социализма и появившейся одновременно с этим гипотезой, что этот факт является доказательством того, что лучшая модель — это «капитализм», для экономистов пробил их звездный час. Они не ограничивались больше описаниями и советами, они стали предписывать и диктовать. Формула — люди корыстны, поэтому естественно, что инвесторы хотят максимизировать свои доходы — превратилась в абсолютное кредо: правильно действует лишь тот, кто думает только о своей пользе и ищет только собственной выгоды. Это считается высшим принципом нового общественного строя. Бессовестная корысть «получает доступ ко двору», когда и без того уже «сильным» членам общества оказывается поддержка на пути к дальнейшему обогащению за счет более слабых членов общества.

Лауреат Нобелевской премии в области экономики 1986 года Джеймс М. Бачэнэн в одном из своих трудов красноречиво отметил, к чему ведет голый экономический либерализм. — На острове живут два Робинзона и все свои ресурсы вкладывают исключительно в три вещи: они возделывают картофель, каждый на своем поле, затем крадут друг

у друга плоды их труда, и, соответственно, каждый вынужден защищаться от нападения другого. Этот принцип мог бы усилиться, если бы одному удалось заставить другого работать как раб на его картофельном поле. Но есть и продуктивная возможность: им обоим приходит зажигательная идея, что было бы эффективнее вложить средства, которые они тратят на кражу и защиту, в совместное дело — возделывать картофель вместе и закрепить это соответствующим договором.

Ученые-экономисты были бы молодцы, если бы послушали совет и ограничили свои возможности тем, чтобы показывать пути, как можно с пользой использовать недостающие средства для достижения конкурирующих общественных целей.

Профессор д-р Ганс Ульрих (на протяжении многих лет руководитель Института производственной экономики при университете г. Санкт-Галлен) считает очень сомнительным¹, когда политики и лидеры-экономисты оправдывают бесцеремонное стремление к максимально высокой, кратковременной прибыли аргументами из засиженного молью сундука капитализма и даже хотят представить это как постулат более высокой справедливости народного хозяйства. Это делает еще более отчетливым примитивность представления о качестве и структуре демократического общества. Поэтому он предлагает, чтобы ответственные за общественное развитие личности более интенсивно занялись бы изучением принципиальных вопросов. Он объясняет потерю доверия к политикам и руководству тем, что они пренебрегают естественным ресурсами и ценностями, что ведет, в свою очередь, по всему миру к безработице, государственным долгам, уголовным преступлениям, коррупции и нанесению вреда окружающей среде. Не может такого быть, чтобы в экономически плохие времена этические, как и экономические ценности и требования потеряли свой вес, потому что их якобы нельзя себе позволить. Долгосрочные разработки неизбежно подвержены, согласно его мнению, как отрицательным, так и положительным колебаниям, и опыт всегда показывал, что от однажды достигнутых результатов даже в экономически неблагоприятные времена нельзя отказываться насильственным путем.

Какие же требования предъявляются к руководителям, исходя из этого сценария?

Итак, спрос сегодня на руководителей, которым присущи:

- 65535 критическая саморефлексия
- 65535 готовность взять на себя ответственность
- 65535 высокая степень готовности к рискам
 - 65535 понимание производственных, народнохозяйственных и общественно-политических взаимосвязей
- 65535 понимание международных взаимосвязей

¹ Sddeutsche Zeitung, Nr. 236, 12/13.10.96, S. Y1/1.

- выраженная социальная компетентность заключающаяся в: способности к интеграции, умении управлять конфликтами и большой коммуникационной способности.

Спрос на руководителей, ориентированных на (классификация П. Зенге)

- 65535 системное мышление
- 65535 личное мастерство
- 65535 умственно-духовные модели и
- 65535 общее видение.

Конкретно это означает: путь от культуры страха и недоверия к культуре рисков и ошибок. Изменение может принести успех лишь тогда, когда экономика концентрирована в большей степени на ресурсы, а не на дефициты. Исходя из этого, каждое предприятие — независимо от величины — должно иметь наполненное смыслом видение. Лишь на этой принципиальной основе можно наметить конкретные цели изменения и соответствующие стратегии, а также разработать мероприятия для достижения этих целей. Видение должно, в принципе, содержать долгосрочные перспективы, так чтобы сотрудники предприятия могли бы идентифицировать себя с запланированными изменениями¹.

Приведем в связи с этим конкретный пример из работы одного среднего предприятия.

На основе видения и соответствующей образцовой модели по методу сбалансированных показателей оценки эффективности деятельности предприятия (Balanced Score Card) отдельные элементы целей соединяются с конкретными стратегическими целями, параметрами, оперативными целями, а также мероприятиями по реализации. Если при этом еще остаются свободные пространства, то это означает, что к моменту сбора данных либо отсутствовали необходимые для этого фактические показатели, либо мероприятия еще не были определены.

В приведенном ниже конкретном примере высшее руководство намечает задания (мероприятия) на каждый год в соответствии с приоритетами, которые затем последовательно обрабатываются. Именно в этих случаях непременно рекомендуется работать по методу «шаг за шагом» (или, как говорят темнокожие проводники при подъеме в горы Килиманджаро, «pole-pole», что означает «медленно, медленно!»).

¹ О значении видений и предпосылок их успешного претворения в жизнь см. подробно в книге К. Фрайлингера «Сила видения. С видениями — рывок к новым берегам» / Пер. на рус. яз., 1997, с. 13 и 17.

Это, конечно, не означает, что нужно работать преувеличенно медленно. Но такой солидный и осторожный образ действий, в рамках которого сотрудникам будет предоставлено достаточно времени для того, чтобы спокойно проводить в жизнь изменения, хорошо себя зарекомендовал.

Видение и образцовая модель

Наше видение

- 65535 Мы являемся партнерами наших клиентов в области компонентов электротехнического оборудования и машиностроения
- 65535 Мы решаем все запросы с высокой ответственностью и технической компетентностью.

Наша образцовая модель

- Наши клиенты
Наши клиенты — это наши многолетние и долгосрочные партнеры, которые нам доверяют, так как мы серьезно, надежно и компетентно решаем все задачи, которые они перед нами ставят. Главной целью нашей работы является принесение зримой пользы нашим клиентам.
- Наши сотрудники
Наши сотрудники — это главная основа нашего успеха. Это капитал нашего будущего. Поэтому мы выступаем за необходимое обучение и повышение квалификации. Наши сотрудники могут развиваться, мы не ставим им ненужных препятствий и не ограничиваем их в этом деле.
- Качество
Качество продукции и качество нашей работы стоит на первом месте всех наших раздумий. Наши специалисты предлагают отвечающие требованиям практики комплексные решения.
- Наши сильные стороны
Мы производим широкую гамму продуктов высокого качества по ценам, отвечающим требованиям рынка. Благодаря децентрализованной организационной структуре мы приближены к нашим клиентам и можем гибко реагировать на их пожелания.
- Наши отличительные черты
Многообразие продуктов, высокая производительность труда, индивидуальный подход к решениям, оправданная практикой ориентация на процессы, ориентированный на клиента сервис, высокая степень готовности быстрой поставки наших продуктов со склада, личная увлеченность наших сотрудников.
- Наши субпоставщики

Мы ставим условием и ожидаем: партнерства, соблюдения сроков поставки, честных, отвечающих требованиям рынка, цен, совместного решения возникающих проблем, высокой творческой инициативы при создании новых продуктов.

- **Экономичность**
Хорошая прибыль — это лучшая гарантия наших будущих экономических успехов и нашей экспансии на рынке. Мы серьезно воспринимаем свою ответственность за наших сотрудников и членов их семей. Мы предлагаем стабильные рабочие места и вовлекаем наших сотрудников во все дела предприятия.

Таблица 13

ЦЕЛИ - МЕРОПРИЯТИЯ ПО РЕАЛИЗАЦИИ

Целевые элементы	1. Клиенты Какими нас видят клиенты?
Стратегические цели	<ul style="list-style-type: none"> • Удовлетворенность клиента (клиент доволен) • Польза для клиента
Величина измерения	Индекс удовлетворенности клиента
Оперативные цели	
Мероприятия по реализации	Срок: сентябрь / октябрь 1999 г. Опрос клиентов, от 100 до 200 клиентов, по подготовленной анкете + рекламный подарок
Целевые элементы	2. Действия Насколько хорошо нам удаются действия? <ul style="list-style-type: none"> • Постоянные клиенты • Новые клиенты • Постоянные клиенты с новыми продуктами • Использование потенциала клиентов
Стратегические цели	<ul style="list-style-type: none"> • Оборот от постоянных клиентов • Оборот от новых клиентов • Доля в обороте
Величина измерения	<ul style="list-style-type: none"> • Оборот • Оборот • Оборот • Повышение доли в обороте • Повышение оборота
Оперативные цели	<ul style="list-style-type: none"> • От ... до ... • От ... до ... • Соотношение оборота постоянных / новых клиентов от ... до ... на клиента и постоянного партнера • От ... до ...
Мероприятия по реализации	Каждый отдел проводит ежегодно (март / апрель) в рамках общенациональной акции совещания с сотрудниками (внешняя и внутренняя службы), с определением места, направлений будущего развития — с презентацией результатов по запланированному обороту (включая детальное планирование новых клиентов) в соответствии с предписаниями

Целевые элементы	3. Качество Как мы можем, в общем и целом, улучшить качество нашей деятельности? Качество <ul style="list-style-type: none"> • Процессов • Продуктов • Сервисных услуг
Стратегические цели	<ul style="list-style-type: none"> • Оптимизация процессов / операций • Способность быстрых поставок (Как быстро мы можем сделать поставку?) • Рекламации
Величины измерения	<ul style="list-style-type: none"> • Совершенство поставок, удовлетворенность клиента • Скорость (данные по дням) • Сокращение рекламаций
Оперативные цели	... % к согласованному сроку от ... до ...
Мероприятия по реализации	Форсирование управления сроками с помощью электронной обработки данных
Целевые элементы	4. Продукты / услуги <ul style="list-style-type: none"> • Насколько разнообразной должна быть гамма нашей продукции? • Насколько совершенна гамма нашей продукции в каждом бизнес-подразделении
Стратегические цели	<ul style="list-style-type: none"> • Объем гаммы продукции • Собственные производства — представительства
Величины измерения	<ul style="list-style-type: none"> • Количество видов продукции / услуг • Соотношение собственного производства с торговой программой
Оперативные цели	Доля собственного производства должна возрастать в пропорциональной прогрессии
Мероприятия по реализации	Проведение опроса по анкете «Ориентация на клиента»
Целевые элементы	5. Готовность поставок <ul style="list-style-type: none"> • Какой должна быть готовность продуктов, находящихся на складе
Стратегические цели	Готовность отдельных видов / групп продуктов
Величины измерения	<ul style="list-style-type: none"> • Процент товаров из перечня, в достаточном количестве имеющихся на складе по отдельным группам • Оборачиваемость
Оперативные цели	
Мероприятия по реализации	

Целевые элементы	6. Сотрудники <ul style="list-style-type: none"> • В какой степени сотрудники идентифицируют себя со своим предприятием? • В какой степени используется потенциал сотрудников
Стратегические цели	<ul style="list-style-type: none"> • Мотивация сотрудников • Вовлечение сотрудников в дела предприятия • Использование потенциала сотрудников • Рационализация
Величины измерения	<ul style="list-style-type: none"> • Индекс удовлетворенности сотрудников • Измерение потенциалов сотрудника • Количество рационализаторских предложений
Оперативные цели	<ul style="list-style-type: none"> • Повышение от 1/3 сегодня до ... • Рационализаторские предложения на одного сотрудника в год ...
Мероприятия по реализации	Каждый начальник один раз в год проводит беседу с каждым сотрудником своей группы. Содержание беседы: перепроверка достижения целей, определение будущих целей. См. следующий семинар — Тема: Управление по целям Срок: до конца апреля
Целевые элементы	7. Управление знаниями <ul style="list-style-type: none"> • Какова компетентность наших сотрудников? • Компетентность сотрудников — профессиональная, социальная, методическая • Повышение квалификации сотрудников
Стратегические цели	<ul style="list-style-type: none"> • Организационная культура способствует обмену знаниями • Целенаправленный обмен знаниями • Целенаправленное развитие персонала
Величины измерения	<ul style="list-style-type: none"> • Инвестиции в повышении квалификации и обучение • Доля претворения в практику полученных знаний
Оперативные цели	Расходы на одного сотрудника в год
Мероприятия по реализации	Главные задачи на 1999 год <ul style="list-style-type: none"> • Внутренние собрания с целью поддержки обмена опытом и ноу-хау • Беседы с сотрудниками • Внутренние семинары
Целевые элементы	8. Цены <ul style="list-style-type: none"> • Цены / пропорциональное распределение издержек между носителями • Как нам удержать / увеличить соотношение цен и пропорционального распределения издержек
Стратегические цели	<ul style="list-style-type: none"> • Пропорциональное распределение издержек между носителями • Закупочные цены
Величины измерения	• Пропорциональное распределение издержек между носителями в отдельных подразделениях
Оперативные цели	
Мероприятия по реализации	

Целевые элементы	9. Экспансия на рынке • Что мы предполагаем предпринять на наших рынках
Стратегические цели	• Рост рынков • Рост оборота • Образование групп
Величины измерения	• Рост в отдельных подразделениях • Рост на отдельных рынках • Рост оборота в отдельных подразделениях и на отдельных рынках • Количество групп (оборот в %)
Оперативные цели	• ... • .. • . • ..
Мероприятия по реализации	• Опрос клиентов по анкете «ориентация на клиента» • Тема для каждого совещания с сотрудниками • Наблюдение за конкурентами (benchmarking) • Форсирование партнерских отношений

Пятый шаг. Доведение до сотрудников видения перемен (коммуникация с сотрудниками)

«Представляешь, есть видение, но никто его не знает». Содержащийся в этом высказывании факт смягчен в своем действии, так что прочитав его, можно даже улыбнуться. К сожалению, на многих предприятиях происходит так, что руководство предприятия имеет представление о том, в каком направлении идти, но не доводит его до своих сотрудников или доводит не в полном объеме, то есть отсутствует коммуникация между руководством и сотрудниками. Без коммуникации ни одно видение ничего не значит. Не само видение как таковое играет решающую роль, а то, каким образом оно доводится до сотрудников. Не всегда при этом речь идет о неумении делать это, чаще это преднамеренное нежелание. Не затрагивая второе, мы хотели бы здесь кратко показать необходимость и возможности сообщения видения сотрудникам.

Прежде всего, это моральная обязанность руководителей не оставлять в неведении людей, которые работают с тобой на одном предприятии (вдобавок к этому, связаны с тобой договором), о намерениях предприятия. Если речь идет о каких-либо других решениях, то это еще допускается, но в случае с видением предприятия это непереносимое условие.

Никого не удастся воодушевить, побудить и/или принудить что-либо делать, не сообщив, куда, зачем и почему надо идти. Это, ко-

нечно, не означает, что тем самым будет исключена обратная реакция в форме других соображений, сопротивления и отказа.

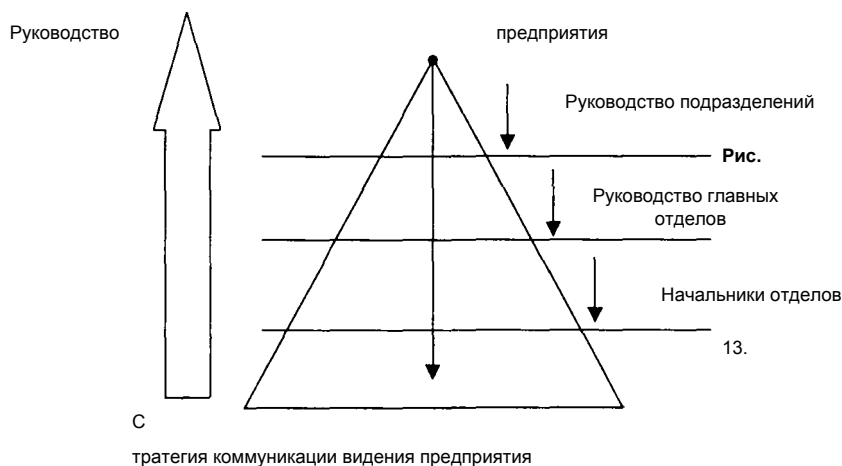
Как известно, при коммуникации видения существуют различные пути и средства для того, чтобы закрепить его. Если положить в основу четыре качества коммуникации, то нужно, чтобы

- 65535 видение было ясным и понятным по содержанию
- 65535 были разъяснены причины и мотивы видения
 - 65535 видение несло в себе положительный заряд и оказывало мотивирующее воздействие
 - 65535 был отчетливо донесен приглашающий и одновременно требовательный характер видения.

Все эти категории играют важную роль при подготовке мероприятий по донесению видения до сотрудников. Для упрощения можно различать

- 65535 фиксированную (письменно) информацию и
- 65535 передаваемую от человека к человеку устную информацию.

Следующий принципиальный пункт — это общая стратегия коммуникации видения.



Из рисунка видно, что коммуникация видения может происходить принципиально лишь сверху вниз. Стрелка вверх свидетельствует о том, что при этом, само собой разумеется, не должен использоваться принцип «в одну сторону».

Как только готовы письменные документы о видении, целях, стратегиях, составленные рабочими группами, необходимо сразу же довести их до сведения всех сотрудников, которых коснутся грядущие изме-

нения, и в первую очередь, тех сотрудников, которые будут работать в проектных группах.

Благодаря этому удастся преодолеть скептическое отношение сотрудников, которое всегда появляется при изменениях. Иногда у сотрудников появляется самый обыкновенный страх перед чем-то новым, перед переменами. Страх парализует, от страха «слипаются» мозги. Этот страх в отдельных случаях может привести к психосоматическим болезням. Это можно предотвратить, если предоставить открытую честную информацию¹.

Независимо от того, насколько отдельные инстанции руководства организации заранее вовлекаются в подготовительный процесс, последовательность шагов коммуникации должна идти от верхней ступени руководства вниз, к сотрудникам — шаг за шагом. Каждый шаг будет лишь тогда успешным, когда на всех уровнях руководства все руководители поняли видение, согласились с ним и сделали его делом своей жизни.

Сотрудники получают информацию от своего непосредственного начальника. Несмотря на это нужно вменить в обязанности руководителей всех уровней, как сплоченной команды руководства предприятия, быть всегда готовыми убеждать сотрудников по вопросам видения. Этот процесс может проходить только по принципу «с глаза на глаз» или «из глаз в глаза».

Было бы фатально уже в первой фазе коммуникации видения использовать письменные предложения, внутренние предписания и пр.

При изложении стратегии целесообразно начинать с общего собрания сотрудников, на котором излагаются идеи высшего руководства, история появления необходимости изменений, а также намерения на будущее. Эти собрания можно в настоящее время провести с использованием аудио-, видеотехники очень ярко и интересно.

Во времена сенсационных достижений в области средств массовой информации было бы большой ошибкой работать в форме речей и докладов, как это было раньше на производственных собраниях.

Многие фирмы идут на оправданные затраты при введении и презентации новых продуктов (например, автомобильная промышленность при введении новых моделей автомобилей). Такие «шоу» можно принять за образец при презентации видений. На выставке «Экспо-2000» в Ганновере в павильоне «Планета видения» были продемонстрированы разнообразные формы и методы, которые также можно, частично, взять за образец и использовать при презентации собственного видения. В любом случае, нужно действовать крупно, а не мелочиться.

¹ Ср. *Volk H.* Сотрудники, имеющие чувство неуверенности, быстро заболевают. В: FAZ, 18.а2000, Nr. 217, S. 38.

Наряду с этим существует целый ряд других средств коммуникации идей видения, например, консультанты в области коммуникации. Их можно привлекать параллельно или по мере обстоятельств. Организации правильно сделают, если послушают совет и доверятся в этом деле профессиональным консультантам по коммуникациям и включают это в соответствующий план работы.

Сегодня многие предприятия имеют свою собственную страницу в интернете. Она не только должна содержать основную идею, но и приглашать к интерактивной обратной связи. Хорошим средством являются также внутрифирменные журналы, листовки и прочие давно существующие и привычные для сотрудников средства коммуникации.

Шестой шаг. Предусмотреть управление проектами

Только системная работа над изменениями может быть успешной, как мы это не раз подчеркивали. Поэтому мы советуем предусмотреть организацию эффективного управления проектом и создание проектной команды.

В рамках опроса 230 руководящих работников был проанализирован их опыт в области управления проектами (см. Приложение 7, с. 259). Ниже приведены факторы, которые в практической работе предприятия препятствуют успешному управлению проектами:

- 69% Неясная постановка целей проекта со стороны заказчика
- 68% Управление проектом по принципу работы пожарной команды
- 62% Скоропалительность как интервенция проблем
- 61% Нажим времени
- 57% Недостаточная поддержка со стороны высшего руководства
- 54% Неправильно подобранный состав проектной команды
- 54% Противодействие в окружении проекта
- 51% Недостаток предоставленных ресурсов
- 46% Отсутствие ориентации на клиентов при работе над проектом
- 45% Недостаточный личный вклад сотрудников, работающих над проектом
- 44% Концентрация на отдельных решениях
- 43% Несоответствие результатов понесенным затратам

Важным личным фактором проектной работы (часто недооцениваемым) является личность руководителя проекта. Описания Реддина¹ со ссылкой на информацию учебного материала Штата Огайо более

¹ *Reddin W.J. Das 3-D-Programm zur Leistungssteigerung des Managements, Munchen, 1981.*

чем отчетливо документируют, какую большую роль играет именно эта личность.

Спектр представлений руководителя проекта о своей роли весьма богатый. Так, руководитель проекта может представлять собой

- 65535 миссионера — он подчеркивает человеческие аспекты и пренебрегает целями предприятия
- 65535 труса — он не считается ни с техническими, ни с гуманными аспектами и мешает успешной работе над проектом
- 65535 бюрократа — придает особое значение окончанию дела и его документированию
- 65535 угодника — он пытается именно при конфликтах всем угодить, сам же, в большинстве случаев, не поддерживает проект
- 65535 аварийную службу — концентрируется только на проблемных и исключительных ситуациях и тем самым мешает органичной работе над проектом.

В каждой из вышеназванных ролей — где больше, а где меньше — в сценарии чего-то не хватает. Что нужно проекту, — так это интегрирующая личность, которая подходит для выполнения сложной задачи сообщения и коммуникации видений. Это подтверждает и результат нашего опроса в отношении факторов, которые делают возможным успешное управление проектом:

96% Четко и ясно сформулированный проектный заказ 96%
Следование главным целям проекта 92% Последовательное
руководство проектом 88% Организация эффективной работы над
проектом 86% Превосходная работа команд внутри проектных
групп 85% Воля и способность продвигать вперед необходимые
процессы изменений 82% Последовательное обеспечение
промежуточных результатов 78% Польза клиента в работе над
проектом стоит на первом месте 73% Благоприятная окружающая
атмосфера / климат на предприятии 67% Легкий доступ к
информационным и коммуникационным системам 64% Энергичные
самоуправляемые проектные группы 63% Гибкое управление
проектами с точки зрения людей и организации 56% Высокая
квалификация членов проектной группы 48% Использование
шансов в расчете над проектом 42% Воспитание способности к
инновационным прорывам

Из вышесказанного видно, на что нужно обращать внимание в работе над проектами, чтобы они были успешными. Успешное уп-

равление проектами обеспечивает то, что запланированные изменения также будут иметь успех. Добиться этого не просто. Общая оценка, составленная из данных практического опроса, показывает, что 25% участвующих в проектах изменений сотрудников поддерживают изменения, а 25% отклоняют изменения. 50% составляет равнодушное большинство. Цель управления проектом будет достигнута, если удастся мобилизовать эти 50%. По модели Блока¹ мы различаем следующие группировки:

- 65535 Единомышленники и соратники (скорее, «играющие» в одной команде)
- 65535 Противники и оппоненты (скорее, «играющие» против команды)
- 65535 Нерешительные.

Единомышленники разделяют основную идею, но не сразу начинают действовать. Соратники сразу же включаются в активную деятельность. Нерешительные, в своем большинстве, не имеют своего мнения. Чаще всего они хотят оставаться «нейтральными». Но они, во всяком случае, склонны к тому, чтобы занять сторону возникающего большинства. Оппоненты просто думают иначе, но не выступают против идеи как таковой. Они, в целом, еще за идею. А вот противники имеют прямо противоположное мнение, у них совершенно иные представления и интересы и мало доверия к идее и носителям идеи.

Как нужно работать с такими группами?

Единомышленникам предлагается личная поддержка и информация, когда они задают вопросы. Соратников уважают и берегут, стараясь сохранить согласие в общем деле. Нерешительным нужно оказывать особенно много личной помощи и постоянно предоставлять информацию о планах и намерениях. Разъяснения последствий и ожидаемых результатов и эффектов для нерешительных просто необходимы. Оппоненты хотят, чтобы их принимали всерьез и ценили. Им тоже надо предоставлять четкую информацию о том, чего хотят достичь.

Противников не обязательно нужно игнорировать. Но и не надо тратить на них много времени и энергии. Заботиться о том, чтобы они не прошли мимо фактов, — вот нужная и важная стратегия.

Управление проектами должно стараться исключать случайности и избегать импровизации. Задача системного управления проектами заключается в том, чтобы идея проекта была успешно проведена в жизнь.

¹ Block. Der autonome Manager, Frankfurt, 1992.

Седьмой шаг. Воодушевление всех сотрудников

Воодушевление — это понятие, которое благодаря Петеру Зенге стало требованием практики. Это понятие означает «вдохнуть в систему жизнь», «сделать систему дееспособной». Внедрить в практику видение — это не то, что внедрить, например, «программное обеспечение».

Если есть результаты работы проектных групп, то целесообразно незамедлительно ознакомить с ними, по меньшей мере, тех сотрудников, которые связаны с разработкой проекта. Для этого используются, например, информационные ярмарки. Сотрудники получают возможность внести дополнительные предложения, высказать свое мнение и свои сомнения.

Мы уже указывали на то, что обычно в самом начале достаточно мобилизовать положительно настроенных сотрудников и использовать их для формирования общественного мнения с целью привлечь на свою сторону нейтрально настроенных сотрудников и сдвинуть с места проекты изменений. Но есть еще и оппоненты и противники, которых просто невозможно убедить, потому что они не хотят, чтобы их убедили. Но во всех случаях во время этого шага необходимо дать возможность всем «запрыгнуть в тронувшийся с места поезд изменений». Никого не нужно «сталкивать с поезда».

Во время всего процесса изменений важно, и мы не устанем повторять это снова и снова, чтобы высшее руководство не только активно поддерживало изменения, но и давало бы им ускорение. Ибо руководство задает тон и направление действий, особенно для вначале нейтральных сотрудников. Они смотрят на руководство и пойдут в конечном итоге туда, куда пойдет руководство.

При этом важно, чтобы в глазах сотрудников действия руководителей были наполнены смыслом. От того, насколько последовательно будут представлять новую культуру именно руководители, будет зависеть яркость искры воодушевления всех сотрудников предприятия.

И все же, с точки зрения изменений, воодушевление имеет более широкое значение. Оно означает разделение власти, влияния и контроля. Это не только возможность высказать свое мнение, это еще и условие, чтобы сотрудники обязательно имели возможность формулировать собственные цели и принимать самостоятельные решения. Сотрудник отвечает перед самим собой за решение проблем и задач. Первичная цель ступени воодушевления — это через вклад сотрудников добиться большей эффективности организации. Люди, которые обладают правом участия в принятии решений, проявляют повышенную обязательность при выполнении необходимых этапов работы. В этом заключается связь этого шага со следующим «Планирование успехов».

Для того чтобы изменить предприятие у основания и открыть новые горизонты, необходимо отказаться от прежних условий разделения власти. Децентрализация власти и сфер влияния — это важный аспект процесса изменений.

Эволюция власти

- 65535 от авторитарной власти
- 65535 через разделение власти (соучастие)
- 65535 к новому перераспределению власти.

Под этим подразумевается то, что в организации будущего власть, которая раньше находилась в руках небольшого числа, а иногда и одного человека, будет, в значительной части, отдана в руки многих, а то и всех сотрудников. Это произойдет не бескорыстно, а путем разъяснения намерений, что благодаря этому повысится производительность труда и эффективность работы предприятия. При такой логике сотрудники будут удовлетворены своей работой, и не нужно будет дополнительно применять различные методы мотивации сотрудников, как это было в прошлом. Это станет второстепенным.

Для того чтобы воодушевление стало действительностью, необходимо, по Лолэ¹, выполнить ряд условий:

- 65535 сотрудники должны хотеть изменить свою ситуацию на работе
 - 65535 организации должны быть готовы к тому, чтобы поддерживать сотрудников в их стремлениях
- 65535 организации должны постоянно вдохновлять на инновации
- 65535 сотрудники должны иметь доступ ко всей информации
- 65535 сотрудники также несут ответственность за свои действия.

Отсюда вытекает, что программа воодушевления никогда не может совершаться по шаблону. В зависимости от исходной ситуации в организации каждый раз используются различные методы и подходы.

Бауэн & Лолэ² указывают поэтому на различные степени воодушевления, чтобы подчеркнуть при этом их решающее значение:

- 65535 **Малая степень участия**, например, лишь рационализаторскими предложениями
- 65535 **Средняя степень участия**, например, через кружки качества
- 65535 **Значительная степень участия**, например, через, частично, самостоятельные группы
- 65535 **Высшая степень участия**, например, участие в принятии решений во всех специфических делах предприятия.

¹ Lawlor E. The Ultimate Advantage: Creating The High-Involvement Organization, 1992.

² Bowen D., Lawlor E. The Empowerment Of Service, Sloan Management. Review, 1992/33, S. 33-39.

Работу по воодушевлению сотрудников можно проводить в рамках семинаров и других собраний, на которых следует:

- 65535 Ставить под сомнение заезженные, само собой разумеющиеся представления о том, как должна быть организована работа и процессы
- 65535 Размышлять о том, как можно что-то улучшить и от чего и почему отказаться
- 65535 Принимать конкретные решения о том, кто, что, как, до каких пор и с каким результатом должен делать.

Из всех этих аспектов лишний раз становится понятно, что работа по широкомасштабному воодушевлению всех сотрудников в пользу изменений означает организационную необходимость, и эта работа тоже должна стать само собой разумеющимся делом.

Восьмой шаг. Планирование краткосрочных успехов

Учение на успехах с давних пор является испытанным средством формирования поведения. Люди тоскуют по положительному опыту любого вида. Полученные благодаря этому успешные результаты хочется повторить и преумножить. Люди хотят получать все новые и новые успешные результаты, и им всегда будет этого недостаточно.

Чем реже приходит ощущение успеха, тем менее стойко вытекающее из него поведение. На многих предприятиях, например, отсутствие критики расценивается как похвала. На тех же предприятиях похвала может считаться слишком «нежным» средством поощрения и поэтому вообще не практикуется, в то время как другие руководители используют такое средство и выражают точную критику и дифференцированную похвалу по поведению своих сотрудников. Для успешной работы над изменениями необходимо использовать согласованные и не противоречащие друг другу методы поощрения или критики действий сотрудников.

При работе над изменениями успешный опыт выполняет двойную роль:

- 65535 Он жизненно необходим, чтобы вообще продвигать проект
- 65535 Он пробуждает готовность участников вносить активный вклад в достижение поставленных целей и тем самым мотивацию.

Весь проект должен быть спланирован таким образом, чтобы в соответствии с приоритетами уже через короткое время достигались успехи процесса изменений. Они являются, своего рода, горючим для того, чтобы позже более крупные и более сложные проекты, которые нуждаются в большем количестве времени и человеческих ресурсов, обрабатывались и продвигались вперед с необходимым для этого эн-

тузиазмом. Успехи, достигнутые вскоре после начала работы над проектом, могут подвигнуть к участию «сомневающихся и осторожных», которые ждут, а что из этого выйдет.

«Эти маленькие успехи дают возможность сторонникам перемен передохнуть и расслабиться»¹. Коттер по праву указывает на то, что как раз менеджеры могут дать в этой фазе важные импульсы, но важны и лидеры, которые своими визионерскими идеями вообще делают возможным добиваться успехов проектов изменений².

Не следует оставлять без внимания и принцип отрицательного усиления, при котором делают нечто такое, за что потом последуют соответствующие санкции. Например, это могут быть последовательные выступления сотрудников против методов и способов новой организации рабочих процессов, за которые им даже не делают выговора. Такое преуменьшение серьезности дела может быть фатальным для форсирования изменений.

И наконец, важную роль в этой связи также играет учение «на модели», и руководитель как «образец» является на всех предприятиях своего рода главным условием. При этом нужно понимать, что образец это тот, кто

- 65535 имеет контроль над другими
- 65535 имеет на предприятиях имидж преуспевающего человека.

Девятый шаг. Закрепление в организационной культуре

Под организационной культурой следует понимать совокупность всех норм, представлений о ценностях, образцов мысли и запретов, которые формируют поведение всех руководителей и сотрудников и тем самым имидж предприятия.

Формальная — неформальная организационная культура

Существуют два вида организационной культуры — формальная и неформальная культуры. Неформальная организационная культура означает то, что стандарты поведения чаще всего нигде письменно не декларируются, о них редко говорят, и большинство членов организации их даже не осознают. Если, например, говорят: «Сегодня снова состоится наше еженедельное совещание с руководством фирмы», — то участники и руководители придут на это совещание с совершенно определенным представлением о ситуации и определенными ожиданиями. Эти ожидания и представления о ходе совещания для всех настолько само собой разумеющиеся, что вряд ли кому-либо из участ-

¹ Kotter J.P. Chaos, Wandel, Führung, S. 168.

² Там же, с. 177.

ников придет в голову изменить свое отношение к этому процессу или вообще поставить под сомнение его целесообразность.

Этой неформальной структуре организационной культуре противостоит формальная система официального организационного порядка, как, например, принципы руководства, правила успешного ведения совещаний и пр. Они складываются из всех сознательно запланированных и легализованных официальными инстанциями директив, инструкций, ценностей и норм.

Обе структуры — как формальная, так и неформальная — оказывают влияние на ежедневно совершающийся в практике процесс поведения людей.



Рис. 14. Поток процесса поведения

Поток «процесса поведения» находится в этом примере между «берегами» формальной и неформальной структуры организации. Таким образом, характерное для какого-то определенного предприятия течение процесса коммуникации направляется как официально установленным порядком, так и едва ощутимой, но постоянно присутствующей организационной культурой, которой живет все предприятие. Иногда расстояние между двумя берегами огромно.

Несмотря на все вышеизложенное, при организационных изменениях принято ставить за скобки организационную культуру и подвергать изменениям, в первую очередь, формальную структуру. Если после этого оказывается, что изменением одной формальной структуры нельзя добиться желаемого результата, то делается попытка с помощью обучения (тренинг поведения) оказать влияние на модель поведения сотрудников внутри «русла реки». Но и это не приносит желаемого успеха. В процесс организационных перемен должен быть включен и другой «берег» — неформальная система норм и ценностей организационной культуры. Чем сильнее сближаются формальная и неформальная структуры или становятся почти конгруэнтными, тем быстрее в действительности произойдут изменения в поведении сотрудников. Это означает, что успешными могут быть только целостные стратегии изменений, планируемые как изменение системы.

Пример

Формальная структура. Принцип делегирования компетенций, а с ними и ответственности зафиксирован в «Общих принципах руководства». Например, в диаграмме функций и положениях о компетенциях установлены задания и компетенции для всех сотрудников.

Русло реки. Этот принцип излагается и тренируется в рамках специальной учебы.

Неформальная структура. В практике (культуре) такой организации допуск ошибок может стать роковым. Ибо позиция и девиз верхушки руководства таковы: «За ошибки — расплата головой!».

Выводы. В этой организации совершенно невозможно или чрезвычайно трудно добиться изменения поведения сотрудников-исполнителей до тех пор, пока не произойдут изменения в организационной культуре. Сотрудники, правда, будут официально брать на себя задания и компетенции, но из-за страха перед ошибками и последствиями за них они будут склонны к перестраховке и постараются делегировать обратно компетенции и не брать на себя ответственность.

Ниже мы приводим противопоставление формальной и неформальной культур.

Официальная культура реальности

«Что, собственно говоря, мы хотели бы иметь?»

- 65535 Все позиции на верхних ступенях заняты исключительно людьми из своих рядов, участие в руководстве людей со стороны дало бы большое преимущество
- 65535 Делись своими знаниями с коллегами
- 65535 Работай активно в проектных группах
- 65535 За инициативу дается вознаграждение
- 65535 Доверяй своему начальнику
- 65535 Тебе разрешается допускать ошибки
- 65535 Радуйся и будь приветлив с клиентами
- 65535 Каждый должен открыто делать предложения
- 65535 У каждого есть возможность обратной связи со своим начальником.

Спрятанная (неофициальная) культура реальности «Как

это на самом деле?»

- 65535 В действительности интересные позиции занимают снова и снова члены семьи и друзья высшего руководства
- 65535 Делиться знаниями — смертельно наказуемо: тебя могут быстрее уволить

- 65535 Начальникам не нравится, когда их сотрудники работают в проектных группах
- 65535 Если ты проявляешь слишком много инициативы, то считается, что ты недостаточно загружен — тебя еще больше загружают работой
- 65535 Никому в фирме не доверяй, ибо все думают только о своей выгоде
- 65535 Ошибки — это смерть
- 65535 Клиенты — это факторы помех, единственное, что мешает — это клиент
- 65535 Делать предложения — означает критиковать соответствующего начальника: это может плохо кончиться.

Если между официальной и неофициальной культурой действительно зияет такая пропасть, то все принципы и постулаты не будут в должной степени находить применение в ежедневной практике предприятия.

Преобразование и организационная культура

Джон Коттер, по праву, указывает на то, что превосходная организационная культура возводит в один ранг клиентов, акционеров и сотрудников — все три категории¹. Однако сегодня при слияниях и переходах фирм из одной собственности в другую — при так называемых «слоновых свадьбах», мегасинтезах создается впечатление, что в центре внимания находится лишь принцип защиты собственности акционеров. На переднем плане стоит аспект сокращения персонала, хотя, во многих случаях, вопрос о том, действительно ли сокращение персонала приведет к экономии, остается открытым. При этом следует учитывать, что более половины всех слияний терпят фиаско и не приносят обещанных результатов. Аспект чрезмерного «растягивания» предприятий, которые могут погибнуть из-за своей величины и тяжести, как погибли динозавры, еще недостаточно изучен.

А вот то, что все государственные структуры, ставшие огромными в результате выигранных войн, с течением времени снова благополучно уменьшились в размерах — это факт. Британский историк Поль Кеннеди чрезвычайно выразительно изображает этот факт с помощью многочисленных примеров, начиная с 16-го века и до порога 21-го века, и отмечает неизменный ритм: подъем, чрезмерное увеличение в размерах, истощение и падение великих держав².

¹ *Kotter J.P.* Transformation und Unternehmenskultur, in: FAZ, 31.12.99, Nr. 305, S. 64.

² *Kennedy J.P.* Aufstieg und Fall der großen Mächte, немецкое издание, июнь 1994.

Эту книгу очень рекомендуется прочитать политикам и руководителям фирм. Может быть, тогда удастся сдержать неумное стремление многих руководителей высшего ранга в экономике и политике к величию и власти, которые они хотят удовлетворить слияниями разных учреждений и расширением политического влияния, и доказать, что все это иллюзии и самообман. Время крупных слияний — «слоновых свадеб» — уходит, считает Карл-Хайнц Флетер, консультант фирмы «Андерсон Консалтинг и партнеры» из Германии. «Доля успеха стратегических альянсов может принести такие же разочаровывающие результаты, как и слияние фирм: там партнеры остаются довольными лишь в чуть больше одной третьей случаев. Еще одна треть — это чистейшие поражения. Ожидания остальных также остаются далеко позади действительно достигнутых результатов»¹.

Руководители, ответственные за такие мегаслияния, как Авентис (из Хехст и Рон Пуленк), Даймлер-Крайслер, Гипо- и Ферейнсбанк, Карштадт-Квелле, Тиссен-Крупп (если назвать лишь некоторые из многих) еще должны предоставить нам доказательства оправданности своих действий. Будет ли в действительности достигнут обещанный синергетический эффект? Или на верхнем ярусе руководства банка «Дойче Банк» забыли в связи с его переходом в банковский трест о потере большого числа квалифицированных сотрудников и об угрозе руководства лондонского инвестиционного банка, «что они, якобы, еще не готовы к приему или слиянию»².

Не все ли равно клиенту, будет ли он в ближайшем будущем совершать свои денежные операции во Всемирном банке или в местном отделении своего национального банка. Решающую роль для него играет личное с ним обращение, доброжелательность, квалификация и компетентность, инновационные услуги, не бюрократическое и быстрое обслуживание, выгодные условия и пр. Сможет ли все это предложить учреждение-великан — это вопрос. В случае великого слияния двух объединений «Банкферейн» и «Банкгезельшафт» также была целая волна «беглецов от слияния», которые переместили свои денежные средства в более мелкие банки³.

Заявленные в связи с крупными слияниями квантовые скачки роста, в результате которых один плюс один должно было составлять больше двух, в практике не произошли.

¹ *FloterK-H.* GroBfusionen sind out, in: Handelsblatt, 24./25. 12. 99, S. 4.

² *Schulz B.* Damit hatten wir nicht gerechnet, in: FAZ, 8. 3. 00, Nr. 57, S. 17.

³ Ср.: Schweizer Bar will von der deutschen GroBfusion profitieren in: FAZ, 09.03.2000, Nr. 58, S. 30 (Швейцарский медведь хочет получить прибыль от крупных немецких слияний).

Печальный итог представляют собой недавно опубликованные исследования консультационной фирмы КПМГ, согласно которым восемь (!) из 10 слияний фирм оказались неудачными, по крайней мере, для акционеров¹. Принесло ли это прибыль сотрудникам, также очень и очень сомнительно.

А что же клиенты? Получит ли эта группа выгоду от слияния, нужно еще доказать. Скорее всего, нет. Однако остаются еще консультационные и обслуживающие органы, такие как адвокатские конторы, рекламные агентства, инвестиционные банки и т.д., вот они, без сомнения, должны радоваться гонорарам, полученным в результате М&А — мегасинтезов, но еще больше повторным гонорарам в случае краха этих гигантов.

Мартин Кольхаузен, представитель АО «Комерцбанк», подвергает сомнению целесообразность гигантских объединений. Он считает, что «мода» на объединения и передачу в другую собственность скоро пройдет. Опыт многих крупных объединений недавнего прошлого показал, что в ходе интеграции после объединения происходит потеря имевшегося ноу-хау вместо того, чтобы было создано новое.

Итак, крупные изменения должны приносить пользу всем участникам, в противном случае, это будет колосс на глиняных ногах, который рухнет, как только недостатки станут очевидными.

Еще несколько слов о культуре управления. По рабочим формулярам «Культура управления», табл. 14, проверьте, на каком уровне находится Ваше предприятие. Формуляр «Уровни культуры предприятия» (табл. 15) дополнит обзор перемен со времен «культуры каменного века» до «культуры будущего», которая, кстати, на некоторых предприятиях уже сегодня является само собой разумеющимся явлением.

Опишите, если Ваш интерес к этому вопросу еще шире, различные уровни культуры для следующих факторов:

- 65535 Культура ошибок
- 65535 Мотивация сотрудников
- 65535 Ориентация на клиента
- 65535 Командная работа
- 65535 Работа над проектом
- 65535 Аттестация (оценка) сотрудников.

Организационная культура — как мы увидели — также должна изменяться и развиваться. Это долгий процесс, который продолжается годами: в большинстве случаев, около семи лет, а то и дольше. «Культуру нельзя изменить как прическу. Культуру нельзя увидеть и потро-

РАБОЧИЙ ФОРМУЛЯР «КУЛЬТУРА УПРАВЛЕНИЯ»

	Тип	Характерный признак	Цели	Мероприятия
1.	Культура управления, ориентированная на производство	Человек — это фактор производства	Повышение производительности труда	Повышение производительности под нажимом сверху, сокращение персонала, например, в результате автоматизации
2.	Культура управления, ориентированная на финансы	Человек — это, в чистом виде, фактор издержек	Минимизация издержек	Shareholder Value, сокращение персонала, например, путем слияния фирм и перехода из рук в руки
3.	Культура управления, ориентированная на клиентов	В центре всех действий стоит клиент	Повышение удовлетворенности клиента	Опрос клиентов
4.	Интегративная культура управления, ориентированная на создание ценностей	Человек — это носитель потенциалов, важнейший фактор успеха, цели всех типов играют важную роль	Повышение квалификации сотрудников, повышение потенциала	Введение оценки потенциала сотрудников, всеобъемлющая концепция обучения

гать. Она представляет собой результат специфических моделей поведения группы людей (чаще всего, руководителей высшего уровня, создателей) и награды за это по прошествии какого-то определенного периода времени»¹.

Важно, чтобы изменившиеся с течением времени культура управления и культура организации были так прочно закреплены, чтобы и при смене руководства не произошло возвращения к древней культурной эпохе. Поэтому необходимо, чтобы, в случае прихода к руководству ключевыми позициями людей со стороны, они прошли проверку на то, могут ли они идентифицировать себя с существующей организационной культурой и соответствующим образом развивать ее дальше.

Так как разработка изменений культуры организации и их соблюдение представляет собой долгий и сложный процесс, то излишне напоминать, что культура должна стоять не только в самом начале реорганизации, а проходить через весь процесс преобразований.

Многие этапы реорганизации вообще не могут успешно осуществляться, если в унисон с ними не будет изменяться организационная культура.

¹ Kotter J.P. Transformation und Unternehmenskultur. a.a.O. S. 64.

УРОВЕНЬ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

Уровень культуры Факторы	Позавчерашняя культура. Каменный век	Вчерашняя культура	Сегодняшняя культура	Культура будущего (на многих предприятиях уже сегодня)
Организационная культура	Развивалась медленно, представляет собой выросшие дебри	Пирамида с четкими иерархическими подчиненностями	• Организация с линейными штабами • Матричная организация • Должностные инструкции	• Децентрализованная сетевая организация • Иерархия • Системная организационная структура • Диаграммы функций
Стиль управления / образ действий руководителя	• Авторитарная • Принцип приказа и послушания	• Патриархальная • Псевдодемократическая	Кооперативная	• Ориентация на команды • Видение как образцовая модель • Внутреннее сотрудничество между отделами (слияние отделов) • Коучинг
Планирование Стратегическое — оперативное	Специальное (целевое) планирование, благодаря этому высокая скорость перемен	Главный пункт — оперативное планирование	• Стратегическое и оперативное планирование • Документация на планирование разрабатывается собственными штабами • Планы подстраховываются составлением сценариев	• Стратегическое управление • Стратегическое и оперативное планирование

Уровень культуры Факторы	Позавчерашняя культура. Каменный век	Вчерашняя культура	Сегодняшняя культура	Культура будущего (на многих предприятиях уже сегодня)
Ценности	Преобладают пури- тские ценности	Дифференциро- ванная структура ценностей в соответствии с возрастом, с легким налетом постматериаль- ных ценностей	Глав- ный момент: гедон- исти- ческие ценности	<ul style="list-style-type: none"> •Мотивирует только работа, наполненная смыслом •Новые структуры, бо- льшая свобода дейст- вия на всех уровнях обес- печивает успех предприя- тия •Возникают новые доб- родетели благодаря но- вым владельцам
Девиз	<ul style="list-style-type: none"> •«Так не пойдут!» •«Это надо сначала про- верить!» •«Начальник всегда прав» 	«За что отвечает господин / госпожа ХУ»	Только без спешки	<ul style="list-style-type: none"> •Мы попробуем это сделать •Это интересно, мы попытаемся

Десятый и последний шаг. Предусмотреть петли обратной связи

Процессный характер изменения лучше всего выражается посредством влечения петель обратной связи. Это означает, что десять ступеней изменений следует рассматривать не в последовательном порядке, а как итеративный процесс. Если, например, при работе над каким-либо отдельным проектом возникнут проблемы, то может возникнуть необходимость вновь вернуться к пункту «сознание проблемы». Возможно, потребуется также пересмотреть ранее сформулированные изменения и цели как устаревшие. Изменение означает, что предприятие развивается и идет вперед (поднимается вверх) шаг за шагом, последовательно. Оно все более ориентируется на клиентов и сотрудников, не выпуская из поля зрения интересы акционеров. Достичь взвешенного баланса между различными кругами интересов — это задача высшего руководства.

На улучшение отношений и повышение стимулов для хорошей работы большое влияние оказывают не только конкретные и высокие цели, но и, в первую очередь, возможность давать ясные и честные обратные сигналы. Целевые системы без постоянного измерения достижения целей не могут долго приносить желаемого результата. Поэтому в этом деле нужно использовать психологическую помощь, по возможности, извне. Регулярно подаваемые сигналы обратной связи гарантируют систематическое следование целям и их достижение.

Подача обратных сигналов имеет большое значение и для работы над изменениями. Это же относится и к системам стимулирования, сотрудники получают больше возможности для принятия самостоятельных решений.

Ориентированный по целям обмен информацией является, с педагогической точки зрения, своеобразной формой изучения опыта. Основная структура изучения опыта может быть в любое время превращена в реализацию визионерской работы или работы по изменению организационной культуры. При этом сотрудники собираются в группы не для того, чтобы обмениваться знаниями, а для того, чтобы за ними признали право быть экспертами своей рабочей ситуации и тем самым мотивировать их к еще большей отдаче.

Благодаря признанию статуса эксперта по изменениям на своем собственном рабочем месте сотрудники получают мотивацию для активного участия в проектах изменений. При обмене опытом пробуждается и развивается партнерское «давать» и «брать». При этом весь образ действий представляет собой своего рода развитие компетенций всех участников (в данном случае, особенно социальной и личной компетенции).

Другая возможность — это эмпирическая обратная связь. При этом с помощью анкет и сравнимых аналитических данных составляется актуальная картина соответствующего статуса проекта. Этот метод особенно пригоден для крупных проектов и на крупных предприятиях, где уместно проводить экономический анализ обратной связи.

В любом случае, при обратной связи, как и при любой другой форме межчеловеческих отношений, должно выполняться важное условие, в соответствии с которым были бы ясны не только намерения, но и то, что, в конечном итоге, из этих намерений вышло. Лишь это является отправной точкой для целенаправленных действий при работе над изменениями.

Экскурс: Управление изменениями

Клаус Цепп
Клайнбухенталь

Кибернетическая, сетевая система

Еще древние греки сформулировали основную аксиому жизни: *Panthe rei — все течет*. Китайская пословица гласит: «Никто не может войти в одну и ту же реку дважды!». «Как идут дела?» — не напрасно является наиболее часто задаваемым вопросом по всему миру. И пусть это иногда всего лишь праздный вопрос, все равно, этот вопрос является выражением общего накопленного опыта того, что одно состояние быстро сменяет другое. И в природе мы, не в последнюю очередь, наблюдаем постоянные смены разных состояний и явлений, например, восход и заход солнца, день и ночь, лето и зима, вдох и выдох.

Одинарная. Все течет

Бесспорно: существует только один феномен, который не меняется — это сам факт непрерывных изменений. Из этого следует: *единственный шанс управлять фирмой без изменений — это вообще не основывать фирму*.

Из этого следует также, что застой или «дальше так же» вообще не может существовать в постоянно изменяющейся системе. Застой — это автоматический шаг назад. Действенность и практическая значимость этого, на первый взгляд, чисто философского рассуждения проявляется в производственной практике в многочисленных аспектах: одни упрямо держатся за устаревшие структуры, другие впадают в хаотичный акционизм. Изучение темы «управление изменениями» является одновременно исследованием крайне принципиальных уровней экономической реальности. Возникает вопрос, есть ли системность в изменениях. Можно ли найти образец, по которому совершается изменение?

Здесь предоставляется целый ряд примеров, живущих по законам природы, взятых из научных дисциплин. Это могут быть также приме-

ры из простого наблюдения за природой или интерпретации простых фактов. Может показаться банальным проводить здесь аналогии с экономикой, но уж очень часто возвышенные теории пролетают мимо таких принципиальных факторов, но они-то как раз и играют решающую роль для темы «управление изменениями», и если ими пренебречь, то это может завести на многократно цитируемый путь ошибок. В этом смысле нижеприведенные принципиальные соображения могут быть весьма полезными.

Если астрофизика заявляет, что вся вселенная представляет собой расширяющуюся и сужающуюся систему, то напрашивается предположение, что этот феномен является основополагающим и проходит также через другие плоскости существования. В экономике пульсация осуществляется в форме экономических циклов, подъема и снижения контрольных показателей объема продаж. В теле человека это совершается в виде пульсирующих ударов сердца, вдоха и выдоха, в психике — в виде прекрасного настроения и уныния, в океане — в виде приливов и отливов.

Двойная матрица — противоположности притягиваются

Если это очевидно, что все непрерывно меняется, то мы постоянно переходим из состояния «один» в состояние «два». Есть состояние до изменения и после изменения. Здесь речь идет о бинарной системе «плюс» и «минус». Принцип полярности или дуальности мы находим на всех уровнях существования:

- 65535 Электрический ток течет от плюса к минусу
- 65535 Весь современный компьютерный мир основан на бинарной системе
- 65535 Полярность науки и искусства
- 65535 Полярность мужчины и женщины
- 65535 Полярность продукта и рынка
- 65535 Полярность руководителей и сотрудников и т.д.

Явление дуальности дает определение изменению на очень принципиальном уровне: состояние после изменения совершенно другое, чем до изменения. Речь идет о том, что состояние «два» должно быть, по возможности, качественно лучше, чем состояние «один». Здесь начинается тема измерения и проверки подлинности успеха изменения.

Мы считаем, что из вездесущей дуальности посредством введения мышления категорией качества появляется новое измерение, своего рода третье измерение, которое делает не только количественно, но и качественное различие между плюсом и минусом. Здесь находится интерфейс между тем, что ведущий сотрудник одной консультацион-

ной фирмы назвал однажды «slot-machine management» вместо «value-driven-management». Он затрагивает тем самым такое определение успеха, которое довольно-таки односторонне ориентировано на контрольные показатели объема продаж, не важно, какой ценой достались эти успехи и какие прочие безобразия они частенько прикрывают. Например, тысячи автомобильных аварий каждый год способствуют тому, что растут обороты ремонтных мастерских, аварийных служб, в торговле автомобилями, в больницах, реанимационных клиниках и пр. Количественно эти учреждения фиксируют показатели успеха. Что же касается качества, то здесь вопрос напрашивается сам: «А можно ли эти «успехи» оценить как положительные?» Таким же отягчающим являются обороты в табачной отрасли, которые одновременно повышают и объемы услуг в здравоохранении. Таким образом, становится очевидным, насколько относительной, в этой связи, является оценка соответствующих успехов, если их измерять только объемом продаж товаров и услуг.

Успех — в поле напряжения между качеством и количеством?

Здесь заключен главный критерий любого управления изменениями: изменение как таковое — это еще не ценность, ибо оно может иметь отрицательный качественный эффект, хотя на обозрение, с точки зрения количества, оно выходит со знаком «плюс». Существует опасность ослепления от быстро достигнутых успехов, при этом из фокуса зрения будут потеряны среднесрочные и даже долгосрочные стратегии.

И наоборот, часто можно встретить такое отношение, что изменения лучше начать послезавтра, чем сегодня. Ждут, пока ущерб вырастет до таких размеров, что его уже нельзя не заметить, и лишь тогда берутся за дело. Это называется ре-активная модель поведения руководителя: *Management by maximum problem*.

Активная модель поведения руководителя означает думать и действовать профилактически и помнить, что адекватное изменение сегодня может означать успех завтра. В этом контексте слово «успех» означает результат прежней работы, прежних эффективных действий. Опросы, проведенные на успешно работающих предприятиях, показали, что в начале деятельности успех, чаще всего, вовсе не стоит на первом месте. Все одержимы какой-то определенной идеей, продуктом, самой работой. И лишь в ходе работы с высокой мотивацией во вторую или третью очередь автоматически приходил успех, если продукт оказался полезным и соответствовал требованиям рынка.

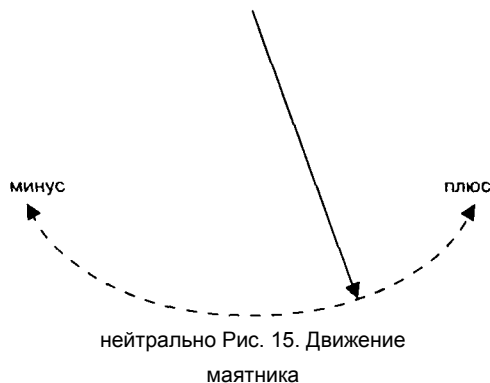
Успех — это то, что является результатом

1. Зажигательной идеи
1. Эмоциональной мотивации

3. Материальной реализации
3. Продажи на рынке
3. Успех — это успех.

Тройная матрица — изменение — пульсация экономии!

Понятно, что изменение тем необходимее, чем экстремальнее развивается ситуация. Это можно наблюдать на примере движения маятника.



Амплитуда маятника справа налево и наоборот доходит каждый раз до экстремальной отметки и потом сразу начинает движение назад. Кульминационная верхняя точка размаха является графически самой низкой точкой. Это точка перемены знака. Это наблюдение ведет непосредственно к распознаванию связи исходной точки, точки перемены и (точки) цели. Маятник качается ритмично от минуса, через нейтральную точку к плюсу. Точка перемены знака является после отрицательной фазы переходом к положительной, точка перемены после положительной фазы является переходом к отрицательной.

Это проявляется на практике в такой форме, что на вершине фазы успеха (в нашем примере, когда колебание маятника осуществляется с наисильнейшим размахом, на рисунке это точка перемены, нейтральное состояние) в состоянии «нейтральности», беззаботности и спокойствия духа совершаются самые серьезные ошибки. А перемены в положительную сторону происходят тогда, когда давление отрицательных факторов становится максимальным.

Вышеназванный пример можно сравнить также с мячиком для игры в гольф, который

1. После удара может принять все возможные направления
1. После удара взять направление от точки А к точке Б и
1. Наконец, остановиться, достигнув цели (лунки).

Этот тройной образец содержит одновременно три принципиально разные формы энергии:

1.	Созидательно-хаотичное состояние	Инновация
2.	Динамичное состояние движения	Прогресс
3.	Стабильно-неподвижное состояние	Консерватизм

Современной физике также известны эти основные силы: это сила созидания, сила сохранения и сила разрушения. Они могут быть представлены в форме электрона, нейтрона, позитрона.

Тройная матрица в экономике и психологии

На уровне экономики можно найти тройную матрицу в различных фазах продукта:

1. Изобретение и разработка
1. Организация и продажа на рынке
1. Употребление или потребление.

В соответствии с этим различают три типа людей, которые могут соответствовать этим трем основным энергиям, причем ясно, что речь идет больше о смешанных типах, в которых преобладает один из этих типов:

1. Творческий
1. Динамичный
1. Стабильный.

Здесь различают также, соответственно, положительную и отрицательную сторону каждого из этих типов:

1. Творческий тип является новатором, он легко вдохновляется, но не выносит больших нагрузок
1. Динамичный тип энергичен, но его деятельность может часто осуществляться ради нее самой (акционист)
1. Стабильный тип является надежным, предсказуемым, но, иногда, не гибким и упрямым.

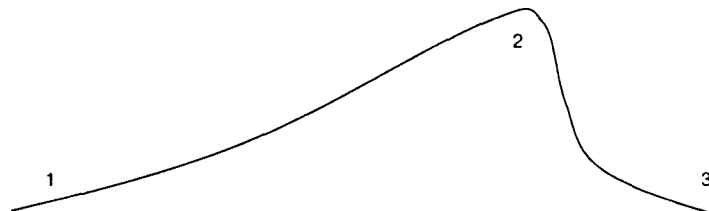


Рис. 16. Изображение тройной модели волны

2. Если в воду бросить камень, то пойдут волны. Каждая волна имеет начало, ход и конец. При этом конец первой волны является одновременно началом следующей и т.д. С помощью этого можно открыть один из существенных основных элементов любого развития, а именно феномен цикла.

Исходное состояние волны следует понимать как совершенно спокойное состояние воды, и, следовательно, область бесконечного потенциала волн — в этом смысле, это скрытое творческое состояние. Из этих неструктурированных вод, например из спокойного озера, из-за внешних или находящихся в воде имманентных движущих сил возникает модель волны. Внешними силами могут быть ветер, брошенный в воду камень. Внутренние силы — это, как правило, подводные течения. По аналогии с волнами, на предприятиях также могут произойти изменения из-за внешних или внутрифирменных причин. Создание нового продукта в результате НИИ и ОКР — это внутрифирменные причины изменений. Рыночные перемены или увеличение давления со стороны конкурентов — это повод для изменений, находящийся вне фирмы.

Наряду с примером о волнах можно взять сравнение из математики, где из нуля возникают все остальные числа или уже находятся в нем в скрытом виде. Возможный в любое время возврат к нулевой массе на поле безграничных потенциалов дает бесконечные возможности производных чисел и возведение чисел в степень. Так, 1 можно превратить в 10, 10 — в 100 и т.д. В этом смысле, ноль можно рассматривать как самое сильное, как основополагающее из всех чисел. Как нулевое количество, он является как неограниченным, потому что в нем заложено бесконечно много чисел, так и ограниченным, потому что из него можно в любое время произвести ограниченные числа. Аналогично этому, управление изменениями означает развитие способностей вновь и вновь начинать с нуля, вновь и вновь подходить к анализу ситуаций на предприятиях и рынках из измененной перспективы и быть открытым для новых познаний.

При этом символом нуля наверняка не случайно является кружок. В круге нет ни начала, ни конца, каждой точке соответствует противоположная точка. Поэтому круг интегрировал в символе как бесконечное, безграничное, так и полярное, ограниченное.

Выражаясь математическим языком:

- 65535 Круг не имеет ни начала, ни конца: бесконечность
- 65535 Круг имеет + и —: каждая точка имеет противоположную точку.

Таким образом, он символизирует бесконечную гибкость и динамику, но одновременно и большую точность и статику. Свое практическое применение это нашло, например, в изобретении колеса, без которого был бы немислим современный мир техники.

Взаимное проникновение образцов изменений

Можно наблюдать, что во всех качествах тройной матрицы резонируют варианты двойной матрицы, а именно, полярность, плюс / минус, другими словами, положительные и отрицательные возможности. Таким образом, для каждого из трех качеств возникает, соответственно, положительный или отрицательный вариант.

Таблица 16

ТРИ ОСНОВНЫХ КАЧЕСТВА

	Тип качества	Положительный вариант	Отрицательный вариант
1.	Творческий	Инновационный, изобретательный, интуитивный	Хаотичный, неустойчивый, недисциплинированный
2.	Динамичный	Энергичный, работоспособный, решительный	Опрометчивый, поверхностный, акционистский
3.	Стабильный	Надежный, предсказуемый, выдерживает нагрузки	Упрямый, негибкий, бюрократичный

Итак, для каждого из трех основных типов качества существует «колебание маятника» от экстремально положительного к экстремально отрицательному. Практический опыт показывает, что, в конечном итоге, каждое из этих различных качеств имеет свое право на существование, и в каждом содержатся теневые стороны, скрыто или явно.

Команда, внутри которой хорошо переплелись все вышеназванные качества, может передать руководство в руки самих сотрудников, которые лучше всего подходят для каждой конкретной ситуации и требований, которые ставит перед ними соответствующий проект. В идеальном случае работают соответствующие представители всех трех основных качественных типов как один корабельный винт, координированная работа которого в форме трех лопастей позволяет достичь наивысшего эффекта.

На примере корабельного винта становится ясно, что в центре находится координационная точка, где сходятся все три лопасти, то есть центральный элемент, задающий такт, при этом мы снова приходим к одинарной матрице. Все лопасти корабельного винта крепятся к одной и той же оси, и оттуда им задается такт. В нормальной фирме роль датчика тактов (импульсов) берет на себя руководство фирмы. Руководство фирмы является, в известной степени, представителем одинарной матрицы (все течет), а это означает, что оно присягнуло на верность культуре изменений.

Оно является центральным пультом управления в сети кибернетической системы. В этой системе основополагающая матрица, соответ-

ственно, содержится в более сложной матрице высшего порядка и выполняет ее роль. В математике это так же: в каждом числе 3 содержится число 2, а в нем, в свою очередь, число 1. Одновременно число 1 является основой для 2, а также 1 и 2 — основой для 3.

Наглядно зависимость последующих шагов от первого шага может быть продемонстрирована на примере лестницы: первая ступень — это основа, она задает направление, все остальные зависят от нее. Ничто не дестабилизирует лестницу больше, чем шаткая или сломанная первая ступень. Если взять в качестве примера дом, то фундамент дома имеет решающее значение для его стабильности и устойчивости и задает общую конструкцию (структуру). Так и в фирме: высшее руководство фирмы можно сравнить с первой ступенью лестницы или, соответственно, с фундаментом дома. Если «все течет», как об этом было сказано вначале, то стабильность общей структуры заключается в способности предприятия «течь вместе», то есть изменяться.

Основные факторы управления изменениями

Из описанного положения вещей для консультационного и семинарного сектора можно сделать вывод, что очень важно выяснить и проработать основные факторы управления изменениями, сократить все элементы и оставить только самое существенное для того, чтобы действительно внести эффективный и положительный вклад в успешное управление изменениями. Этот процесс может быть болезненным, потому что нужно будет ограничиться только самыми существенными мероприятиями, и не совершать несущественных, не ведущих к достижению цели действий.

Это не только идет наперекор всем старым привычкам, но и часто представляет собой такое, что для отдельного человека вообще является неприемлемым, потому что по физическому закону инерции простейшие вещи являются самыми трудными.

Такие соображения ведут в конечном итоге к основному закону всей экономики, а именно: с наименьшими затратами добиться наивысших результатов.

При этом не следует заблуждаться относительно того факта, что наименьшие затраты могут быть достигнуты лишь при наивысшей степени ясности и последовательности действий. Это не только звучит как парадокс, но таковым и является.

В свою очередь, в этом проявляется широкий спектр действия принципа противоположности, который выступает, среди прочего, в форме парадоксии. Так появляется объяснение того, почему некоторые так называемые простые решения находятся с большим трудом.

Все вышесказанное еще больше отягчается тем, что решение, являющееся правильными сегодня, завтра уже будет неактуальным. Кроме

того, оно зависит не только от времени, но и от места, то есть от референтных рамок, в которых оно применяется.

То, что функционирует в рамочных условиях А, может оказаться роковым в рамочных условиях Б. Например, «дисней-лэндовская» ментальность не совсем подходит для Парижа и является живым примером зависимости решений от рамочных условий. Франция задает другие условия, чем Голливуд.

Наряду с важностью функционирования основных принципов нужно также считаться со сложностью и многообразными переплетениями внутри фирм и за ее пределами на рынках. Из этого следует, что не может быть стандартных решений. Нужны «скроенные по размерам» концепции, основывающиеся на как можно более точных анализах фактического состояния соответствующей фирменной ситуации.

Нужное — в нужное время — в нужном месте — это должно стать основным правилом.

Чтобы это осуществить на практике, необходимо наряду с интеллектуальной ясностью ума обладать еще и интуицией.

Заимствование из физики

Второй закон термодинамики гласит, что система, предоставленная сама себе, постепенно разрушается. Для того чтобы предотвратить дегенерацию экономической системы предприятия, ей необходимо постоянно давать импульсы, которые имели бы инновационный и динамичный характер, а также структуроопределяющий характер.

Изменение, которое не привязано к практическим реалиям, остается бурей в стакане воды. И наоборот, вода в стакане постепенно испаряется согласно вышеназванному закону, если в стакан не добавлять новой воды (применительно к экономике, нового содержания в структуре).

Огонь и лед

Третий закон термодинамики гласит, что в системе, в которой происходит снижение температуры и, соответственно, снижение энтропии (беспорядка), становятся видимыми заключенные в ней и внутренне присущие ей структуры порядка. Кипящая вода — это система большой энтропии; в охлажденном, замерзшем состоянии та же самая вода представляется кристально прозрачной или может принять, например, форму ледяного узора на оконном стекле. Поэтому часто говорят: «Держи голову в холоде!». Горячность и поспешность ведут на предприятиях к некоординированному акционизму. Обращение к существу дела — это уже начало эффективной консультации.

В такой же степени, когда речь идет о сотрудниках, необходимо держать их сердца горячими, другими словами, их нужно мотивировать. А вот в нашем рациональном и технико-доминирующем мире по

этому пункту наблюдаются большие дефициты, о чем свидетельствуют неоднократно цитируемые в этой книге результаты практических исследований.

Кибернетическая юла успеха

Три главных компонента: продукт, маркетинг и рынок имеют, в свою очередь, по три грани.

Продукт	Материал Работа Средства производства
Маркетинг	Реклама Устная пропаганда Постоянные клиенты
Рынок	Исследование рынка Конкуренция Цена

Взаимное переплетение этих областей в одной сети можно изобразить в виде юлы. В идеальном случае, когда все всех девять компонентов обладают наивысшим качеством, юла сохраняет равновесие.

Если один из компонентов юлы попадает в минус, то другому компоненту нужно добавить плюс. Равновесие может сохраняться либо компенсацией в вышестоящей тройной системе, либо более специфично внутри соответствующих трех граней.

Возможности поддержания равновесия не безграничны. Уравновешивание может происходить лишь до какого-то определенного момента. Но как только появятся большие качественные различия, юла сначала медленно, а потом все сильнее выходит из равновесия. Решающую роль наряду с максимальным управлением качеством отдельных компонентов играют такие факторы, как их оптимальное соединение в единую сеть и коммуникационные способности всей кибернетической системы.

Постоянно возникающие новые импульсы движения, передаваемые всей юле целиком, в принципе могут исходить из каждого отдельного составного элемента системы. То же самое относится, конечно, и к эффектам торможения и дестабилизации.

Примеры взаимоотношений в юле успеха:

1. Продукт хороший — маркетинг эффективный — реакция рынка положительная. Идеальный случай
1. Продукт хороший — маркетинг неэффективный — рынок есть. Решение: необходимо предпринять меры для улучшения внутри маркетинга.

3. Продукт хороший — маркетинг хороший — нет рынка. Решение: переработать проект или принять меры для нахождения рынков.
3. Продукт плохой — маркетинг эффективный — рынок есть. Решение: нужно улучшить продукт.

Как можно совершить улучшение?

Проверим три составных компонента одной из проблемных групп на их способность к улучшению. Если мы установим, что способность к улучшению есть, то нужно проанализировать воздействие на другие компоненты, для того чтобы сохранить равновесие.

Например, возьмем названный выше пункт 2: «маркетинг неэффективный».

- 65535 Одна из возможностей улучшения — это увеличение инвестиций в рекламу. Это повлияет на издержки и, тем самым, на цену. Что станет в результате этого с шансами сбыта на рынке: они ослабнут или еще есть возможности для повышения цены?
- 65535 Другая возможность — это лучше мотивировать постоянных клиентов или лучше обслуживать и заботиться о них.
- 65535 И наконец, для успеха в области маркетинга можно сделать улучшения в других областях: например, улучшение продукта вызовет пропаганду из уст в уста и тем самым улучшит ситуацию со сбытом.

Сетевой характер всей системы очевиден, а вместе с этим очевидна и необходимость мыслить и чувствовать категориями комплексных систем. И здесь особый спрос с отдельных руководителей отделов и подразделений. Они должны форсировать не только отдельные успехи своих отделов, а постоянно иметь в поле зрения общий успех всей фирмы. Целое — это больше, чем сумма его составляющих частей.

Варианты возможных неправильных направлений развития

При претворении в практику этих размышлений можно увидеть, что в результате пренебрежения естественной последовательностью процессов или отдельных компонентов процесса могут быть взяты неправильные направления развития предприятий.

1. Пренебрегают продуктом — создают хороший маркетинг — имеют рынок. Это называется «взнуздать лошадь сзади» (начать дело не с того конца).
1. Производят хороший продукт — пренебрегают маркетингом — имеют рынок. Это означает «взнуздать лошадь посередине» (начать дело с середины).
1. Производят хороший продукт — пренебрегают маркетингом — не имеют рынка. Это означает «взнуздать плохую лошадь», а значит, скачки не состоятся.

4. Есть хороший продукт — хорошая организация для продажи на рынке, но мимо рынка. Это означает «взнуздать хорошую лошадь спереди, но скачки не состоялись».
4. Есть плохой продукт — хорошо организована подготовка продажи на рынке — на рынке продукт не пользуется спросом. Это означает «хорошо взнуздать плохую лошадь, и скачки не состоятся».
4. Есть плохой продукт — плохо подготовлена продажа — мимо рынка. Это означает «плохо взнуздать дохлую лошадь, и скачки не состоятся».

Этот экстремальный случай неблагоразумности напоминает о самовластном аутисте, который собственноручно (если, обычно, он не все делает сам) плохо взнуздает сзади дохлую лошадь (нужно же попробовать что-то новое!), затем тащит ее на собственном горбу как единственный участник давно отмененных скачек в ночные часы при свете прожекторов, затем подкупает газетного репортера, чтобы тот опубликовал в газете хвалебную статью о чрезвычайно успешной современной постановке «Дон Кихота».

Экстремальным отрицательным примером может служить ситуация в Югославии, когда Милошевич отказался своевременно совершить изменения. «Кто опаздывает, того накажет жизнь» (М. Горбачев).

Наряду с шестью вышеназванными неудовлетворительными решениями есть еще седьмое решение:

7. Есть высококачественный ценный продукт — проводится преемственная маркетинговая подготовка продажи — и осуществляется заговаривание емкого рынка. Это означает «взнуздать первокласную лошадь спереди первокласной уздечкой с набором и выиграть на скачках мировое первенство».

Цикличное изменение в природе и экономике

Если мы проследим за развитием человеческой жизни в разных стадиях, то мы установим такую 12-ступенчатую последовательность.

Таблица 17

РАЗВИТИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКОЙ ЖИЗНИ

1.	Рождение — начало — воля к жизни	Весна Детство
2.	Обеспечение существования — питание и защита — потребление	
3.	Общение — приобретение языковых навыков — ближайшее окружение	
4.	Адаптация семейного климата — школа	Лето Юность
5.	Проявление самостоятельности — половая зрелость — разрыв связи с семьей	
6.	Получение образования — приспособление к условиям внешней среды	

7.	Поиск партнера по жизни — партнерство	Осень Взрослость
8.	Принесение жертвы — потери — отдача	
9.	Благоразумие — мудрость — экспансия	
10.	Ответственность перед обществом — призвание — работа	Зима Старость
11.	Круг друзей — независимость	
12.	Уход — созерцание	

Аналогия с развитием предприятия

1. Основание фирмы с формулированием цели
1. Собственный капитал и средства производства
1. Первые деловые контакты
1. Адаптация производственного климата — образование
1. Представление себя в общественности — первые успехи
1. Приспосабливание к условиям рынка
1. Реклама, новые клиенты и новые партнеры
1. Заемный капитал и преодоление кризисов
1. Экспансия — командировки — повышение квалификации
1. Общественное признание — имидж фирмы
1. Командный дух — деловые друзья — независимость
1. Продажа фирмы или передача в наследство

П. 1. Первый шаг — это рождение фирмы, ее основание и определение цели. Бизнес-идея получает юридическую форму, чтобы иметь право действовать.

П. 2. Второй шаг — это обеспечение существования фирмы в форме собственного капитала и средств производства. Эта материальная база является средством создания физической формы предприятия.

П. 3. Устанавливаются первые деловые контакты, появляется ближайшее окружение. Первые сотрудники приступают к работе, постепенно о существовании фирмы становится известно.

П. 4. С течением времени формируется производственный климат, организационная культура. Она адаптируется первыми сотрудниками и первыми учениками.

П. 5. Фирма достигает первых успехов, растет ее самосознание и доверие к ней. Ее успехи становятся достоянием гласности. Возникает потребность в новых идеях и созидательной деятельности.

П. 6. Постоянное соблюдение рамочных условий позволяет приспособиться к рынку. Процессы приспособления происходят также между сотрудниками и между отделами.

П. 7. Маркетинг и реклама приводят к новым клиентам и деловым партнерам. Какое впечатление производит фирма в окружающем мире, как на нее там смотрят?

П. 8. Из-за ошибок и конкуренции возникают потери и кризисы. Приходится чем-то жертвовать, больше и активнее работать, вырабатывать способность к выживанию. Справиться с кризисом помогает кредитоспособность и заемный капитал.

П. 9. Опыт и понимание происходящего выросли при прохождении через предыдущие фазы. Экспансия знаний ведет к расширению фирмы, зарубежным контактам, командировкам, повышению квалификации. Все это, чтобы отвечать повышенным требованиям времени. Появляется философия фирмы.

П. 10. Значение фирмы в обществе растет, образуется свой имидж. Растет ответственность фирмы как работодателя.

П. 11. Фирма приобретает все большую самостоятельность благодаря сильной команде и хорошей славе. Поддерживаются и развиваются дружеские контакты, развивается научно-исследовательская и опытно-конструкторская работа, образуются команды.

П. 12. Спонсорство, социальные обязательства, выход за пределы узких фирменных задач. Уход первого поколения. Продажа или передача в наследство.

Часть II

ИНТЕРВЬЮ

Во второй части книги приведены интервью Кристиана Фрайлинге-ра с высшими руководящими работниками различных предприятий, абсолютно разных по специализации и по величине, из Германии, Австрии и России. Каким образом на этих предприятиях осуществлялись преобразования? Какие ошибки были допущены? Что было сделано успешно?

Так, подчеркивается ориентация данной книги на практическую сторону аспекта.

Интервью с господином Аттилой Догуданом

Управляющий

Название фирмы

ДО & КО Ресторанз & Катеринг АГ

Адрес

Штефанплатц 12
А-1010 Вена

Вид деятельности

Поставка продуктов и организация питания на авиалиниях, международных мероприятиях; ресторанное дело.

Экономические данные

В млн (авст. шиллинги)	1997/1998	1998/1999	1999/2000
Оборот (доля валового дохода)	674*	889	1013
Итоговая сумма	201*	579	706
Чистая годовая прибыль	33	25	39

* Предварительный подсчет, итоговый баланс концерна.

Сотрудники

	1997/1998	1998/1999	1999/2000
Количество сотрудников	609	674	731

Как развивался Ваш бизнес в последние годы и какие преобразования были проведены за это время ?

Мой бизнес развивался очень быстрыми темпами. Предприятие росло быстро. В настоящее время этот рынок достаточно насыщен. Поэтому мы особенно интенсивно работаем в области поставки продуктов и организации общественного питания и во всех тех областях, которые с этим связаны.

Чем Вы можете объяснить Ваши успехи в прошедшие годы?

Первопричины наших успехов достаточно просты — это высокое качество и культура предприятия. Если на фирме не существует должной культуры предприятия, то не будет и соответствующего качества. Все в целом функционирует только в том случае, если люди на протяжении многих лет живут тем, о чем все время говорится, — только тогда появляются положительные результаты.

Не могли бы Вы рассказать подробнее, что Вы лично понимаете под культурой предприятия?

Все зависит от того, какие у предприятия приоритеты. Мы делаем ставку на высокое качество. Чтобы достичь этого, нужно жить этим: то есть наши сотрудники не должны работать только ради денег. Такая работа была бы эффективна только короткое время. Как бы это странно ни звучало, они должны работать по внутреннему убеждению, по велению души. Мы можем прочно укрепиться на рынке, только если наши сотрудники проявят эту культуру качества во всей полноте. Если какому-нибудь сотруднику не важно, хорошо ли он себя проявляет, то его будет трудно заставить готовить пищу на высшем уровне. Культура предприятия начинается с того, как сотрудники предприятия друг с другом общаются, как они друг к другу относятся, уважают ли они друг друга, в какой степени они открыты к преобразованиям как во внутренних, так и во внешних отношениях. Решающую роль играет то, как они борются за качество. Например, при поставке сырья они бескомпромиссны по отношению к поставщику по вопросу качества. Культура предприятия — это нечто трудно постижимое и трудно описуемое. Она представляет совокупность множества мелких деталей, которые составляют ту разницу, при которой предприятие становится лучше или хуже. Это касается не только предприятий бытового обслуживания. Наш капитал — это люди, и если они не довольны, если конкуренция не является для них главным критерием, то работа не будет эффективной.

То есть Вы придаете особое значение «мягким» факторам ?

Наш капитал это не сталелитейный завод, где мы что-то особенное изобретаем, а потом производим сотни тысяч тонн стали с одинаковым уровнем качества. Мы начинаем каждый день с нуля, это как при работе с газетой. Если вчера еда была вкусной — это, конечно, радует, но сейчас важно, какова она сегодня и какой будет завтра. Решающим моментом является то, что правила, которые еще действовали вчера, сегодня, возможно, действуют лишь наполовину, а завтра, наверняка, вообще действовать не будут. Если ты не в состоянии перестроиться, быстро приспособиться к имеющимся возможностям, то есть вовремя нажать на нужный рычаг — так, чтобы можно было учесть изменения, преобразования, произошедшие в конкурентной борьбе, то у тебя будут проблемы. Поэтому и в условиях глобализации всегда найдется место предприятиям, которые умеют быстро действовать, то есть не сильный съедает слабого, а быстрый вполне может «укусить» и сильного.

Вы упомянули ключевое слово «преобразования». Можете ли Вы проиллюстрировать на конкретных примерах, какие перемены за последние годы произошли, например, в отношении структур, культуры предприятия?

Вообще, потребность в переменах задает рынок. Клиенты заявляют, что они хотят в большем количестве того или иного продукта, либо же им нужен более развитый («культурный») или более «всеобъемлющий» продукт. Раньше достаточно было отрезать кусочек семги и аккуратно положить его на тарелку. Сегодня к этому нужно еще и соответствующее освещение, соответствующее развлечение, соответствующий обслуживающий персонал, который подаст этот кусочек семги на подходящей тарелке и в подходящем месте. Пятнадцать лет назад подача к столу семги было настоящим событием. Значит, все эти усложнения требуют быстрых преобразований, перемен внутри предприятия, причем перемены сами по себе происходят все быстрее.

Раньше структуры рынка развивались медленно, это тянулось годами. Сейчас перемены происходят в течение месяцев, недель. Все препятствия исчезли, никаких барьеров не осталось. Мы живем в обществе информации, которое привносит различные культуры во все сферы жизни через телевидение, интернет, благодаря наличию возможностей путешествовать по миру. Таким образом, барьеры, осторожно тормозившие перемены в прошлом, сегодня устраняются. Человек, который в мыслях не в состоянии смириться с тем, что то, что он делал вчера, возможно, вчера и было правильным, но завтра, скорее всего, будет неверным, — такой человек пропадет. Особенно это касается новых продуктов. Огромные изменения произошли и в сфере образования, в которой, по моему мнению, сегодня применяется абсо-

лютно другая методика передачи знаний. То же самое происходит и в сфере производства, где раньше определенные процессы протекали более однородно, если не сказать спонтанно. Если сейчас Вы не взвешиваете каждый шаг или, по крайней мере, не понимаете, что это нужно делать, то рано или поздно Вы будете неконкурентоспособны и проиграете.

Не могли бы Вы рассказать подробнее, как Вы добиваетесь того, чтобы преобразования, осуществляемые одним из сотрудников или администрацией, «влились» в жизнь предприятия?

Самое простое преобразование: одна и та же услуга или товар, стоивший еще два года назад шиллинг, сегодня приносит чуть более 50 грошей. Если оставить производственные процессы неизменными, то неизбежно придется понести убытки. То есть, под давлением конкуренции люди приходят к тому, что необходимо менять производственную технику и ручные методы труда. Нужно тщательно обдумать, когда принести в дом кусок антрекота, как его порубить, кто будет рубить, как его жарить, почему его должен жарить тот человек, а не другой, и когда его упаковывать. Раньше существовало больше возможностей и были большие пределы допуска, даже при хорошем уровне качества. Мы должны стараться сочетать высокое качество и лучшие цены. Если предпринимателю удастся продать дешевый по затратам на производство товар по дорогой цене, он может считать, что ему повезло.

Вы упомянули, что методика передачи знаний изменилась. Приведите, пожалуйста, конкретный пример.

Достаточно сложно вычленивать отдельные примеры из целой совокупности, но в принципе по этому поводу можно сказать, что важнейшим моментом обучения является то, чтобы дать человеку вообще понять, что преобразования есть. Сегодня трудно сказать, какие изменения будут завтра, — заранее, до того как они произойдут, их не испытываешь. В процессе обучения людям необходимо привести примеры крайностей: предприятия, которые быстро изменились, и предприятия, которые просто остались стоять на месте. Существуют примеры, когда лидеры рынка, столкнувшись с трудностями, уступили место под солнцем совсем небольшим предприятиям. Как это произошло? Они думали, что культура их предприятия является культурой рынка, а это было большим заблуждением. Всегда нужно следить за тем, что происходит за пределами собственного предприятия, куда дует ветер. Вообще, при обучении важно донести до людей ту мысль, что завтра все будет не так, как сегодня. Нет необходимости учить тому, каким образом нужно намазывать масло на хлеб, — важно дать понять, что нужно вообще быть готовым ко всему новому и неизвест-

ному и что нельзя руководствоваться устаревшим принципом: мы так делаем уже на протяжении многих лет, и все у нас идет успешно — так зачем же что-то менять? Это изначально глупый вопрос.

Как Вы добиваетесь того, чтобы Ваши сотрудники приняли эту культуру перемен, культуру умения быть гибкими?

С одной стороны, мы доказываем, что, чем быстрее и лучше мы действуем, тем по более выгодной цене мы можем производить наши товары. Мы убеждаем, что мы можем найти свободные ниши на рынке там, где, казалось, нет никакого выхода, нет никаких шансов. Если мы экспортируем товары от такого предприятия, как «Остеррайх Динстлайстунг», выпускаем акции и предлагаем их инвесторам, а в нынешнем году впервые основали два предприятия в Америке, в Нью-Йорке и Майами, — на таких примерах легче убедить сотрудников. Потом можно сказать, что это, бесспорно, правильный путь. В то время как в нашей стране данная отрасль не развивается, у нас есть шансы работать с небольшим рынком по всему миру. Почему? Потому что для нас самое главное — качество, и мы предлагаем наши услуги в наилучшем виде и быстро. В то же время можно привести совершенно противоположные примеры. С помощью средств массовой информации легко проследить, что те предприятия, которые действуют менее активно, имеют на рынке больше проблем. Это не значит, что из-за этого должны страдать сотрудники. То есть нужно найти золотую середину. Вот факт налицо: если раньше хорошие сотрудники тащили за собой плохих, сегодня никто не потерпит, чтобы из десяти человек только девять работали в полную силу. Сегодня все десять должны работать в полную силу.

Каков средний возраст Ваших сотрудников? Замечаете ли Вы определенную разницу между более старшими и более молодыми сотрудниками в их умении быть гибкими и готовности к преобразованиям?

Нам повезло в том, что, являясь относительно молодым предприятием, наши сотрудники тоже довольно молоды. Средний возраст наших сотрудников — 25—30 лет. Мы «моложавое» предприятие. В принципе я считаю, что решающим фактором является культура, а не возраст. Нельзя сказать, что более старшие сотрудники не хотят никаких преобразований, а более молодые — наоборот. Возможно, тенденция к этому есть, так как молодым просто легче жить в условиях конкурентной борьбы. Старшие сотрудники выросли в другой культуре, и поэтому им приходится несколько сложнее. Но я знаю множество молодых сотрудников на других предприятиях, чей потенциал выше, чем молодых. Следовательно, здесь нельзя делать никаких обобщений. Я советую политикам говорить людям правду, а не то, что они хотят слышать. А правда заключается в том, что мы являемся частью внут-

ренного рынка, на котором работают 400 миллионов людей и у которого больше нет границ. Если кто-нибудь на этом огромном рынке не примет тех условий, при которых можно быть конкурентоспособным, то этому человеку будет трудно или даже невозможно продать свою продукцию. Может быть, тогда поможет государство, но ничего хорошего из этого не выйдет.

Я полагаю, что, когда осуществляются преобразования, Вы выбираете проектную организацию. Каков Ваш опыт в этом?

В общем-то опыт здесь на среднем уровне: или очень хороший, или очень плохой. Нужно не только привлекать клиентов, но и уметь заинтересовать сотрудников идеями, а это будет работать только при наличии проектной команды.

Каким Вы представляете Ваше предприятие в будущем? Каковы Ваши цели на будущее?

Наша цель достаточно проста. Мы хотим занимать первое место на мировом рынке в своей сфере деятельности, это ясно. Мы также думаем, что этого довольно легко добиться, ведь мы узнаем, где и какие свободные ниши на рынке имеются. Если ты работаешь с разными рынками и с разными культурами, ты должен ориентироваться (подлаживаться) и на эти рынки. Мы ведь тоже уже многому научились на своих ошибках и понимаем, что в будущем кое за какие ошибки тоже придется платить. Повсюду существуют разные правила и привычки. Но все же если в целом человек готов двигаться к цели и если он умеет работать с воодушевлением, то работа пойдет. Как, например, в случае с «DO & CO». Пойдет ли все хорошо и в будущем — это зависит от того, удастся ли нам донести нашу цель, наше представление о будущем фирмы до людей, и будут ли люди работать ради этой цели с радостью. Если они будут работать, то своих целей мы достигнем.

Что Вы делаете для того, чтобы Ваше предприятие не слишком было подогнано под Вас самих? Какие меры Вы предпринимаете, чтобы созданная Вами культура сохранилась и в дальнейшем, без Вашего присутствия?

Важно, чтобы все было «прозрачно», то есть хороший работник, перевыполняющий норму, должен получать дополнительные выплаты к своему заработку — в виде премий, акций и т. д. Плохой работник должен быть тоже на виду и получать соответствующую зарплату. То есть культура действует только тогда, когда, с одной стороны, существует «прозрачность» затрат, а с другой стороны, никогда не пропадает настроенность на высокое качество. Чем крупнее станет наше предприятие, тем меньше станут наши подразделения с личной ответственностью. То есть в настоящее время внутри нашей группы существуют четырнадцать Гмбх (акционерные общества с ограниченной

ответственностью), являющихся на 100% дочерними предприятиями АО и работающими самостоятельно.

Вы децентрализовали все Ваше предприятие, но потом снова централизовали— это произошло потому что все важнейшие стратегические решения принимаются высшим руководством ?

Нет, просто в развитии предприятия существуют определенные фазы, когда нужнее централизация, а потом наступают фазы, при которых правильной будет децентрализация. Это нельзя обобщать, все это варьируется от отрасли к отрасли, зависит от ситуации на рынке и от людских ресурсов. Сейчас мы стоим на пути к децентрализации. Всегда остаются сферы деятельности, без которых не обойтись, — маркетинг, отчетность, технология, бухгалтерия и т. д. Это дело АО. Оперативные области (отделы) являются самостоятельными объединениями. Это означает, что стратегия не задается сверху — цели работы и бюджет обсуждаются и разрабатываются руководителями предприятий.

Сказывается ли успех предприятия на зарплате простых сотрудников и руководящих работников децентрализованных объединений?

Конечно, мы все больше стараемся прийти к тому, чтобы существенная часть дохода руководства зависела от успеха предприятия, ведь работа руководящего звена напрямую влияет на этот успех. Если у нас сейчас кризис, например, из-за войны, наши доходы падают, то будет логично, обдумать какие-либо новые пути. Но если мы работаем в нормальных рыночных условиях, то мерилом всегда является получение прибыли.

Идеально, конечно, когда сотрудники являются держателями акций. Важной целью является в последующие четыре-пять лет распространить как можно больше акций среди руководящего звена и среди своих сотрудников. Тогда они осознают, что рост курса их ценных бумаг — это реальная прибыль; таким образом, есть возможность свести на нет дискуссию о том, кто является акционером, а кто просто сотрудником предприятия.

Решили ли Вы уже, сколько процентов сотрудников сколько процентов акций будут иметь ?

Еще рано говорить об этом, мы еще достаточно недавно начали выпуск акций. В Австрии нет ярко выраженной культуры обращения с акциями, в этом году мы впервые ввели премии в виде акций. Нашей неудачей было то, что сотрудники начали перепродавать свои акции. Я не могу никого заставить сохранять акции при себе. Когда сотрудники увидят по телетексту, насколько вырос курс этих акций, то, если они верят в производимый ими продукт, вскоре они захотят эти акции купить. В тот момент, когда это произойдет, можно будет сказать,

что полдела сделано. Никто не захочет преднамеренно сокращать свое состояние.

Можем ли мы в итоге сказать, что успех Вашего предприятия, стремительно развивающегося в последние годы, объясняется тем, что и Вы, и Ваши сотрудники были готовы к преобразованиям? То есть очень быстро смогли адаптироваться к новым условиям рынка, и не просто правильно на них отреагировали, но и активно поддержали их?

Если сравнивать с нашими конкурентами, то это, конечно, так, иначе у нас не было бы таких темпов роста — совершенно невиданных для нашей отрасли. Мы имели и имеем счастье работать в очень привлекательной для людей отрасли. Молодежь рада воспользоваться такой возможностью, как: объездить весь мир, довольно быстро заработать себе на жизнь без отрыва от учебы, по окончании учебы пойти на тренинговую программу, достаточно рано получить двойное образование — как теоретическое (в вузе), так и практическое, получить шанс «дать полный газ», — это ли не заманчиво? Кто бы не хотел путешествовать по миру, с одной стороны много работая, но с другой стороны, и отлично развлекаясь, посещая и «Формулу 1», и теннис, и игры в гольф? Гастрономия и авиация чрезвычайно престижные сферы для работы, они привлекают много людей.

Благодарю за интервью.

Интервью с господином Феликсом Феслем

Председатель правления

Название фирмы

ВВК Альгемайне Ферзихерунг АГ

Адрес

Марштрассе 37 D-
80292 Мюнхен

Вид деятельности

Страхование

Экономические данные

В млн (нем. марки)	1997	1998	1999
Оборот	1074	1086	1160
Итоговая сумма	11 947	12 568	13 882
Чистая годовая прибыль	411	476	401

Сотрудники

	1997	1998	1999
Количество сотрудников	1925	2002	2123

Как развивался Ваш бизнес в последние годы и какие перемены произошли за это время?

Где-то в начале 90-х годов мы пережили некоторую стагнацию в реализации нашей продукции как в страховании жизни, так и в области смешенного страхования. После смены руководства в наших представительствах стала заметна позитивная тенденция, особенно с 1997—1998 годов. То же самое можно сказать и об этом финансовом годе.

Насколько произошедшие на предприятии преобразования повлияли на это позитивное развитие? Какие конкретно преобразования произошли?

В сущности, это была целая совокупность процессов. Была полностью изменена структура организации внешнего представительства, то есть все пути сбыта (собственные маклеры представительства и объединения сбыта), а также был создан целый ряд новых задач.

Параллельно с этим возникла огромная потребность в преобразованиях внутри предприятия. Наша организационная структура в целом не менялась за последние 25 лет. Поэтому мы запланировали внести изменения во внутреннюю область нашего предприятия, прежде всего в двух сферах: в службе работы с клиентами и в сфере обработки данных. Целью изменений была реструктуризация, то есть избавление от застывших структур и переход к организации работы в команде. Вместе с этим было, естественно, запланировано и сокращение иерархий. Такова была исходная идея.

Определенная проблема состояла в том, что в правлении не было единого мнения по поводу этих процессов преобразований. После долгих дискуссий мы, наконец, пришли к единому мнению. Мы решили ввести организацию работы в команде в тех сферах, в которых, по нашему мнению, это было разумно. В остальных сферах мы оставили старую организацию работы — в условиях соревнования двух совершенно разных структур.

Стагнация в реализации Вашей продукции подтолкнула Вас к решению еще раз обдумать внутреннюю структуру Вашего предприятия и заняться поиском новых форм?

Это не совсем так. Было две, не зависимые друг от друга идеи — усилить (активизировать) структуру внешнего представительства и заново обдумать то, как можно сделать структуру предприятия более гибкой. То, что оба эти процесса перемен начались одновременно, было просто случайным совпадением, потому что — как уже упоминалось — в руководстве внешнего представительства имела место смена персонала.

Процессы преобразований, направленные на внутреннюю структуру предприятия, начались с наших классических отделов оформления страхования (технических вопросов страхования) — в отделе рассмотрения заявлений, в отделе управления работами по договору и в исполнительном отделе. Их структура основывалась на строгой иерархии: правление, подразделения, отделы, группы, сотрудники. Задумка была следующей: ликвидировать промежуточные уровни и одновременно объединить специализированные задачи по командам. Цель состояла в том, чтобы команда могла проработать договор всесторонне. То, что раньше осуществлялось в разных отделах (отдел по проверке степени риска, отдел рассмотрения заявлений, отдел управления текущих работ по договор), теперь было сведено в одну команду — так, чтобы клиент всегда мог обратиться за помощью к контактному лицу.

Таким образом, на Вашем предприятии Вы ввели рациональную структуру управления предприятием, то есть пересмотрели технологию веде-

ния бизнеса. Вы заменили старые иерархии и решение вопросов внутри отделов («мышление отделами») на организацию работы в команде. Вы подразделили Ваше предприятие по процессам. Правда ли, что именно благодаря этому Ваше предприятие стало более «подвижным», активным, и период стагнации был преодолен ?

Я хотел бы сказать следующее по поводу той идеи, той цели, которая стояла за всем этим.

Помимо руководящих линий самого предприятия, мы руководствовались и экономико-политическими принципами. Например, один из принципов гласит, что мы должны претворять в жизнь на равноправных началах такие задачи, как: ориентация на запросы клиентов, высокая производительность, доходность предприятия и удовлетворенность сотрудников своей работой. Словосочетание «на равноправных началах» в этом контексте особенно касается удовлетворенности сотрудников своей работой.

Само по себе вливание в эту рациональную структуру управления предприятием не являлся для нас вопросом первостепенной важности — главное то, что в этой организации работы в команде мы увидели преимущества и для своих сотрудников: возможность дальнейшего развития, возможность проявления своих творческих способностей, а следовательно, и большая удовлетворенность содержанием и объемом своей работы. В то же время мы хотели увеличить ориентацию сотрудников на запросы клиентов и объединение объемов работы.

Теперь мне хотелось бы перейти к другой сфере работы нашего предприятия — к сфере обработки данных. Эта подразделение было тоже организована, как обычно. И здесь мы также предприняли серьезные изменения в сторону перехода к организации работы в командах. Мы намеривались тем самым избежать дополнительной потребности в руководителях групп. Такова была политика предприятия в отношении затрат. Также мы планировали переложить большую ответственность на отдельных сотрудников и, таким образом, увеличить их удовлетворенность своей работой. Мы добились этих целей, упразднив посты руководителей групп и распределив их работу между сотрудниками в командах. В то же время мы хотели повысить и ориентацию сотрудников на запросы клиента. Клиенты должны обслуживаться быстрее и квалифицированнее, чем раньше (электронная обработка данных работает как сфера услуг). По крайней мере, таковы были представления и цели.

В процессе введения преобразований в обоих этих подразделениях — оформлении страхования и электронной обработке данных — была создана одинаковая система руководства путем организации так называемых руководящих команд. На переходный период для работы в этих руководящих командах были назначены бывшие руководители отделов и подразделений. На более нижней ступени, в подразделении

электронной обработки данных, были внедрены команды, отвечающие за развитие (проектные команды), а в область оформления страхования (технических вопросов страхования) — соответственно, команды, ориентированные на работу с клиентами.

Как долго продолжался этот процесс? Закончен ли он уже на настоящий момент, или Вы еще находитесь на стадии реализации ?

По сути дела, это долгосрочный проект. Мы начали с планирования в области оформления страхования (технических вопросов страхования) в 1994 году. После истечения испытательного срока работы нескольких команд, два года спустя мы провели реорганизацию всей области оформления страхования (технических вопросов страхования) при интенсивной помощи участвующих сотрудников.

Примерно через полтора года, в начале 1998 года, мы полностью внедрили работу в командах в подразделение электронной обработки данных. В настоящий момент мы интенсивно занимаемся и, я думаю, еще довольно продолжительное время будем заниматься внедрением в наше предприятие работы в командах и усовершенствованием этой работы.

Известно, что всегда процессы преобразований сталкиваются на своем пути с сопротивлением ? Что Вы делаете с этим сопротивлением, со скептическими взглядами на эффективность работы реорганизованных структур ?

Естественно, процесс преобразований в таком достаточно консервативном предприятии — я бы так назвал предприятие WWK — наталкивается на сопротивление. На сопротивления разного рода и в разных иерархических слоях. В особенности там, где сохранение прежних рабочих мест было поставлено под вопрос, было больше всего сопротивления: со стороны руководителей групп как в подразделении оформления страхования (технических вопросов страхования), так и в подразделении электронной обработки данных. Значительно меньше недовольства было со стороны бывших руководителей отделов. С руководителями подразделений также проблем не было. Они с самого начала поддерживали эти процессы.

На уровне рядовых сотрудников реструктуризация не всегда принималась с радостью. Чтобы не возникло преждевременного страха, мы открыто заявили, что вследствие этого процесса сотрудники не лишатся своих рабочих мест. И мы сдержали свое обещание. Однако некоторые затронутые этим процессом перемен сотрудники все еще сомневались, смогут ли они взять на себя возложенную на них новую ответственность, новые функции. Мнения очень сильно варьировались. Картина примерно выглядела так: треть сотрудников поддержала идею преобразований, еще треть отнеслась к ней достаточно нейт-

рально, и последняя треть была настроена скептически и даже негативно.

Мы долго думали, как быть со всеми этими страхами и сопротивлением. Тем сотрудникам, которые открыто заявляли о своем негативном отношении, мы сказали, чтобы они попробовали поработать вместе с другими в новых условиях, так как они все равно ничего от этого не потеряют, то есть их рабочие места за ними сохранятся.

Наши ожидания были достаточно оптимистичны, и действительно, подавляющая часть сотрудников принялись работать в новых условиях. Сейчас, как мне лично кажется, большинство сотрудников осознали преимущества такой работы как для себя, так и для клиентов, и для самого предприятия. Так обстояли дела на уровне сотрудников.

Несколько сложнее все выглядело на уровне руководителей групп. Были такие руководящие работники, которых данная ситуация затронула лично. Правда, если посмотреть на положение дел реалистично, это не было очень большой проблемой, так как этот круг лиц в прошлом не выполнял каких-либо важных руководящих задач. Они были, пожалуй, лучшими исполнителями или лучшими руководителями проектов. Однако, выполняя в прошлом функции руководителей групп, они не могли работать в полную силу еще и в разработке проектов.

Вокруг всего этого было много разговоров. На всякий случай мы добились заключения договорного соглашения. Особенно отрадно было то, что ни один руководитель группы не уволился с предприятия из-за реструктуризации.

Кто был инициатором процесса преобразования? Исходила ли инициатива от правления или от отдельных руководящих работников ?

Изначально инициатива исходила от правления. Я и один мой коллега начали задумываться над тем, что было бы разумно провести реструктуризацию. Мы посетили серию семинаров «Деятельность руководящих работников на предприятии». Как я уже упоминал, мысль о реструктуризации не была принята однозначно в правлении. Потом, правда, мы пришли к единому мнению. Это мнение заключалось в том, чтобы ввести организацию работы в командах в тех сферах предприятия, в которых это было разумно, а в остальных сферах сохранить старую структуру.

Определили ли Вы цели для этого процесса преобразований и стратегию его проведения в жизнь ?

Наряду с нашим образным представлением будущего предприятия, заключавшемся в осуществлении на равных правах следующих трех принципов: ориентацию на запросы клиентов, удовлетворенность сотрудников своей работой и доходность предприятия, — существовали и очень конкретные цели. Эти цели были между делом достигну-

ты. Например, в подразделении оформления страхования (технические вопросы страхования) цели повышения доходности предприятия были не только достигнуты, но и перевыполнены. В настоящий момент преимущества с точки зрения издержек производства составляют 2,5 млн марок ежегодно.

В подразделении электронной обработки информации работать с целями по снижению затрат сложнее. И все же некоторые рабочие места, предусмотренные новой организацией работы в командах, созданы не были — например, такие, как новые руководители отделов и три новых руководителя групп. Таким образом, и здесь была экономия в затратах. В этой области мы, главным образом, преследовали качественные цели, например — стать более гибкими; поставленные задачи, ранее решавшиеся руководителями групп, теперь были распределены по группам, то есть возложены на несколько плеч. Таким образом, мы смогли раскрыть необычайно богатый творческий потенциал в новых инициативных сотрудниках, бывших руководителях групп. Сегодня это отражается и на качестве, так как у нас нет проблем с поиском квалифицированных руководителей для разработки новых проектов.

Из скольких членов состоит каждая команда? Есть ли в команде глава или председатель ?

Мы предоставляем этим командам достаточно большую свободу действий, так что не везде существуют одинаковые правила. Они могут меняться за довольно короткие сроки при определенных обстоятельствах. Кстати, это тоже является нашей целью — создать такую культуру, при которой люди не будут категорично настроены против внезапных преобразований, а воспримут их как норму жизни. В среднем каждая команда состоит из 6—8 членов, но и здесь нет строгих ограничений. Есть команды, состоящие из десяти или из пяти членов. Однако мы стараемся, по возможности, избежать того, чтобы в команде было менее пяти или четырех человек, иначе пропадет тот самый эффект работы в команде. Тогда это будут просто борцы-одиночки, формально объединенные в одну команду.

Задуманы ли эти команды как самоуправляемые группы, в которых задания распределяются между членами, а также решаются задачи управления ?

Совершенно верно. Таковой была изначальная цель. Самоуправляемые команды присутствуют во всех наших помыслах и идеях. Эти команды должны решать свои задачи как с можно большей самостоятельностью — в рамках определенных для этих команд целей. Ранее упомянутая руководящая команда не выполняет обычных классических функций руководства. Она занимается такими задачами, как плани-

рование, разработка стратегии, ресурсы (людские и профессиональные), разрешение конфликтов, обучение. То, что раньше понималось под словом «руководство», теперь осуществляется в рамках этих самоуправляемых команд.

Значит ли это, что представители команд обсуждают и даже критикуют друг друга, если какой-либо член команды не вполне хорошо выполняет свою работу?

Да, такова была изначальная цель. Но, поверьте, с такими крайними случаями мы еще не сталкивались. Такой порядок работы был запланирован и обговорен со всеми сотрудниками. Но некоторые вопросы еще находятся в подвешенном состоянии. Это касается вопроса оплаты труда. Эта щекотливая тема тоже должна быть перенесена в полномочие команд: команды получают бюджет и под свою ответственность решают этот вопрос согласно «качественной ценности» того или иного сотрудника. Но пока это только задумка.

К вопросу о главах команд: и в этом вопросе мы очень гибки. Сначала в командах из подразделения оформления страхования были сменные председатели (главы), но эта идея оказалась не самой лучшей. Тогда мы предприняли следующее: в команде назначается глава, который выполняет свои функции более длительный период. В подразделении электронной обработки данных мы действовали, опираясь на опыт подразделения оформления страхования. Теперь главы команд назначаются на срок от двух до трех лет. Их кандидатуры выдвигаются самой командой и одобряются руководящей командой.

Из скольких членов состоит руководящая команда?

В подразделении оформления страхования (технические средства страхования) руководящая команда включает в себя шесть человек, в подразделении электронной обработки данных (ЭОД) она состоит из пяти членов. Эти команды имеют несколько иную структуру. Здесь действуют сменные председатели. В подразделении ЭОД главы руководящей команды меняются каждые два-три месяца. Вопрос о смене решается внутри команды.

Были ли организованы для этого процесса преобразований проектные группы, которые работали над возникавшими вопросами?

Мы решили создать большую проектную организацию, которая именно из-за своих больших размеров зачастую подвергалась критике как со стороны правления, так и со стороны обычных сотрудников. Говорили следующее: они (члены проектной организации) все больше ведут разговоры о командах, но реально не работают. Эта ситуация была для нас не особенно радостна, так как она, если и не ставила под вопрос целесообразность всех наших задумок и планов, то уж

точно ставила под угрозу их развитие. Тогда мы по-особому взялись за эти проектные организации, старались сконцентрировать их работу, и в конце концов все недовольство исчезло.

Были ли члены правления подключены к решению важных вопросов, работали ли они в проектных группах?

Работа в командах была организована в двух функциональных подразделениях: в области оформления страхования — службе работы с клиентами и в подразделении обработки данных. Ответственные за их работу члены правления были представлены в проектных группах и активно участвовали в решении возникающих вопросов.

С внутренней сферой предприятия WWK все понятно. Вы упомянули, что и во внешней сфере было создано то же самое. Как выглядит ее структура ?

В области внешнего представительства тоже произошли глобальные изменения, но это было связано не с организацией работы в командах, а с тем, что структуры внешнего представительства были подвергнуты проверке на предмет их целесообразности и доходности. Результатом было массивное упразднение отдельных уровней иерархии. Здесь действуют такие организационные подразделения, как филиалы и представительства (агентства, организации-посредники). Как и прежде, это упразднение происходило со значительной затратой установленных критериев. Сегодня уже можно сказать, что эта концепция полностью оправдала себя. Существенно то, что все эти критерии, установленные и разработанные для упразднения иерархий и увеличения производительности, были постепенно применены (использованы). Все это привело к окончательному успеху, последствия которого мы можем констатировать на нынешний момент во внешней сфере.

Можете ли Вы привести конкретные цифры ?

Таким образом, нам удалось, во-первых, лучше контролировать расходы, во-вторых, заметно повысить качество работы внешней сферы вплоть до представительств (агентств, организаций-посредников) и, в-третьих — количественный аспект: мы увеличили число представительств (агентств, организаций-посредников) за последние годы примерно с 650 до почти (на сегодняшний день) 950. То есть увеличили приблизительно на треть, что в прошлые двадцать лет было бы просто немыслимо. Мы и далее продолжаем увеличивать число сотрудников на уровне представительств (агентств, организаций-посредников).

Вы сами планировали ход этих преобразовательных процессов или по специальным вопросам обращались за помощью к внештатным консультантам по организации производства ?

Во внешней сфере главным было как раз то, что это была личная инициатива. Правда, мы прибегали к посторонней помощи по некоторым узким областям — например, управление представительством (агентством, организацией-посредником), маркетинг агентства. Во внутренней сфере мы пользовались поддержкой консультантов предприятия в очень значительной степени.

Как Вы оцениваете это сотрудничество ?

Это сотрудничество было успешным, а также необходимым. Необходимым с точки той зрения, что, благодаря этому, имел место определенный нейтралитет, объективность. В кризисных ситуациях, которые, естественно, время от времени возникали, мы обращались за помощью к нашим независимым консультантам. Во всяком случае, нам удалось прийти к разумным и выгодным решениям, устраивающих всех участников.

Каков был масштаб этого сотрудничества с внештатными консультантами ?

Участие внештатных консультантов во внутреннем преобразовании нашей организации было очень значительным. Прежде всего, это касается затраченного времени.

Важно ли в процессе преобразований то, чтобы новые структуры с новым образом мышления и поведения были закреплены и в культуре предприятия ? Предусмотрели ли Вы некоторые меры, которые необходимо было бы принять для того, чтобы при определенных обстоятельствах снова не вернуться к старым организационным структурам ?

Одной из руководящих линий нашего предприятия является командное мышление: команды существуют не просто как формальное выражение организации работы, а как стиль жизни. Мы однозначно заявляем, что хотели бы видеть на нашем предприятии сотрудников, живущих проблемами предприятия, обладающих предпринимательским мышлением. Конечно, сотрудники, работающие в рамках самоуправляемой команды, тоже должны жить проблемами предприятия. Для этого мы обязательно должны предусмотреть соответствующую организацию работы. И тогда подобные необоснованные предположения больше не возникнут.

Проходили ли Ваши сотрудники какое-либо обучение работе в команде в связи с происходящими преобразованиями ?

Сотрудники прошли большую программу обучения, которая способствовала приобретению навыков работы в команде. Мы организовали мероприятия, проходившие два-три дня, на которых сотрудники обучались основам успешной работы в команде. По сути дела, все сотрудники посещали эти мероприятия. Я думаю, не помешает еще

раз провести подобные программы обучения, чтобы усовершенствовать нынешнюю работу сотрудников. Конечно, обучение и выполнение текущей работы должно быть организовано в разумном соотношении.

Довольны ли Вы произошедшими на Вашем предприятии преобразованиями и тем, что уже достигнуто ?

Лично я остался доволен произошедшими переменами во всех отношениях. Но мне хотелось бы отметить то, что еще пройдет немало времени, прежде чем все сотрудники нашего предприятия придут к такому же мнению.

Благодарю за интервью.

Интервью с доктором* технических наук господином Эрнстом Гютлером

Управляющий

Название фирмы

ТРОТЕК Produktions und Fertribz GmbH

Адрес

A-4614 Marxtrenk

Вид деятельности

Лазерная техника: производство и продажа

Экономические данные

В млн (авст. шиллинги)	1997	1998	1999
Оборот	29	25	37

В 1998 году на рынке появились новые лазерные граверы. Ожидается, что в 2000 году оборот составит 70 млн авст. шилл. При занятости 14 сотрудников (в первой половине 2000 года оборот составил 40 млн авст. шилл.)

Сотрудники

	1997	1998	1999
Количество сотрудников	5	11	13

Как развивалось Ваше еще очень молодое предприятие, работающее в области высоких технологий, в последние годы ?

Более шести лет назад мы начали торговать лазерными граверами, но вскоре мы поняли, что нет смысла производственному предприятию главным образом заниматься продажей товаров. Тогда мы постепенно начали заниматься разработкой собственных лазерных граверов. Вскоре наша разработка была представлена на самой крупной европейской ярмарке-выставке для изготовителей печатей и штампов. Существует две новых разработки, которые мы производим с прошлого

* Здесь и далее — «доктор» — ученая степень, соответствующая степени кандидата наук в России.

года. К тому же мы начали разрабатывать еще один прибор, который мы собираемся выпустить в продажу в четвертом квартале этого года.

Как Вы представляете развитие Вашего предприятия, на котором заняты 13 сотрудников, в будущем?

Начало работы предприятия с лазерными граверами основывается на деятельности по сбыту фирмы «Тродат» по всему миру, печати и штампы которой на 95% идут на экспорт. Разработанный нами уникальный лазерный гравер, которого еще нет нигде в мире, был специально сконструирован так, чтобы работа изготовителей печатей и штампов стала легкой, быстрой, выгодной по затратам и чтобы она наносила меньше вреда окружающей среде. Тем самым мы открыли рыночный сегмент изготовления печатей и штампов, в то время как конкуренция в США, на Тайване и в некоторых других странах преимущественно ограничивалась общим и более крупным рынком граверов — производителей наград и гербов. На будущее запланирована разработка других приборов на основе этого специального гравера, которые смогут занять свою нишу и выдержать конкуренцию на этом крупном рынке.

Вероятно, в годы становления Вашего предприятия был проведен целый ряд преобразований, например, в плане организации сбыта приборов, а также в плане их разработки. Можете ли Вы назвать некоторые из этих преобразований?

Вначале на 100% сбыт осуществлялся по отлаженной структуре фирмы «Тродат» параллельно с печатями и штампами. Работа по разработке техники производилась вне фирмы «Тродат», потому что здесь не было соответствующего ноу-хау. Для тех фирм, которых мы в конце концов подключили к работе, все это тоже было в новинку.

После разработки двух первых образцов было создано ноу-хау. К работе были привлечены инженер-конструктор и специалисты из Венского инженерно-технического университета, которые привнесли соответствующее ноу-хау.

То есть подразумевается, что отделение от сбыта товаров фирмы «Тродат» было необходимо, так как у Вас были «разные философии». Фирма «Тродат» была нацелена на выпуск «изделий массового производства», Вы — на производство «изделий специального назначения». Что Вы можете сказать по этому поводу?

Это различие соответствует действительности. Правда, у фирмы «Тродат» есть представительства, в которые были специально приглашены для работы инженеры, чтобы помогать клиентам разобраться с техническим обслуживанием нашего лазерного гравера. В других странах нам было необходимо найти фирмы, которые, с одной стороны, могли бы предложить необходимое техническое обслуживание, а с другой стороны, уже имели бы соответствующие связи на том рынке,

на который мы в данный момент хотим выйти, а именно, на рынке не только печатей и штампов.

Есть ли у Вас, как у управляющего, некие представления о будущем Вашей фирмы, о целях на будущее?

На первом этапе нужно было, в условиях исчерпанных ресурсов, выпустить наш уникальный прибор (прибор специального назначения) на тот рынок, который был по всему миру очень хорошо перекрыт фирмой «Гродат». В будущем мы хотим проникнуть с собственными структурами сбыта на те рынки, которые не связаны с печатями и штампами, и создать новые рынки. Очень многие фирмы совершенно не имеют представления о том, как можно использовать лазерный гравер. Вот, например, недавно, мы продали один такой прибор фирме, занимающейся постройкой мостов: эта фирма пользовалась лазерным гравером для измерений параметров продольной деформации; фирма, занимающаяся моделестроением, резала шпангоуты из просмоленного дерева с помощью лазерного гравера. Производители стекла используют наш прибор для маркировки стекла.

Темпы развития зависят, главным образом, от того, как быстро мы изобретаем ноу-хау, которое нужно нам для выхода на новые рынки и как быстро мы создаем соответствующие структуры сбыта.

Разработкой подобного прибора можно заниматься, не только используя ресурсы собственной фирмы, но и в сотрудничестве с внештатными специалистами, например, из университетов. В таком случае сотрудничество осуществляется в проектных группах. Есть ли у Вас опыт такой работы? Как проходило это сотрудничество специалистов Вашего предприятия с внештатными специалистами?

Я исхожу из того, что разработка прибора может и в дальнейшем происходить в разных местах, путем распределения ролей. Первые два прибора были на 100% разработаны вне нашей фирмы другими организациями. Конечно, одна только пространственная отдаленность вызвала некоторые трудности: нелегко было объединить все фирмы для как можно более быстрого достижения поставленных технических целей. В дальнейшем все будет обстоять так: главные полномочия будут сосредоточены внутри нашего предприятия, а внештатные специалисты будут привлекаться к работе только для достижения определенных, узких целей — например, таких, как тонкости регулирования и программирования.

На сегодняшний день большая часть опытно-конструкторских работ может выполняться внутри головной фирмы?

Да, но, например, в данный момент мы ищем хорошую фирму, занимающуюся дизайном. Мы хотим, чтобы дизайн выполнялся не у нас.

Сами рынки меняются тоже очень быстро. Как влияют эти перемены на Вашу фирму и что Вы предпринимаете?

В разных странах это происходит по-разному: все зависит как от клиентов, так и от технических требований. Например, в некоторых странах главное преимущество лазерного гравера заключается в том, что при его использовании применяется не химический метод изготовления текстовых пластин, а чистый метод, не наносящий вреда окружающей среде. В других странах, где идея защиты окружающей среды еще не так распространена, нужно выдвигать на первый план другие аргументы в пользу лазерного гравера — например, такие, как: при использовании данного прибора клиент может сразу же получить на руки заказанную им печать, а не приходить за ней второй раз или просить, чтобы печать ему прислали. Также в вопросе установки и эксплуатации прибора в разных странах приняты разные стандарты. Затем, важно также разбираться в том, является ли клиент специалистом в данной области, например, изготовителем печатей и штампов, производящим исключительно текстовые пластины для печатей (штампов), или же клиент собирается использовать лазер как универсальный прибор для разных целей: это может быть и гравировка кожи, и инкрустации из дерева, и гравированные винные стаканы, модели из акрила для архитекторов, детали для моделестроения и т. д.

Как реагируют клиенты, ранее работавшие с обычными средствами, на эту новую технику? Требуется ли большая разъяснительная работа, или клиенты сразу осознают, какие возможности дает эта новая техника?

Когда шесть лет назад мы начали этот бизнес, то было много разговоров о том, сможет ли лазерная гравировка поспорить с обычными методами в вопросе цены, будут ли клиенты довольны результатами работы нашего прибора — короче говоря, будет ли он вообще нужен.

За последние два-три года такие разговоры были исчерпаны: сегодня нет сомнений в том, что лазерная гравировка является самым прогрессивным и лучшим методом изготовления печатей и штампов. Правда, в некоторых странах наш прибор не покупают, просто потому что цена прибора слишком высока.

Сколько стоит обычный лазерный прибор?

В австрийской валюте примерно 250 000—700 000 шиллингов за один прибор.

Судя по небольшому размеру возглавляемого Вами предприятия, не все Ваши товары производите Вы сами, я полагаю, Вы сотрудничаете с другими фирмами, изготавливающими составные части (детали) для Вашей техники. Как происходит это сотрудничество, какой у Вас есть опыт в этом плане?

Было бы неразумно самим производить несколько сотен печатей в год. Крупные фирмы тоже поручают небольшие объемы работы специализированным фирмам. Мы передаем всю механическую работу, электронику и электрику фирмам, специально оборудованным для этих работ. Мы сами выполняем окончательную сборку, устанавливаем оптимальные значения параметров для работы прибора и гарантируем качество.

Являясь достаточно маленьким предприятием, а именно дочерней фирмой, Вы, конечно, стремитесь к установлению доверительных отношений с головной фирмой, то есть с высшим руководством. Как уже было упомянуто ранее, головная и Ваша фирмы не только разные по величине — головная является производителем изделий массового производства, Ваша производит изделия специального назначения. Возникают ли иногда трудности при сотрудничестве, имеются ли какие-нибудь проблемы — ведь приходится уживаться двум совершенно разным культурам?

Конечно, разногласия неизбежны, ведь производство и продажа печатей существует давно и хорошо окупается. Лазерный гравер — совершенно новый продукт, подчиненный как средство производства другим законам, и к нему также надо по-другому относиться. Это значит, что определенные внутренние процессы развития, которые оказались пригодными для печатей, при лазерной гравировке не допустимы. Это требует адаптационных работ. И как раз из-за что у такой фирмы, как «Тродат» все идет хорошо, руководству такое положение дел не всегда понятно. Оно с полным правом может сказать, что оптимизированные ими процессы развития отлично себя зарекомендовали, доказательством чего служит мировая известность фирмы. Несмотря ни на что, всегда приходится искать компромиссы, и обе стороны должны стараться понимать это.

По Вашему мнению, преобразования, затрагивающие все процессы, а также отражающиеся на менталитете, необходимы. Что Вы будете делать, чтобы эти преобразования приносили удовлетворение? Или Вы, в согласии с головной фирмой, намечаете другой ход событий?

Головная фирма как раз собирается разработать план стратегии для удовлетворения будущих требований мирового рынка, включающую в себя важнейшие преобразования в нынешней организации, в методах работы, а также в позиционировании предприятия. Параллельно с этим и для «Тротекса» будет разрабатываться соответствующая стратегия предприятия, при этом в интересах обеих фирм важным является то, что эта разработка стратегий будет проходить одновременно и совместно.

Скажите, какие технические преобразования запланированы на будущее (если это не является секретной информацией)?

В отношении конкуренции, мы обладаем значительным коммуникативно-техническим преимуществом. В то время как другие приборы, как правило, работают как наборщик (печатник), то есть компьютер посылает команды наборщику, но обратной информации не получает, то при использовании нашего прибора считывается информация и о состоянии лазерного гравера, и о положении обрабатываемой головки, то есть нашим прибором можно на 100% управлять на расстоянии. В этом году мы выпустили самый быстрый лазерный гравер в мире. Пять штук заказало американское ведомство атомной энергетики; американские производители лазерных приборов «остались с носом».

Ваше предприятие на пути к тому, чтобы стать мировым лидером в этой области?

. Да, такова наша цель, и мы надеемся ее достичь через несколько лет.

Сколько приборов Вы уже продали?

Уже продано более 450 штук.

Когда предприятие начинает работать, важно ли, чтобы все сотрудники были заинтересованы в успехе предприятия? Как это выглядит на Вашей фирме?

Найти мотивированных сотрудников не составляло никакой сложности, просто потому что лозунг «Техническая новинка — залог высоких объемов продаж» очень привлекателен. К тому же организация работы основана на предоставлении большой личной свободы, и при этом достаточно легко запустить новые идеи. Сложность, скорее, заключается в том, чтобы этот первоначальный энтузиазм сохранился и в дальнейшем, а результатом было бы прибыльное предприятие с усовершенствованной организационной структурой.

Какие этапы развития прошло Ваше предприятие ?

Первым этапом была стадия становления, на которой нужно было выполнить поставленные технические требования. При разработке прибора сначала на нем как на опытном экземпляре устанавливается точность, требуемая скорость. Потом, в процессе перехода к производству, нужно разработать такой прибор, который в равной степени был бы и экономичен в производстве, и удобен в обслуживании.

На втором этапе все это необходимо поставить на обкатанную колею. Отдельные стадии производства, сборки, проверки качества должны быть усовершенствованы, потом стандартизированы и объединены в единое целое. Затем должны быть скоординированы и оптимизированы процессы доставки и окончания работы. Как уже было упомянуто ранее, разработка прибора продолжается и на этом этапе, но теперь она проходит по уже усовершенствованным и проверенным путям.

Заметили ли Вы разницу в менталитете разных стран, которым Вы поставляете свой прибор ?

Все одобряют и хорошо принимают наш прибор. Наши потенциальные клиенты на сегодняшний день уже убедились, что будущее за лазерным гравером. Но в разных странах по-разному обращаются с нашим прибором. Одни клиенты пытаются найти как можно более нетрадиционные пути обращения с программным обеспечением, выполнить определенные работы еще эффективнее, еще элегантнее. Для других самое главное, чтобы прибор работал без проблем, как можно более автоматически, и чтобы не был особой обузой в работе. Кроме этого, в разных странах разные факторы влияют на желание покупателя приобрести товар: так, в более бедных странах — странах бывшего восточного блока определяющим критерием является высокая цена, в то время как вопрос о времени амортизации здесь играет меньшее значение, чем в высокоразвитых индустриальных странах.

Предприятие «Тродат» совсем недавно основала свою молодую дочернюю фирму, которая очень хорошо себя зарекомендовала, что явилось для головной фирмы огромным процессом преобразования. Чем Вы можете объяснить успех новоиспеченной фирмы?

Очень большую роль для этого успеха сыграл тот факт, что все руководство фирмы, а в особенности управляющий «Тродата», полностью посвятили себя этому проекту; с другой стороны, руководитель проекта фирмы «Тродат» был готов искать новые пути и не боялся взять на себя определенный риск.

За Ваш новый прибор Вы получили приз за инновацию федеральной земли Верхняя Австрия. Чем объясняется Ваш успех?

Те фирмы, вместе с которыми мы осуществляли первоначальную разработку, были преимущественно небольшими и молодыми фирмами. Их сотрудники в большинстве своем добросовестно выполняли свои задачи и достигли большего, чем от них ожидалось. Все это и отразилось на высокой степени инновации.

Благодарю за интервью.

Интервью с доктором наук
господином Карлом Микаэлем Миллауэром
Начальник финансового отдела

Название фирмы
Вольфорд АГ

Адрес
Вольфордштрассе 1
А-6901 Брегенц

Вид деятельности
Производство чулочных изделий

Экономические данные

В млн (авст. шиллинги)	1997/1998	1998/1999	1999/2000
Оборот (доля валового дохода)	1664	1832	1940
Итоговая сумма	2140	2351	2634
Чистая годовая прибыль	133	143	61

Сотрудники

	1997/1998	1998/1999	1999/2000
Количество сотрудников	1661	1899	1965

Как развивалось Ваше предприятие в последние годы ?

После того как в конце 80-х годов наше предприятие терпело большие убытки, с начала 90-х годов на «Вольфорде» произошли большие изменения. Из текстильного предприятия, производившего товары среднего качества, со средним уровнем цен, мы превратились в производителя фирменных товаров высокого качества, занявшего самую высокую нишу на рынке. Тем самым обычное текстильное предприятие стало предприятием, производящим высококачественные фирменные товары. Этот стратегический процесс преобразований оказался очень успешным. За последние восемь лет мы ежегодно достигали небывалого роста оборота, за исключением 1998 года. В этом году мы увеличили наши инвестиции в качество товаров, в удвоение производственной мощности и в рынки.

Наверняка это было связано с крупными преобразованиями. Как Вы пережили эти преобразования? Какой опыт Вы приобрели?

Что касается нашего товара, то мы превратились из массового производителя для контрактных клиентов в предприятие, производящее фирменные вещи, которое выпускает товары исключительно одной марки, то есть собственной марки. Преимущественно в ходе этого преобразовательного процесса мы вынуждены были расстаться с некоторыми своим компаньонами, которые не хотели идти намеченным нами путем. Нам также пришлось уволить многих сотрудников, или же они ушли сами, потому что не были готовы смириться со стратегическими изменениями в новой организации работы предприятия.

Со скольким количеством руководящих работников Вам пришлось расстаться? Я полагаю, что это были не только члены высшего руководства, но и сотрудники верхнего и среднего уровня менеджмента.

Я думаю, примерно от одной трети до 40% членов руководства покинули наше предприятие. Я в то время еще не работал на предприятии, но полагаю, процентное соотношение было примерно таким.

Какие ассоциации возникают у Вас как у топ-менеджера предприятия «Вольфорд» с понятием «преобразования»?

Преобразования чрезвычайно важны, так как условия окружающей среды постоянно и быстро меняются. Предприятия должно изменяться и ставить перед собой все время новые цели. Вопрос о правильной постановке целей необходимо ставить снова и снова. Ясно одно: если бы в начале 90-х годов «Вольфорд» не осуществил этот поворот в стратегии, то сегодня мы бы, наверняка, работали себе в убыток, а может быть, уже бы и обанкротились и исчезли с рынка.

Наши рынки сильно изменились. Из-за одного только переустройства структуры текстильной промышленности многие предприятия «перекочевали» в страны с дешевой рабочей силой.

Если бы была Ваша воля, что бы Вы изменили на Вашем предприятии в первую очередь?

Мы все еще страдаем нехваткой сотрудников на уровне менеджмента. Это тормозит рост предприятия. Легко увеличить в два раза производство на фабрике, легко основать дочернюю фирму. Выпустить на рынок новые товары оказывается тоже легче, чем принять на работу в отдел менеджмента высококвалифицированного сотрудника, который сможет перестроить стратегии роста на рынках.

Что Вы считаете важным для процесса преобразования? Что тормозит и что способствует преобразованиям на предприятиях?

Мне кажется особенно важным, чтобы идеи преобразований исходили от топ-менеджмента. Все эти идеи должны быть донесены до сотрудников всех уровней. Каждый отдельный сотрудник должен понимать замыслы топ-менеджмента и принимать их. Пока на предприятии все идет хорошо, сотрудники будут сопротивляться намеченным преобразованиям. Как только возникают экономические проблемы, сопротивление спадает. Поэтому как раз на том этапе, когда на предприятии все безоблачно и планируются преобразования, очень важно найти веские аргументы, мотивировать сотрудников, усилить сплоченность в их рядах, чтобы как можно в большей степени свести сопротивление на нет. И тогда самое время точно определить свои цели и в соответствующей форме донести их до сотрудников.

Судя по Вашим рассуждениям, на Вашем предприятии преобразования осуществляются чаще «про-актив», то есть на той фазе, когда еще не поздно что-либо изменить (когда дела на предприятии идут хорошо), и реже — «ре-актив», когда уже другого выхода нет, то есть когда преобразования неизбежны. Как Вы можете это прокомментировать? Можете ли Вы привести конкретные примеры?

В 1989 году, когда убытки предприятия составляли 60 млн, нам пришлось принимать меры, потому что «другого выхода не было», так не могло продолжаться дальше — это было ясно всем сотрудникам. Необходимо было выработать новую стратегию. Либо нужно было снижать зарплаты и тем самым увеличивать расходы на производство, что в конечном счете означало бы работу в какой-либо стране с дешевой рабочей силой. Другой альтернативой при такой стратегии был переход к полной автоматизации производственных процессов — в целях сохранения производства внутри страны. В любом случае, при такой стратегии нужно было искать новых партнеров, чтобы обеспечить дополнительное использование (загрузку) производственных мощностей. И тогда было решено выработать абсолютно новую стратегию, которая бы помогла сохранить нашу фирму в Брегенце. Согласно этой стратегии, мы выбрали другую нишу на рынке, а именно производство фирменных товаров высшего качества по высоким ценам.

В дальнейшем все преобразования осуществлялись, конечно, «про-актив». Мы хотели, чтобы наши товары продавались не только в Европе, но и по всему миру. Для этого мы основали несколько филиалов в Америке, Японии, Китае и в некоторых других странах.

Мы планируем продолжать политику интернационализации и глобализации на нашем предприятии, в этом мы действуем тоже «про-актив», так как тем самым «рассеиваем» риск. Если в Европе наступит экономический спад, мы сможем расширить производство на других рынках и загрузить на полную мощность предприятие в Брегенце. Таким образом, здесь будут гарантированы рабочие места.

Подумываете ли Вы между делом о том, чтобы в будущем перебазировать часть производства за границу, или пока еще слишком рано об этом говорить ?

Нет, при настоящем положении дел об этом речь не идет. Пока никто в мире не может конкурировать с нами ни по качеству, ни по цене. В противном случае нам бы пришлось подумать о том, чтобы хотя бы частично рассредоточить производство. Наша стратегия и все наши действия направлены на поддержку предприятия в Брегенце. Поэтому здесь мы увеличили производственные мощности в два раза. Из этого мы тоже хотим извлечь определенную выгоду, в частности, для нашей стратегии интернационализации. Мы также убеждены, что сможем остаться в Брегенце с нашей головной фирмой, потому что, благодаря высокому качеству нашей продукции и инновациям, мы не только сохраним свои позиции на рынке, но и сможем укрепить и расширить их. В прошлом финансовом году мы достигли роста товарооборота на 10%. Такая тенденция прослеживается и в текущем году.

Важно то, что мы ориентированы не на краткосрочную перспективу. Если бы это было так, то мы не смогли бы освоить рынки в Японии, Китае и США. С рынков этих стран мы не получаем пока никаких доходов. Прежде всего, Китай и Япония обременяют концерн, движение денежной наличности уменьшает нашу прибыль. Но мы уверены в том, что через один-два года мы извлечем из этих стран высокие прибыли. Подобно акционеру, вынужденному ждать повышения курса акций, и мы должны переждать этот период вложений, чтобы потом пожинать плоды.

Когда на предприятии проводятся преобразования, важно, чтобы цели этих преобразований определялись «провидцами», то есть дальновидными руководителями предприятия. Согласны ли Вы с этим? Каково Ваше мнение по поводу наличия «провидцев» в руководстве Вашей фирмы ?

Нашего председателя правления доктора наук Фритца Хумера можно назвать типичным «провидцем». Он не только разработал стратегию предприятия, производящего фирменные товары, но и с самого начала приводил в действие стратегию инноваций и позиционирование марки фирмы «Вольфорд» на рынке. Он сознательно смирился с конфликтами, возникшими с тогдашними компаньонами, чтобы форсировать новую ориентацию предприятия. Также идея глобализации марки фирмы «Вольфорд» и переход фирмы к производству фирменных товаров высшего качества принадлежит ему. В очень скором времени «Вольфорд» встанет в один ряд с всемирно известными марками. Имея собственные магазины во франчайзинговой системе во всех крупных городах мира, мы представлены в лучшем свете. Это образ будущего нашей фирмы, к которому мы стремимся.

Кроме всего прочего, мы постоянно обдумываем то, какие товары еще может выпустить наша фирма, обладающая лучшей технологией изготовления вязаных изделий, чтобы еще больше удовлетворить наших покупателей. У нас очень много разных идей — целый ряд товаров находится в процессе разработки. Мы способствуем укоренению на нашем предприятии «культуры зреть в будущее» — от среднего менеджмента, который занимается превращением идей будущего в жизнь, до сотрудников, работающих за станком. Мы добились в этом достаточно большого успеха.

Вспомните о преобразовании, которое Вы как раз планируете осуществить. Например, Вы хотите перестать выпускать акции на Венской бирже и начать выпускать их на Франкфуртской и тем самым показать свое стремление к глобализации. Есть ли у Вас четкие цели для этих преобразований ?

Да, конечно. В этом нет какого-либо очень крупного процесса преобразования. Дело в том, что мы думаем, что во Франкфурте нас зачислят в будущую Европейскую биржу. Мы хотим попасть в адресную книгу торговых учреждений и организаций. Мы не уверены, что, несмотря на ввоз товаров фирмы «Ксетра», Венская биржа нам будет интереснее. Поэтому мы хотим оставить выбор открытым: начать ли нам выпускать в конце концов акции на Франкфуртской бирже.

Если запланировано проведение каких-либо преобразований, важно вовремя вовлечь в этот процесс всех сотрудников, довести до них цели преобразований. Согласны ли Вы с этим и можете ли Вы привести примеры ?

Самый крупный процесс преобразования, который в настоящее время осуществляется на фирме «Вольфорд», заключается, конечно, в том, что мы начали заниматься розничной торговлей. Почти полтора года назад у «Вольфорда» еще не было ни одного бутика. Сегодня же у нас 30 собственных магазинов во всех уголках мира. Это новшество добавило нам целый ряд задач — и в смысле управления этими магазинами, и в планировании их деятельности, и в контроле за их работой. Необходимо решить: как организовать работу в бутике, как наладить управление, как осуществлять контроль. Таким образом, мы переживаем радикальный процесс преобразований, который нужно решить и в организационном плане. Мы все тщательно проработали: было закуплено соответствующее ноу-хау, наняты на работу топ-менеджер и менеджер по розничной торговле. Также возникла необходимость в смене мышления на предприятии. В настоящее время мы занимаемся этим вопросом, и это еще займет некоторое время.

Полагаю, подобные преобразования на Вашем предприятии осуществляются проектной организацией. Имеется ли у Вас опыт такой работы ?

Конечно. Проектная организация играет очень большую роль в работе фирмы «Вольфорд». Она занимается не только описанными выше преобразованиями, но и всеми другими изменениями, которые у нас на предприятии запланировано провести, на всех уровнях. Каждая производственная инновация разрабатывается и реализуется в проектных командах. Проектные команды заняты не только в области творческой разработки каких-либо товаров и их производстве, но и в сфере маркетинга и сбыта. Таким образом, процесс производства очень быстро сменяется процессом выпуска товара на рынок.

Также существуют проектные команды, созданные для работы с электронной обработкой данных. Эту область нельзя недооценивать. В настоящее время все дочерние фирмы, все бутики связаны с Брегенцем с помощью современных электронных технологий. В этой области постоянно работают проектные команды, которые немедленно решают возникающие проблемы.

Когда осуществляются подобные преобразования, важно, чтобы подключить к ним большое число сотрудников. Я имею в виду предоставление сотрудникам определенных полномочий. Например, существуют «информационные рынки» — крупные мероприятия для как можно большего числа сотрудников, помогающие сотрудникам вжиться в проходящие на предприятии преобразования. Есть ли у Вашей фирмы какой-либо опыт в этом?

Это «предоставление полномочий» происходит у нас в первую очередь на уровне топ-менеджмента и среднего менеджмента. Там тоже проходят соответствующие собрания, а зачастую и многодневные сборы. Это «предоставление полномочий» на всех уровнях предприятия нам нужно еще усовершенствовать. Особенно важно поддерживать постоянную связь с сотрудниками, занятыми в производственном процессе. Среди них есть много сотрудников, которые не заняты непосредственно вопросами розничной торговли. Их задача — как можно быстрее производить товары высокого качества. Осознание важности этой задачи нужно, конечно, еще больше внушать этим сотрудникам предприятия. Это можно сделать только путем соответствующего информирования данных сотрудников. Что касается этой проблемы, здесь нам нужно еще очень много сделать.

Зачастую процессы преобразований не всегда приносят желаемых результатов, потому что существующая культура управления предприятием не сочетается с желаемыми преобразованиями. Вы охарактеризовали свою фирму с очень положительной стороны. Это вполне понятно, ведь Вы занимаете руководящую позицию в фирме. Было ли у Вас такое, когда какое-то преобразование своевременно не принесло желаемого успеха, из-за того что недостаточно был учтен аспект культуры управления предприятием?

Да, конечно. Было бы большим преувеличением сказать, что процессы преобразований на фирме «Вольфорд» всегда проходили гладко и быстро. Нет ни одной фирмы в мире, на которой такие процессы проходят вообще без сложностей. И на нашем предприятии есть такие области, в которых инициированные топ-менеджментом преобразования были осуществлены не в той форме и не в запланированное время. Также есть области, где процесс преобразования сейчас только еще осуществляется.

Часто бывает так, что, несмотря на наличие ясных целей, которые соответственно доводятся до сотрудников, на стадии перехода к новому требуется корректировка курса. Просто было получено не достаточно информации по поставленным целям. В переходное время обстановка меняется, поэтому приходится критически пересматривать поставленные цели. Первоначально запланированный процесс преобразований снова требует корректировки курса. Такое происходит постоянно. Так, например, в прошлом мы выпустили четыре коллекции наших товаров на четыре сезона. Однако это оказалось не особенно успешным. Возникло множество проблем. Потребовалось сопоставлять данные не только в торговле, но и у нас в производстве. К тому же и весь менеджмент бутиков «Вольфорда» не вполне нас устраивает. Уже на протяжении нескольких лет у нас есть предприниматель, эксплуатирующий предприятие на основе договора о предоставлении особого права (лицензии) на ведение дел. Для этого мы еще пока не нашли подходящую форму организации. Сейчас все это находится в процессе работы. Разумеется, и правильная культура управления предприятием играет здесь существенную роль.

Какие меры Вы предпринимаете, чтобы идеи преобразований не зашли в тупик (не сошли на нет, не забылись) ?

Такое у нас случается нередко. Когда становятся ясны причины, то мы делаем следующие выводы:

- 65535 приоритеты проекта преобразований не были должным образом доведены до сотрудников — в результате, сотрудники, заваленные повседневной работой, не уделяют достаточно времени для работы над проектом преобразований, не проявляют особого энтузиазма, чтобы изменить старые организационные структуры;
- 65535 цели, которые должны быть достигнуты путем преобразований, сотрудникам не достаточно ясны;

Определение четких целей, установление срока, к которому их нужно достичь, — все это задачи топ-менеджмента и проектной организации. Вообще, это понятно, что хорошая проектная организация играет чрезвычайно большую роль для процесса преобразований. Ког-

да возможные преобразования просто обсуждаются в непринужденной беседе, редко что-нибудь реально делается. Должны быть поставлены ясные цели, четко определен срок. В противном случае, большая часть планов канут в лету и никогда не будут реализованы.

Полагаю, что на Вашем предприятии, идущем по пути глобализации, в руководстве занято много иностранцев. Как проходит их совместная работа с австрийскими сотрудниками? Когда сталкиваются разные культуры, преобразования особенно необходимы. Как Вы решаете подобные проблемы?

«Вольфорд» — интернациональная фирма. Мы поставляем около 85% продукции за границу. Благодаря глобализации, интернационализации на нашем предприятии мы все больше и больше чувствуем соприкосновение многих культур. Мы хотим, чтобы наш ассортимент товаров продавался не только в Австрии или в Центральной Европе, но и во всем мире. Чем большие прибыли мы будем получать из Азии, Америки и Африки, тем в большей степени наш ассортимент будет становиться интернациональным и многокультурным. Основной язык, на котором разговаривают на нашей фирме, — английский, все собрания ведутся на английском языке; четыре года назад такого еще не было. В этом произошла огромная перемена, которая не повлекла за собой особых трудностей. Руководящие работники из разных стран оказывают друг на друга взаимное влияние. Каждый из них чему-то учится у других.

В итоге я хотел бы добавить следующее.

В настоящее время существует необходимость всегда что-то менять, преобразовывать на предприятии, ведь все вокруг постоянно и зачастую драматически меняется. Например, нас все чаще копируют. В условиях усиливающейся интернациональной конкурентной борьбы и открытия новых рынков, мы больше не можем себе позволить уменьшить нашу активность или совсем расслабиться. Наши сотрудники ощущают это ежедневно. Поэтому нам и не сложно вдохновлять своих сотрудников на постоянные перемены.

Благодарю за интервью.

Интервью с доктором наук господином Рейнхольдом Миттерленером

*С 1992 года по июнь 2000 года: генеральный секретарь
Австрийского Экономического союза.*

С 28 июня 2000 года по настоящее время:

*заместитель генерального секретаря
экономической палаты Австрии,
ответственный за координацию политических тем*

Название фирмы

Цстеррайхишер Виртшафтсбунд — Бундесляйтунг

Адрес

Моцартгассе 4 А-
1041 Вена

Вид деятельности

Представление интересов

Экономические данные

Общий бюджет (федеральное управление и девять земельных организаций): около 130 млн австр. шилл.

Подробная информация о финансовых вопросах предоставляется только для служебного пользования.

Сотрудники

80 сотрудников по всей стране.

С 1992 года Вы занимаете должность генерального секретаря Федерального управления. Какие преобразования произошли в организационных структурах и стратегии Экономического союза за это время?

Мы являемся представительством интересов со штатом в 100 000 сотрудников. В последние годы, преимущественно вследствие нашего вступления в Европейский Союз, совершенно изменилась экономическая сфера, что во многом повлияло на нашу стратегию.

Около 70% всех законов, связанных с экономикой, определяет Брюссель. Раньше радиус нашей деятельности ограничивался, главным образом, австрийской внутренней политикой. Сегодня мы действуем в интернациональном масштабе. Так, уже почти три года мы являемся членом Европейского объединения представителей сред-

него класса, созданного в рамках EVP, и стараемся на этом уровне влиять на политические решения, касающиеся австрийской экономики.

Кроме этого, в последние годы для Австрии стал особенно важным такой аспект, как конкуренция и ее общие условия. Поэтому в последние годы мы очень старались концентрироваться на переменах на уровне государства, государственных учреждений и в сфере экономики.

Особенно сильно изменились менталитет и взгляды наших членов. Раньше было достаточно принятые политические решения переводить централизованно сверху вниз на соответствующих членов. Важен был сбыт. Сегодня каждый предприниматель пытается рассчитать, что решение политиков значит конкретно для него — какие выгоды и какие потери.

Поэтому сегодня важно, чтобы сотрудники не только быстро получали нужную информацию, но чтобы они работали, ориентируясь на процесс. Теперь наемные рабочие должны превратиться в компаньонов. Того, кто не участвует в процессе принятия решения, как правило, мало интересуют результаты.

Поэтому в последние годы Экономический союз превратился из организации, управляемой из центра (в которой все решения принимались исключительно руководством), в организацию, ориентированную на сотрудников. Представительство интересов, ориентированное на процесс, приобретает все большее значение: посредством почтовых писем, по факсу и через интернет оно поддерживает более тесные контакты со своими членами, чем раньше. Этот путь еще до конца не пройден, но заложенное начало уже дало позитивные результаты, выразившиеся в признании нашими членами проведенных преобразований.

Не могли бы Вы привести конкретный пример какой-нибудь акции, которую Вы недавно провели?

Два года назад мы запустили акции «Остановим поток законов». Мы собрали более 120 000 подписей. Это были подписи не только предпринимателей, но и простых сотрудников. Наша акция привела к тому, что картина общественного мнения была учтена, и были приняты конкретные меры.

Целью этой акции была корректировка законов, принятых вплоть до 1960 года. Далее — создание законодательной службы, которая стала бы проверять принимаемые законы и постановления на предмет их понимания. Важнейшее требование — введение проверки дополнительных расходов для экономики. Различные законы, как, например, закон об уходе за инвалидами или закон о защите прав трудящихся (работающих по найму), явно не были бы введены в той форме, в

которой они существуют, если бы сначала были подсчитаны расходы, которые повлечет за собой принятие этих законов.

Помимо этого, в 1998 году мы провели акцию под девизом «Больше нетто, меньше брутто». 20 000 предприятий поддержали этот проект в посланном по факсу письме федеральному министру. Целью этой акции было снижение стоимости труда (=стоимости рабочей силы).

Требования предприятий должны находить положительный отклик в обществе, иначе у них не будет шансов на реализацию.

Например, отмена какого-либо праздника, может быть, и нужная мера, но общество ее не одобрит. А то, что длительность отпуска напрямую будет зависеть от достижений в работе, — кажется понятным всем. Посредством этой кампании у нас есть хорошие шансы добиться и выполнения некоторых требований.

Вывод: самое лучшее требование не принесет пользу экономике, если обществу невозможно доказать, что принятие этого требования принесет ему (обществу) какую-нибудь выгоду. У нас не будет никаких препятствий на пути, если мы захотим взять заем (ссуду) у современных благотворительных организаций — таких как «Интернациональная амнистия» или «Green Peace». В этом направлении нам и нужно двигаться.

Можете ли Вы рассказать, как принимаются подобные стратегические решения и как они потом доводятся до общественности ?

Это важное решение вести политику, ориентированную на своих членов, заложено на долгосрочную перспективу. По моему мнению, эту задачу должны поставить перед собой все общественные благотворительные организации, если они хотят получить признание со стороны своих членов. В прошлом Экономический союз приобрел имидж торговца мелочным товаром, что было совсем нежелательно. Члены президиума с энтузиазмом выразили готовность усиленно заниматься проблемами будущего и добиться более тесной связи со своими членами.

Помимо непосредственных интересов наших членов, мы видим и вторую роль в отношении всего общества. В качестве примера можно привести «Нью Паблик Менеджмент» (НПМ). Экономический союз традиционно чувствовал себя обязанным действовать согласно принципам рыночной экономики, выразившимися в лозунге «Больше частного, меньше государственного». НПМ теперь является руководящей философией в том, как экономичнее и эффективнее работать, используя методы менеджмента рыночной экономики в области управления. Например, с общим (глобальным) бюджетом вместо бывшего камерального бюджета. Мы видим эту адаптированную для Австрии модель в Новой Зеландии, Америке и Швеции. Успехом было то, что в конце концов эта модель была принята к сведению и использована правительством, и первые изменения уже налицо.

Можно ли сказать, что в прошлом действия носили, скорее, «реакционный» характер— «ре-актив» (то есть преобразования осуществлялись только тогда, когда другого выхода уже не было — прим. переводчика) ? Сейчас существует тенденция к тому, что определенные мировые процессы развития подхватываются «про-актив» (то есть преобразования осуществляются в самое благоприятное для них время, заранее, когда еще не сделано ошибок. — Прим. переводчика) и даются рекомендации политикам. Так ли это ?

Совершенно верно. Хотя мы этого еще до конца не добились, но налицо стремление к «проактивной» роли. Если мы какую-либо тему вовремя обобщаем и подготавливаем для подачи общественности, обсуждаем в политической дискуссии, то это называется, что нам отводятся полномочия (компетенция) в позиционировании (=установки в определенном положении) тем. Это уже идет на пользу нашему имиджу. Конечно, иногда у нас случается и возврат к старому, потому что повседневная политика по этой теме вынуждает нас переходить к противоположному состоянию. Будущее организации должно, конечно, быть в области «проактивных» действий. Ведь понятно, что тот, кто правит, зачастую кажется чуждым, а тот, кто сам действует, гораздо лучше может вмешиваться и корректировать путь.

Как бы Вы охарактеризовали ситуацию, которая имеет место в высших органах Экономического союза. Кого здесь больше «провидцев» или обычных управленцев ?

Основная проблема здесь заключается в том, что успешный предприниматель или управленец не обязательно будет успешным представителем интересов. Ведь политическая система построена иначе, чем предприятие. На предприятии, особенно на частном (где есть один владелец), как правило, управление ведется сверху вниз. Что приказывает шеф, должно выполняться на 100%, или в противном случае последуют санкции. Если хорошая идея появляется в политической системе, это вовсе не означает, что ее сразу же будут проводить в жизнь. Все процессы в политике протекают по-другому, намного медленнее, труднее, и всегда требуется проведение агитационной работы (воздействия путем убеждения) среди сотрудников. Прежде чем наступает понимание нужности того или другого преобразования, очень часто идет долгий период заблуждения и непонимания. Так как многие запланированные процессы, как правило, протекают сложнее, многие наши члены невольно склонны углубляться в рутину повседневной работы. Таких «провидцев», как Юлиус Рааб, который смог превратить распределительную экономику в Австрии в послевоенные годы в рыночную, у нас мало.

Вспомните о преобразовании, которое Вы проводите в настоящий момент. Разрабатываются ли для этого конкретные цели, стратегии и

определенный «образ будущего» Вашего союза (то есть перспективное планирование)?

Сейчас мы разрабатываем план будущего развития федеральных земель, в которых недостаточно хорошо налажено местное снабжение и прослеживается нехватка рабочих мест. Этот проект будет осуществляться Экономическим союзом совместно с Крестьянским союзом. «Образ будущего» при этом — создание собственной динамики, которая поможет каждому региону собственными силами справляться с проблемами. Мы исключительно выполняем роль модераторов этого процесса, на каждом окружном уровне должно происходить партнерство. Наша цель — усилить сотрудничество между сельским хозяйством и экономикой в таких областях, как местное снабжение и туризм. Стратегия такова: путем проведения анкетирования и создания совместных рабочих групп запускать проекты. Мы осуществляем организаторскую и мотивационную работу для достижения этой цели.

Когда Вы планируете подобные проекты, каким образом Вы пытаетесь мобилизовать как можно больше членов для участия в этой деятельности ?

Начатый проект «Земля должна жить» на первом этапе будет проводиться на уровне функционеров, на втором этапе важно участие в нем и членов нашего союза. Вообще, мы не хотели бы, чтобы наши члены были просто зарегистрированы в картотеке, а в делах бы никак себя не проявляли, то есть были бы незаметны. Поэтому мы стараемся установить некое взаимное влияние между Экономическим союзом и его членами как на федеральном, так и на земельном уровне. Новые информационные технологии могут сослужить в этом хорошую службу.

Если у Вас есть в планах осуществление подобных замыслов, работаете ли Вы над созданием проектной организации ?

Исходя из составления годового плана, настолько, насколько это возможно, мы работаем с помощью методов проектной организации.

Какую свою мечту Вы бы хотели реализовать как можно скорее?

Принять закон, по которому каждому предпринимателю, независимо от успеха его бизнеса на рынке, предоставлялся бы определенный доход. Ну ладно, шутки в сторону. Я бы очень хотел, чтобы на политическом уровне по-другому принимались решения. Если мы предоставляем на рассмотрение Экономическому союзу важное предложение, было бы хорошо, чтобы это предложение было реализовано быстро и без всяких проблем.

Я считаю, что в парламенте должна предоставляться большая, чем сейчас, свобода при принятии решений. Результаты коалиционной деятельности зачастую просто являются компромиссом, и до пред-

принимателя их сложно донести. Но еще хуже, чем компромисс, «успешное» отклонение предложения. Вряд ли предприниматель будет рад услышать, что многие вопросы на политическом уровне были отклонены. Для того чтобы иметь большую «пробивную способность» в политическом плане, намного больше предпринимателей должны подключиться к процессу выработки мнений и решений — посредством ведения разъяснительной работы на предприятии, в непринужденной обстановке за чашкой чая, в политических дискуссиях.

В этом плане, конечно, важно мобилизовать как можно больше членов, которые могли бы стать «знаменосцами» — инициаторами идей. Есть ли у Вас опыт в этом?

В прошлом мобилизовать наших членов было нелегко. Дело в том, что поле интересов предпринимателей зачастую очень неоднородно. Вести разговоры легче, чем делать дело. Мой личный опыт показал, что наши члены проявляют больше энтузиазма, становятся активнее, если они могут вносить предложения сами или через свое предприятие.

Поэтому мы стараемся «пробить» акцию вплоть до уровня предприятий. Проиллюстрирую это на примере: политико-экономический аргумент, заключающийся в том, что частная экономика обеспечивает нас 2,5 млн рабочих мест, довольно мало волнует отдельно взятого предпринимателя. А вот возможность изобразить на плакатах то, сколько много наемных рабочих будут заняты на данном предприятии, побудила многих предпринимателей, опираясь на собственный пример, выступить со своими требованиями (изложить свои желания, стремления). Чем больше мультипликаторов будет привлечено к работе, тем больше будет шансов реализовывать свои требования (желания, стремления) в политическом плане. В целом наша организация сильна настолько, насколько мы сами готовы все вместе отстаивать наши требования (желания, стремления), а также активно действовать для их достижения.

Благодарю за интервью.

Интервью с господином Луисом Патшем

Управляющий

Название фирмы

Форарльбергер Кранкенхаус-Бетрибзгезелльшафт м.б.Х., Фельдкирх («Сообщество больниц»)

Адрес

Каринагассе 41 А-
6800 Фельдкирх

Вид деятельности

Координированное управление учреждениями здравоохранения

Экономические данные — больницы земель

В млн (авст. шиллинги)	1997	1998	1999
Расходы	2279	2287	2456

Сотрудники — больницы земель

	1997	1998	1999
Количество сотрудников	2320	2298	2301

Данные корректируются каждые 40 часов. 2 сотрудника в 40h=1,0

Как развивалась фирма «Кранкенхаус-Бетрибзгезелльшафт» в последние годы? Какие преобразования были проведены?

В последние пять лет мы ставили акценты, прежде всего, на таких областях, как контроллинг (управление путем планирования и контроля, проведение финансовых расчетов посредством ЭВМ, информация на предприятии и вне предприятия, строительные работы, технические мероприятия. Это были главные направления деятельности в последние пять лет.

В фирму «Кранкенхаус-Бетрибзгезелльшафт» в Форарльберге (фед. земля Австрии. — Прим. переводчика) входит целый ряд больниц. Сколько всего сотрудников работает в этих больницах?

Бесспорно, наше предприятие является крупнейшим в Форарльберге, и не только крупнейшим предприятием бытового обслуживания. Наш годовой бюджет составляет около 2,5 млрд шиллингов. По-

этому мы считаем, что представляем важное предприятие для Форарльберга: ведь каждый третий шиллинг из общего бюджета земли направляется в область здравоохранения.

Были ли проведены и структурные преобразования за эти последние годы, например в самих больницах, при участии фирмы «Кранкенхаус-Бетрибзгезелльшафт»?

Недавно мы отпраздновали свой двадцатый юбилей. Мы продолжаем идти по намеченному пути. Это означает, что мы стремимся, как можно больше децентрализовать и как можно меньше на нашем предприятии делать самим. То есть, уже более пятнадцати лет личный состав предприятия в среднем составляет 12,5 человек. Это стало возможным, только потому что мы всегда держались упомянутого «пути децентрализации». Каждую больницу мы, в некотором роде, рассматриваем как центр получения прибыли. У нас сейчас шесть больниц, управление которыми происходит так же, как и управление собственным предприятием.

Удалось ли Вам за это время привить и закрепить у сотрудников больниц экономическое мышление (которое, как считается, обычно у медицинского персонала отсутствует) и в то же время повысить приносимую пациентам пользу?

Это для нас не проблема. После того как мы определили нашу организацию как предприятие бытовых услуг, на первом месте для нас, естественно, стоит доходность нашего предприятия — конечно, без ущерба для произведенной работы. А в будущем это будет еще более важно — добиться того, чтобы доходность предприятия ни в малейшей мере не достигалась в ущерб «продукту», то есть пациенту. Я лично, как и прежде, считаю, что именно в сфере здравоохранения еще есть очень, очень много возможностей экономии.

Насколько Вам удалось передать такой образ мышления сотрудникам — то есть врачебному и медсестринскому персоналу, администрации больниц?

Эта проблема уже на сегодняшний день решена в тех больницах, которые находятся под нашим руководством уже в течение двадцати лет. И в области экономической работы, в сфере врачебного и медсестринского персонала мышление полностью совпадает с нашим. То есть нам очень хорошо удалось вовлечь людей в жизнь и в работу больницы, в том числе и в экономическом плане. Каждое отделение мы рассматриваем как отделение с собственным бюджетом. Всем сотрудникам — не только врачам, но, прежде всего, медсестрам и санитарам, представляющим особенную нишу во всей больнице, — внушается этот образ мышления. Мы создали так называемые модели участия (сотрудничества), которые оказались очень удачными. То есть мы ус-

тановили бюджет — если бюджет израсходован не полностью, то оставшаяся сумма остается в отделении, и отделение может потратить эту сумму по своему усмотрению. Это помогло нам стимулировать в сотрудниках «экономическое» мышление (то есть думать о реальности получения дохода. — *Прим. переводчика*). В больницах, находящихся под нашим руководством не так давно, это осуществить достаточно непросто. Здесь требуется целый процесс формирования сознания.

Можете ли Вы привести некоторые сравнительные данные? Что принесло Вам это «экономическое» мышление?

По этому поводу можно привести вполне конкретные примеры. Счетная палата несколько раз нас проверяла, и поэтому мы можем сравнить наше предприятие со всеми предприятиями Австрии: мы можем доказать, что в отношении осуществления руководства мы принадлежим к самым доходным больницам Австрии. За два последних десятилетия нам удалось только в сфере непостоянных издержек производства (эксплуатационных расходов) израсходовать меньше установленной нормы, — вот настоящее доказательство нашего процветания! Это надо рассматривать под тем аспектом, что в наше предприятие вложены крупные инвестиции — как в область строительства, штатов, так и в медицинско-техническую область. Таким образом, с этой точки зрения мы не боимся никаких сравнений в интернациональном отношении.

Не могли бы Вы рассказать, какие преобразования запланированы на последующие годы?

Пожалуйста. Процесс изменения взглядов на некоторые вещи нам необходим. В будущем нам нужно больше уделять внимания главной функции больницы — оказание медицинской помощи и уход за больными. Эта область должна быть главенствующей. То есть нам нужно освободиться от всего этого «балласта» и сконцентрироваться на нашей главной функции. Все остальное — энергоснабжение, электронная обработка данных, приготовление пищи, стирка — нужно обязательно передавать для выполнения специализированным в этих областях фирмам.

Когда Вы проводите подобные преобразования, в какой степени Вы подключаете к процессу принятия решений, процессу подготовки своих сотрудников?

Собственно говоря, это большая тема. Лично я считаю, что везде и повсюду подключать к принятию решений простых сотрудников неразумно. То есть основополагающие решения следует принимать на другом уровне, при том что сотрудники должны быть своевременно информированы и подключены к работе. У нас не принято привлекать простых сотрудников к принятию решений.

Вы имеете в виду, что только тогда, когда приходит время претворения решения в жизнь, к работе подключаются и сотрудники ?

Да, это необходимо, для того чтобы сотрудники с признанием отнеслись к нашим решениям и выразили готовность участвовать в дальнейшей работе.

Полагаю, что Вы работаете и в проектных группах, когда речь идет о преобразованиях. Какой у Вас опыт в этой области?

Я лично все больше убеждаюсь в том, что работа в проектных группах необходима, чтобы добиться того самого признания со стороны сотрудников. В некоторых областях становится все сложнее отдавать распоряжения сверху о необходимости проведения преобразований. Поэтому мы привлекаем сотрудников к этому процессу осуществления преобразований. В этом отношении я считаю работу проектных групп важной и необходимой.

Прибегаете ли вы в рамках фирмы и к финансовому стимулированию сотрудников, выдвигающих свои предложения в отношении планируемых преобразований? То есть преобразования планируются не только сверху, но и сотрудники могут выступить со своими предложениями — так ли это?

В принципе я считаю, что система выдвижения предложений самими сотрудниками очень разумна. Однако, имея тридцатилетний опыт работы в управлении больницами, я могу сказать, что такой вклад со стороны сотрудников был всегда очень незначительным.

Что Вы предпринимаете для того, чтобы запланированные и реализованные Вами преобразования укоренились на предприятии, чтобы вдруг не произошло возврата к старому?

Я лично считаю, что это самая большая тема на любом предприятии. Чрезвычайно важно и необходимо постоянно придерживаться проведенных преобразований и суметь приспособиться к новшествам. Но это, конечно, очень сложная тема. Нам тоже не вполне удалось справиться с этой проблемой постоянной адаптации — с одной стороны — и укоренения преобразований — с другой стороны.

Если бы у Вас была возможность исполнить какую-нибудь свою мечту — что бы это была за мечта ?

По своей натуре я реалист, и все мои мечты ограничиваются праздником Рождества и связаны с желанием быть всегда здоровым и с семейным благополучием. Что касается работы, то — если выразить мою мечту в краткой форме — я хотел бы, чтобы не только в политическом плане, но и среди сотрудников нашего предприятия распространился этот образ мышления, это убеждение, что у нас все идет хорошо, что они (сотрудники) и предприятие — это единое целое.

Я думаю, это очень важно, ведь постоянное увеличение претензий и требований вредит нам.

В нашем разговоре Вы упомянули о «больницах без пациентов». Могли бы Вы поподробнее объяснить, что это значит, а также рассказать, какие в этой связи произошли преобразования ?

Известно, что по-прежнему, по крайней мере, во всей Центральной Европе или даже во всех западных индустриальных странах в больницы поступают пациенты, которые на самом деле в этих больницах быть не должны. Поэтому пора задаться вопросом: почему вообще эти учреждения называются «больницами», а не «здравницами» — ведь люди хотят там стать здоровыми. То есть здесь нужно много всего изменить — и в отношении врачей, и в отношении пациентов, и в отношении всего населения. Людям внушается, что им тяжело, что, возможно, их ценности далеки от идеала. Мы должны отталкиваться от того факта, что, по крайней мере, в западных индустриальных странах людям живется так хорошо, как еще никогда прежде не жилось в истории человечества. На первый план всегда нужно ставить позитивное и не думать все время о негативном, не быть в мыслях слишком взыскательными. И тогда нам быстро удастся, прежде всего, при «связанном» («соединенном») мышлении, сократить те функции, которые сейчас выполняют больницы: то есть многое из того, что сейчас делается в больницах, просто будет ненужным. Это была бы настоящая революция больницы как таковой, а следовательно, и всего здравоохранения. Также это и революция в отношении молекулярно-биологических процессов, то есть генетически обусловленных процессов, которые в будущем очень много отнимут у пограничных и других дисциплин. Я лично считаю, что уже в начале нынешнего тысячелетия в здравоохранении произойдут коренные изменения. Просто сегодня, наверное, об этом думает очень мало людей.

Что Вы делаете для того, чтобы подчеркнуть и доказать важность этой идеи?

Во многих случаях над подобными идеями просто смеются или же совершенно не принимают их всерьез. Но многие равнодушные молодые врачи мыслят так же, как и мы. Многие понимают, как в будущем изменится вся система здравоохранения. Возможно, в свое время врач Заурбах стоял у истоков современной медицины. Так же и теперь, вероятно, через каких-нибудь пять-десять лет здравоохранение вступит на совершенно новый путь.

В этой связи встает и проблема заботы о здоровье — то есть речь идет о необходимости предпринимать нужные меры до прихода болезни. Проводится ли какая-либо работа и в этом направлении ?

Я считаю, у нас слишком мало придается значения осознанию важности сохранения собственного здоровья. Сейчас у нас работает такая система, при которой все сотрудники здравоохранения могут зарабатывать деньги только тогда, когда человек болеет или когда «его делают больным». Это осознание важности сохранения собственного здоровья, эта забота о своем здоровье, этот принцип «помоги себе сам» будет приобретать все большее значение, если человек поймет, что забота о здоровье — это «магазин самообслуживания», который в будущем не сможет сохраниться в такой форме, прежде всего, по финансовым причинам.

Просто потому, что в будущем он не будет финансироваться. Является ли это тоже основанием для проведения преобразований наряду с переориентацией в этическом плане ?

Отсутствие финансирования в будущем — это, прежде всего, вопрос цены (во сколько это обойдется). На сегодняшний день, по разным данным экспертов, плюс-минус 10% внутреннего валового продукта идет в область здравоохранения, и тут каждому человеку надо задаться вопросом: во сколько мне обходится мое здоровье — в 10, 15 или, может быть, в 20%. Но, по моему мнению, даже не это является ключевым вопросом, а вот что: нужно ли это в такой форме финансировать, если известно, что большая часть денег будет, таким образом, выброшена на ветер. Очень мало кто это понимает.

Какой Вы представляете себе больницу будущего ?

Мы уже в течение пятнадцати лет стараемся приблизиться к этой цели, а именно, чтобы в будущем средняя продолжительность пребывания в больнице для лечения больных с острыми заболеваниями составляла максимум четыре дня. Затем следует ступенчатая форма медицинского обслуживания, которая по затратам выгоднее, чем долгое пребывание в больнице. Таким образом, расширяется сфера междисциплинарной реабилитации, сейчас это называется ремобилизация. Будет предоставляться меньше таких больниц для лечения острых заболеваний с высоким качеством обслуживания. Пациент будет значительно реже обращаться в больницу, а если и попадет туда, то будет находиться там очень короткое время и после выписки будет проходить лечение в форме ступенчатого медицинского обслуживания. Такая система выгоднее по затратам и в то же время оптимальна для пациента.

Как относятся врачи к таким планам?

Умные врачи относятся к таким планам положительно, а другие врачи и не должны лечить людей.

Нам остается только надеяться, что в обозримом будущем Вы, шаг за шагом, сможете претворить свои планы в жизнь.

Благодарим за интервью.

Интервью с господином Карлом Пенедером

Собственник

Название фирмы

Пенедер Брандшутцторе ГмбХ

Адрес

Брайтенайх

Вид деятельности

•Противопожарные ворота и двери

Экономические данные

В млн (авст. шиллинги)	1997	1998	1999
Оборот	124,8	145,6	165,5
Итоговая сумма	38,3	43,3	57,2
Итог перед выплатой налогов	7,1	10,8	9,7

Сотрудники

	1997	1998	1999
Количество сотрудников	54	56	65

Господин Пенедер, как развивалось Ваше предприятие в последние годы ?

В 1995 году на нашем предприятии было занято 65 сотрудников, наш доход составлял около 100 млн австр. шиллингов, убыток 8 млн австр. шиллингов. В феврале 1996 года мы начали основывать новое предприятие (заново учреждать предприятие). Мы сознательно провели не реорганизацию, а основали новое предприятие. Мы создали новую организацию и в середине 1996 года, с 30—40%, запустили в действие новое предприятие. 1 января 1997 мы уже стартовали со 100%. Из наших 65 сотрудников мы потеряли примерно 15 — тех, которые не захотели участвовать в дальнейшей работе. В прошедшем финансовом году мы заработали вместе с нашими сотрудниками оборот в 166 млн австр. шиллингов и, конечно, очень большую долю покрытия издержек.

Расскажите, пожалуйста, о новой организации предприятия. Что именно было изменено ?

Структура нашего предприятия была иерархичной. Было два управляющих — один по техническим вопросам, другой — по коммерческим. У нас был ответственный за сбыт, ответственный за сборку и установку, а также рабочие бригады.

Мы упразднили все иерархии и основали команды — в этих командах больше не стало начальников, а появился глава команды. У меня как у владельца предприятия тоже есть свои задачи, которые я должен сам решать, но я не являюсь начальником над своими сотрудниками. Раньше мы были предприятием, на котором управление осуществлялось путем вмешательства в работу подчиненных, теперь на нашем предприятии управление осуществляется согласно определенным правилам (как, например, существуют правила дорожного движения).

Как осуществляются эти правила? Не могли бы Вы привести примеры таких «правил игры» ?

Эти правила разрабатывались всем коллективом. Вот наглядный пример: когда команды сотрудничают (работают совместно), существуют «соглашения на стыке» (то есть совместные договоренности), которые, соответственно, заключают совместно два члена команд, подписывают их и скрепляют рукопожатием. Эти правила действуют до тех пор, пока не вводятся другие правила. Все правила нумеруются. Так происходит во всех командах. Это одновременно является фактическим справочником организации нашего предприятия.

После того как одна рабочая бригада обработала какую-либо деталь, эта деталь передается другой бригаде для осуществления следующего этапа обработки. Действуют ли Ваши «правила игры» и в этом процессе?

Да, действуют. В дополнении к этому имеется еще контроль качества. Когда одна команда передает что-либо другой команде, например, металлическую обшивку для дверей, сразу же осуществляется контроль качества: верен ли размер, нет ли брака в этом изделии. То есть если деталь безупречна, другая команда принимает ее, и тогда она автоматически переходит под ответственность новой команды. Если деталь повреждена (с браком), то обговаривается, за какое наикратчайшее время эта деталь должна быть обработана заново.

Ответственна ли эта рабочая бригада за расходы? То есть, в случае если требуется доработка, несет ли данная бригада ответственность за все необходимые на это затраты?

Данная рабочая бригада несет ответственность не только за затраты на доработку, но и за все дальнейшие затраты. Во-первых, это аренда цеха: каждая команда, работающая в какой-либо части цеха, платит арендную плату, платит за станки, команда ответственна за израсходованную электроэнергию, за заработную плату своих членов, за премии, — за все, на что требуются денежные затраты. На одном конце

шкалы стоят затраты, на другом — прибыль. Раз в год проводится планирование, мы планируем всегда на двенадцать месяцев вперед, то есть когда один месяц проходит, идет планирование еще на один месяц. Один раз в год планируются инвестиции и составляются участвующие рабочие бригады. В остальном рабочие бригады ответственны за все расходы на производственный и расходный материал. У нас есть также «копилка качества», в которую мы кладем определенную сумму денег. Если возникают какие-либо претензии к качеству товара, берутся деньги из этой «копилки качества». Оставшееся содержимое этой «копилки» потом делится на двенадцать и в конце каждого месяца выдается в качестве премии рабочим бригадам.

Получается, что эти самоуправляемые команды несут ответственность и за качество и реализовывают принципы ОКТ (Общего Контроля Качества). От каждой рабочей бригады требуется передавать только качественные товары, а от следующей команды, получающей товар, требуется принимать только качественный товар. Это так?

Да, можно сказать и так. К этому еще можно добавить следующее: вообще-то, мы руководствуемся не ОКТ, а своей системой гарантии качества при передаче товара, при этой «стыковке» двух бригад. Но решающим является то, что наши рабочие бригады сначала определяют, чего они должны достичь и за что они отвечают. На многих предприятиях, на которых управление осуществляется путем вмешательства в работу подчиненных, люди должны делать то, что сказал мастер (наставник). У нас же команды сначала определяют свою работу и ответственность. У каждой команды есть свои рабочие журналы, в которые заносятся все действия, за которые данная команда ответственна. Например, когда в команду приходит новый сотрудник, сначала ему дают этот рабочий журнал, чтобы он его прочитал и понял, за какие действия он несет ответственность. В этом журнале подробно описываются те работы, которые входят в компетенцию данной рабочей бригады.

Как я понимаю, рабочая бригада сама решает, кто какие задачи внутри бригады выполняет?

Да, это так. Ведь у всех членов бригады разная квалификация. Поэтому некоторые сотрудники ответственны только за одну область работы, другие — специализируются на нескольких рабочих областях. Сотрудник, имеющий более высокую квалификацию, получает и большую почасовую зарплату. Если, например, глава команды владеет всеми рабочими функциями и выполняет все рабочие задачи, то у него самая высокая почасовая зарплата. Но у нас есть и сотрудники, выполняющие только один вид работы, — они получают самую низкую почасовую зарплату.

Получает ли команда помимо почасовой зарплаты и часть прибыли от успешной работы предприятия?

Да, причем сотрудники участвуют исключительно в итоговой прибыли предприятия.

Как все это рассчитывается? Делится ли, например, «итоговая сумма» на двадцать равных частей, если имеется двадцать команд, или тут есть различия?

На нашем предприятии занято 13 рабочих бригад. Здесь нужно различать, какая это команда: команда, ответственная за сбыт, или производственная команда. Команды, занимающиеся сбытом, ответственны за процесс (в этих командах мы мыслим исключительно процессами), а также за затраты, на одном краю шкалы стоят затраты, на другом — оборот. Для оборота нам нужна определенная доля покрытия издержек. Все, что остается после погашения издержек, и есть «итоговая сумма». Она распределяется между предприятием и рабочей бригадой по согласованной заранее схеме. Внутри рабочей бригады эти деньги делятся по количеству человек, входящих в состав бригады.

Это значит, что при распределении «итоговой суммы» не учитывается разница в квалификации?

Разница в квалификации учитывается при выплате зарплаты. При распределении «итоговой суммы» все равны.

Вы сказали, что эта система была введена в 1996 году. Сколько времени понадобилось, чтобы эта система более-менее заработала.

Мы начали 15 апреля 1996 года с 30%, а в январе 1997 года мы достигли 100%. Этот год был очень удачным, но проблемы были и есть всегда. Нужно постоянно следить за тем, чтобы не вернуться к старой системе. Подобные возвраты к старому случаются даже сейчас, но они минимальны. Проблемы возникают не со «старыми сотрудниками», то есть не с теми, кто работал на предприятии в период осуществления преобразований, а с сотрудниками-новичками. Они ничего не понимают в этой системе и считают ее слишком сложной и обременительной. Нужно много потрудиться, чтобы эти сотрудники поднялись до того уровня, на котором сейчас стоит наше предприятие. С одной стороны, они должны понимать эту систему, с другой стороны, им нужно научиться правильно обращаться с этой системой. Наш самый главный принцип — личная ответственность. Все хотят быть ответственными за что-нибудь, но мало кто умеет этой ответственностью правильно пользоваться.

Пользовались ли Вы помощью внештатных консультантов при введении этой новой системы?

Да, у нас на предприятии есть такой консультант. Нас два управляющих, два собственника. Консультант и те сотрудники, которые, как мы считаем, принимают активное участие в процессе работы. Вместе с этими и некоторыми другими сотрудниками мы запустили это проект.

Насколько Вам помогло сотрудничество с внештатным консультантом предприятия?

Оно нам очень помогло. Я и мой брат вступили во владение этого предприятия, переданного нам нашим отцом, в 1984 году; с тех пор мы пользовались помощью нескольких консультантов, по-моему, четырех или пяти. Их помощь мы оценивали по-разному. Но еще никогда у нас не было консультанта, который бы умел так ясно мыслить и который бы столько принес для нашего предприятия, как данный консультант (сотрудничавший с нами в этом проекте).

Могли бы Вы себе представить осуществление всех этих преобразований без посторонней помощи?

С 1994 года мы с братом очень интенсивно занимаемся организациями, результаты деятельности которых измеряются полученной прибылью, мы прочитали почти всю литературу по этой теме, мы слушали доклады и старались собрать всю информацию, которую только могли достать. На одном из докладов мы и познакомились с этим консультантом. Но вернемся к Вашему вопросу — без внештатного консультанта мы бы одни точно не справились, потому что то и дело происходят возвраты к старому. Я считаю, что я достаточно быстро все «схватываю». И все же я снова и снова возвращался к старым методам мышления. Никогда не нужно забывать, что руководитель никогда не видит недостатков на своем предприятии и не понимает, какие вообще существуют возможности, чтобы что-то изменить. Внештатный консультант постоянно повторял: Вам только нужно убрать весь мусор из-под ног (расчистить себе дорогу), а потом все пойдет само собой. А потом он показал нам, как нужно убрать весь этот «мусор», который мы и не замечали. Я хотел ввести эту систему и на нашем втором предприятии. Несмотря на то что мы уже знали эту систему и работали с ней на этом предприятии уже полтора года, без консультанта у нас бы ничего не получилось.

Верно ли, что Вы изменили как «жесткие» факторы — структуру предприятия, в которой больше не стало иерархий, а появились рабочие бригады, так и «мягкие факторы»? То есть изменили способы и методы сотрудничества — ведь у Вас теперь работают инициативные сотрудники с предпринимательским мышлением.

В любом случае я чувствую ответственность за своих сотрудников, на нашем предприятии нет ни рабочих, ни служащих, у нас есть только

компаньоны — «совладельцы предприятия». Сегодня я очень рад тому, что наши сотрудники инициативны, что им присуще предпринимательское мышление, ведь, таким образом, они сами принимают решения. Мне не нужно теперь все решать самому. Раньше мы с братом работали очень интенсивно, потому что считали, что нам необходимо создать, по возможности, такое предприятие, каким мы себе его представляли. Мы ставили себе очень высокую планку, и наши старания закончились плачевно из-за иерархичной структуры предприятия. Мы считали, что на каждого принимаемого на работу сотрудника нам нужно как можно больше давить. Сегодня нам уже не приходится оказывать давление на сотрудников, потому что образовался огромный вакуум.

В нашей отрасли отделочных строительных работ мы сильно изменили сроки доставки. Раньше люди нам звонили, заказывали противопожарную дверь, и потом мы расставляли всех клиентов в хронологическом порядке (выполняли все заказы по порядку). Срок доставки составлял тогда четыре, пять и даже иногда шесть недель, в зависимости от времени года. Сегодня у нас срок доставки в любое время года составляет 36 часов. Мы можем доставить уже готовые двери в течение этого времени. Вместе с транспортировкой и установкой дверь будет на месте через неделю. Раньше это казалось просто невероятным. Теперь производственная мощность у нас в разное время может варьироваться — мы работаем тогда, когда у нас есть заказы, и работаем столько, сколько нужно, чтобы выполнить заказы. Пределы изменения нашей производственной мощности колеблются в диапазоне 100%.

Теперь Вы уже рассчитываете рабочее время не по неделям, а по годам, если не по векам, это так?

У нас нет такого понятия, как дневное или недельное рабочее время. Мы рассчитываем рабочее время по годам — оно установлено в пределах 1800 и 2000 часов, на оставшуюся производственную мощность мы «закупаем» сотрудников из других фирм: мы заключили соглашения с некоторыми лизинговыми фирмами, которые постоянно присылают к нам на работу одних и тех же людей — они работают у нас некоторое время, в зависимости от того, сколько у нас на данный момент заказов.

Если у наших сотрудников мало работы, то они могут идти домой в середине рабочего дня или во второй половине дня. Сотрудники не могут уходить домой по отдельности, только рабочая бригада в полном составе может это сделать. Это решается внутри бригады.

Наверняка в самом начале у Вас были некоторые сложности, связанные с этой новой системой. Вы сказали, что сегодня есть проблемы с сотрудниками-новичками. Разработали ли Вы какую-либо систему обу-

чения новых сотрудников, или же достаточно того, что они все время находятся под влиянием своей бригады, и таким образом, необходимость в обучении отпадает ?

Это наша больная тема. В производстве все идет достаточно легко: новые сотрудники включаются в процесс работы с помощью своей производственной команды. В этом году — три года спустя после введения новой системы — мы проводили семинар по вопросам доходности предприятия для сотрудников производственных бригад (в этом году у нас много новичков). На этом семинаре обсуждались такие понятия, как расходы, часы, почасовая оплата труда, дополнительные расходы по заработной плате, — то есть все те экономические данные, с которыми сотрудники сталкиваются каждый месяц. Сложнее обстоят дела с областью сбыта — сюда также сначала пришли новые сотрудники, потом они ушли с предприятия, потому что не смогли работать в условиях новой системы, не знали, что делать со всей этой свободой. Теперь мы пришли к выводу, что нужно набирать достаточно молодых сотрудников — например, выпускников технических колледжей или университетов, которые бы хотели работать в области сбыта. Эти сотрудники проходят у нас обучение в течение года за счет руководства фирмы. Только на второй год они начинают работать в составе команд, занимающихся сбытом. Мы поняли, что новые сотрудники области сбыта хорошо справляются с предъявленными к ним повышенными требованиями: они научились правильно обращаться с новыми товарами и с новыми методами работы, основанными на личной ответственности.

Как у Вас организуется сбыт? Вы рассказали о командах, занимающихся сбытом, входят ли в их состав и сотрудники офиса?

Когда у нас еще была иерархическая система, то были и специалисты по сбыту, и сотрудники офиса. Последние улаживали для специалистов по сбыту все вопросы, связанные с заказами, делали заказы «готовыми для производства». Потом заказ исполнялся в производстве, поступал к экспедитору, который осуществлял доставку, и затем установщик устанавливал заказанную дверь у клиента. Раньше было обычным явлением то, что к восьми из десяти заказов предъявлялись претензии. Сегодня мы объединили наши ключевые позиции — сбыт, внутреннюю службу сбыта (работа в офисе) и установщиков в одну команду. Сейчас у нас больше уже не существует классической работы в офисе, есть только консультанты — персонал по работе с клиентами. Одновременно с этим мы, разумеется, создали необходимую систему ЭОД (электронной обработки данных) в помощь сотрудникам, занимающимся сбытом. Там выдаются данные о товарах, в зависимости о заданных параметров. Сначала запрашивается, какая именно дверь или ворота нужны, потом составляется список предметов

(изделий); специалист по сбыту ответственен за передачу этого списка производственным бригадам. Сейчас наши консультанты по работе с клиентами одновременно работают и в офисе. У нас есть две команды, ответственные за сбыт, а также собственные команды, занимающиеся установкой дверей. Две команды, ответственные за сбыт, сотрудничают с командами по установке. Так лучше удастся согласовывать сроки.

Говорят, что подобная новая форма организации, прежде всего, заключающаяся в культуре управления и культуре предприятия, означает опережение своих соперников в конкурентной борьбе минимум на шесть-семь лет. Можете ли Вы это подтвердить?

Мы постоянно дискутируем о том, на каком уровне мы находимся по сравнению с нашими конкурентами. В прошлом году у нас в гостях на обоих предприятиях было около сотни предпринимателей, которые увидели собственными глазами нашу новую форму организации работы. Мы слышали много лестных слов в свой адрес, но все говорили: «Но у нас на предприятии это сделать невозможно (=это неосуществимо)». Никто не готов реально что-то изменить.

Наши конкуренты только смеялись над нами из-за слишком коротких сроков доставки. Уже год, как мы пытаемся обосноваться в Германии. Мы думаем, что мы обогнали своих конкурентов даже не на шесть или семь лет, а на все десять. Благодаря той культуре, которую мы создали, благодаря раскрытию творческих способностей каждого отдельного сотрудника, которое мы начали осуществлять на нашем предприятии, — благодаря всему этому, мы действительно считаем, что это опережение составляет не менее десяти лет.

Вы сказали о сроке доставки в 36 часов. Правильно ли я понял, что Ваши противопожарные ворота изготавливаются только тогда, когда уже сделан заказ?

Этот процесс нужно себе правильно представлять: когда идет строительство какого-либо учреждения, нужны и противопожарные ворота (двери) — заказчик объявляет открытый конкурс на выполнение заказа (=размещает заказ по открытому конкурсу) и потом делает свой заказ. Но после получения такого заказа мы не можем сразу изготовить двери. Ведь еще не известно, какого размера должны быть эти двери, какого цвета, какие нужны ручки и т. д. — это будет известно только в процессе работы. Архитектор всегда предоставляет планировку слишком поздно. Когда архитектор точно будет знать, что он хочет, только тогда мы можем начать изготовление дверей. Тогда доставка длится три, четыре, пять недель, и когда-нибудь двери, наконец, доставляются заказчику. Это приносит немалые убытки всем участвующим в этом процессе. Сегодня мы гарантируем, что с момента предо-

ставления архитектором или застройщиком точных данных, то есть когда на 100% все технически ясно, нам нужно всего 36 часов на изготовление, доставку и установку в течение одной недели, в любых количествах.

Мы являемся единственным производителем противопожарных ворот и дверей во всей Австрии, который изготавливает противопожарные ворота и двери на заказ, с проверкой их противопожарной функции в течение 36 часов.

Есть ли на Вашем предприятии группы KVP (группы, которые вносят свои предложения) ?

Каждая рабочая бригада (группа) вносит свои предложения по усовершенствованию процесса. Все, на что требуются небольшие инвестиции, решается сразу же — все, что амортизируется в течение одного года, входит в компетенцию самих групп, которые иногда и сами докупают то, что нужно. При необходимости больших инвестиций, решение принимается совместно. Нормативное время остается прежним, в первые три месяца в качестве премии, потом нормативное время снижается.

При больших инвестициях оставляет ли руководство право решающего слова за собой? Да.

Если бы у Вас была возможность исполнить любое Ваше желание, что бы Вы пожелали?

Я хотел бы оставаться как можно дольше здоровым и руководить этим прекрасным предприятием с его замечательными сотрудниками.

Благодарю за интервью.

Интервью с господином Манфредом Райтингером

Председатель правления С

октября 1999 г. на пенсии

Название фирмы

Алльгемайне Шпаркассе Оберцстеррайх (Общая сберегательная касса Верхней Австрии)

Адрес

Променаде 11-13
А-4041 Линц

Вид деятельности

Банковские операции

Экономические данные

В млн (авст. шиллинги)	1997	1998	1999
Итоговая сумма	63 672	67 389	79 269
Вклады клиентов	48 416	50 752	62 960
Кредиты	38 417	41 544	56 596

Сотрудники

	1997	1998	1999
Количество сотрудников	1295	1254	1570

Как развивалось Ваше учреждение в последние годы, какие преобразования были осуществлены в последние 3—5 лет?

«Алльгемайне Шпаркассе Оберцстеррайх» (Общая сберегательная касса Верхней Австрии — *фед. земля Австрии. — Прим. переводника*) еще в 1991 году была «Алльгемайне Шпаркассе Линц» (Общей сберегательной кассой Линца — *столица Верхней Австрии. — Прим. переводчика*). Поэтому ее рынок (сфера влияния) ограничивался Линцом и его окрестностями. С 1991 года постепенно происходило слияние со всем районом Верхней Австрии. Тем самым рынок (сфера влияния) нашего учреждения «Алльгемайне Шпаркассе» значительно расширился. Вследствие этого возникла необходимость проведения некоторых преобразований, а также нужно было приспособиться к новым условиям и к новой организации работы нашей сберегательной кассы.

Это было одной из самых главных задач в период с 1991 по 1996 год, когда размер оборота предприятия возрос почти в два раза. Возникшие вследствие этого дополнительные шансы нужно было использовать соответствующим путем.

Это значит, что Вы предприняли целый ряд структурных преобразований внутри Вашей организации. Не могли бы Вы привести несколько примеров ?

Раньше мы были организованы так, что сферы ответственности распределялись по регионам. В отдельных регионах клиенты обслуживались по вексялям. В последние годы нашей задачей было по-новому организовать эту ответственность за клиентов. В настоящее время у нас введена ориентация по целевым группам. То есть ответственность разделяется не по регионам, а по целевым группам.

Такая перестановка стала одним из самых значительных структурных преобразований, и мы считаем, что это также было преобразование, ориентированное на сбыт. Вследствие таких изменений в организации нашего учреждения, конечно, возникла необходимость в обучении сотрудников и повышении их квалификации. Многие сотрудники стали выполнять непривычные для себя рабочие функции. В казначействе был создан новый вид деятельности, которую раньше мы только собирались ввести, — например, торговля отечественной, иностранной валютой и ценными бумагами. Вся торговая деятельность, в том числе и дериватами (производными продуктами), а также своевременное управление рисками теперь было профессионально объединено в казначействе. В эти годы мы провели работу с общественностью с целью придать сберкассе в сознании людей другой образ.

«Старая» сберкасса была учреждением со своими устоями и обычаями, а также с большим количеством пережитков прошлого. Все эти пережитки прошлого мы постарались ликвидировать. Таким образом, мы совершили прыжок в будущее. Кроме этого, мы начали «рассеивать» административные функции. Это тоже было серьезным вмешательством в структуру нашего учреждения.

Когда мы начали «рассеивать» административные задачи, перераспределение рабочих функций еще не было таким привычным делом, как сейчас. Уже в начале 90-х годов мы возложили на собственную организацию различные функции — такие, как регистрация данных (=сбор информации), обработка жалоб, части платежного оборота (=расчетной системы). У нас появился уполномоченный по разбору жалоб, и мы участвовали в бизнесе за границей (вложили капитал за границу). Мы купили у одного банка в Праге 33% акций и, таким образом, стали работать и за границей. Конечно, это было тоже серьезным вмешательством в старые структуры сберегательной кассы.

Итак, в прошедшие годы под Вашим руководством были проведены значительные преобразования. Что явилось толчком к осуществлению этих преобразований ?

Таким «толчком» стала ситуация на рынке. Изменились требования, предъявляемые клиентами к сберкассе как к денежному учреждению. К тому же стала жестче конкуренция. По этим причинам был проведен процесс структурных преобразований в банковском деле вообще и в сфере сберкасс в частности. То есть именно внешние факторы нас побудили к созданию структур и стратегий, ориентированных, главным образом, на рынок и на запросы клиентов. Таким образом, мы разработали продукты, рассчитанные на целевые группы, усовершенствовали пути сбыта так, что они стали благоприятными для рынка и удобными для клиентов. С другой стороны, мы старались быть экономнее с затратами и использовать по максимуму рационализаторский потенциал. Австрия явно переполнена банковскими филиалами. Это известно всем. Мы поняли, что у нас будут шансы на рынке, только если мы объединимся в нашем секторе и будем вступать в сотрудничество.

Вы упомянули о том, что усиленно занялись повышением квалификации своих сотрудников, потому что при таких огромных преобразованиях, которые Вы осуществили, это было необходимо. Расскажите об этом подробнее.

Наша ежегодная программа обучения в большой степени ориентируется как на сектор сберегательных касс, так и на наши внутренние планы по обучению. В последние годы мы уделяли особое внимание обучению наших молодых руководителей и специалистов. Мы организовали развивающую программу по менеджменту. Сотрудников нашего учреждения мы направляем на обучение для повышения квалификации, по окончании которого они пишут что-то типа дипломной работы. Таким образом, сотрудники проверяют свои знания и способности по областям, в которых они специализируются. Эта программа разрабатывалась внутри нашего учреждения. Она оправдала себя. В настоящее время идет третий тур программы. Мы снова и снова убеждаемся, что «прекрасное рядом»: на нашем предприятии работают очень перспективные молодые сотрудники, на которых мы бы не обратили внимания, если бы не эта программа.

То есть Вы стараетесь предоставлять возможности продвижения по службе сотрудникам из Вашего учреждения и берете на перспективную работу не только сотрудников «с улицы» ?

Да, это так, в последние годы мы брали на руководящие позиции только молодых сотрудников из собственной организации. В будущем мы тоже собираемся проводить такую политику. У нас достаточно соб-

ственных, хорошо образованных и инициативных сотрудников, которые достойны работать в нашем учреждении. За последнее время мы сделали только одно исключение: мы пригласили на должность члена правления сотрудника не из нашего учреждения. Интересно, что в конце концов из выбранных на эту позицию пяти человек, четверо было из нашего учреждения. Это означает, что у нас есть достойные сотрудники, которые могут претендовать на такие высокие позиции.

Я понял из Вашего рассказа, что Вы уделяете очень большое значение образованию и повышению квалификации Ваших сотрудников. Это особенно необходимо, если в планах предприятия есть проведение определенных процессов преобразования. Согласны ли Вы с этим ?

Совершенно согласен. Я хорошо понимаю, что это значит, когда чувствуешь себя объектом, а не субъектом в процессе преобразований. Когда человека заставляют работать, когда он выполняет определенные приказы сверху и работает поэтому спустя рукава, тогда много возможностей остаются нереализованными. Если же у сотрудника есть шанс быть активным участником процесса, то только тогда высвобождается тот творческий потенциал, который необходим предприятию для успешного осуществления преобразований. Принцип «превратить подчиненных в компаньонов» очень важен. Высокообразованные сотрудники проявляют гораздо большую готовность активно участвовать в преобразовательных процессах. Те сотрудники, которые не получают достаточной информации, чувствуют себя заброшенными и поэтому не имеют — или почти не имеют — представления, как работать в условиях проводимых преобразований.

Значит, очень важно, чтобы в процессе преобразований участвовало как можно больше сотрудников. Что еще не менее важно для успешного проведения в жизнь преобразований на предприятии ?

Я считаю, что нужно постоянно заставлять сотрудников работать еще и еще лучше и говорить, что они могут работать лучше. Таким образом, высвобождаются ресурсы, которые при другом положении вещей и не раскрылись бы. Есть такая поговорка: «Гром не грянет, мужик не перекрестится». Наш опыт показывает, что удовлетворенные, «сытые» сотрудники, которые не чувствуют необходимости перемен, не выражают особой готовности принимать участие в процессе преобразований. В условиях конкурентной борьбы человек вынужден работать еще и еще лучше.

Есть еще один немаловажный фактор. Целью организации обучения и повышения квалификации сотрудников не является просто формальное посещение соответствующих курсов. Человек получает возможность пообщаться со своими коллегами, узнать, как идет работа на других предприятиях. Таким образом, узнаешь, какие еще есть

способы решения тех или иных проблем, как организовать работу в том или в другом случае.

Мой личный опыт был таков, что я в течение семи лет работал контролером (ревизором) и, благодаря этому, изучил работу многих сберкасс разных градаций.

На предприятии также должна быть определенная атмосфера, определенная культура управления предприятием, при которой начальство сигнализирует о своей готовности к преобразованиям. При этом сами руководители должны быть готовы взять на себя новые рабочие функции и задачи, если в этом есть необходимость, — то есть должны уметь показать пример своим подчиненным — в данной связи это очень важно.

Когда все эти предпосылки выполнены, на предприятии появляются такие сотрудники, которые при необходимости сами становятся инициаторами преобразований и помогают их реализовывать.

Здесь Вы остановились на очень важном пункте, а именно на культуре предприятия. Какое значение Вы придаете этому аспекту, если, например, в процессе осуществления какого-либо преобразования случаются ошибки ?

Прежде всего, я хочу отметить, что мы проводим преобразования не для самих себя. Всегда существует опасность, что снова и снова в процессе анализа «напрощиваются» какие-то улучшения и преобразования, и люди на предприятии как будто бы превращаются в вечный двигатель. Надо принимать во внимание то, что мы все же придем к определенной консолидации.

Культура управления предприятием предполагает, что ошибки могут случаться. Нам не всегда удается это понять и принять. Однако, если на человека, допустившего ошибку, налагаются «штрафы», то не стоит удивляться, что этот человек не желает проявлять инициативу в работе. Преобразовывать значит использовать шансы и уметь рискнуть. Ошибки допустимы, но нужно работать над тем, чтобы устранять их и избегать подобных ошибок в будущем.

При проведении преобразований очень важно, чтобы между высшим руководством, занимающимся разработкой целей на будущее, и менеджерами, занимающимися осуществлением этих целей, связанных чаще всего с преобразованиями, должно быть равное соотношение. Здесь речь идет о большом объеме кропотливой работы (индивидуальной работы). К менеджерам относятся также те, кто предупреждающе грозит пальцем, если на пути преобразований появляются какие-либо препятствия. Как обстоят дела в «Альгемейне Шпаркассе» ?

Я думаю, что у нас есть такое равное соотношение. Банк, а особенно сберкасса, это не такое учреждение, где толпятся одни «провидцы» (люди, строящие планы на будущее). Наша повседневная работа требует от нас быть реалистами и формалистами. Зачастую приходит -

ся иметь дело с клиентами, которые думают только о целях на будущее, и их цели слишком иллюзорны. Встречаются и подобные сотрудники. Что касается лично меня, то я смею думать, что умею строить планы на будущее и считаю, что наше руководящее звено состоит как из людей, живущих образами будущего, так и из формально мыслящих сотрудников.

Моей мечтой и целью на протяжении десяти лет было создание надежной земельной сберегательной кассы. В то время в Верхней Австрии было около сорока самостоятельных сберкасс. Моим местом службы был Уэльс. Являясь заместителем старосты земельного общества, я написал письма во все сберкассы Верхней Австрии. Я считал, что нам нужно совместными усилиями начинать учреждать земельную сберкассу, любыми возможными формами сотрудничества и слияния. Я получил всего два ответных письма — одно от правления «Альгемайне Шпаркассе», другое от «Шпаркассе Грюнбург». Остальные и слышать не хотели о моих планах.

А тем временем мы уже много сделали для того, чтобы создать земельную сберкассу.

Важно ли, в условиях запланированных преобразований, своевременно информировать сотрудников о подобных намерениях. Как Вы действуете в такой ситуации?

Наши сотрудники почти всегда работают в проектных группах над этими преобразованиями. В связи с этим, своевременное и полное информирование сотрудников не является проблемой. Другое дело, если специфика запланированных преобразований требует определенной конфиденциальности. Чаще всего в таких случаях среди сотрудников начинают ходить разные слухи. Вот это действительно является проблемой, которую можно решить — если это возможно — только путем подробного информирования. Здесь важна также и культура доверия, то есть, когда сотрудники знают, что они получают нужную информацию, как только это станет возможным.

Какие меры предпринимаются в «Альгемайне Шпаркассе Оберцстертрайх», чтобы сохранить те преобразования, которые были введены? Известно, что всегда существует опасность возвращения к старому через какое-то время.

Мы стремимся не просто вводить преобразования, но и сохранять их. Для этого мы контролируем, чтобы введенные преобразования осуществлялись и на практике. Во многих случаях преобразования связаны также с введением так называемых жестких факторов, как, например, строительные работы или переналадка ЭВМ. Тогда подобной проблемы не возникает.

Благодарю за интервью.

Интервью с господином доктором наук Максом Шахингером

Собственник

Название фирмы

Шахингер Транспорт унд Логистик

Адрес

A-4063 Хершинг

Вид деятельности

Транспортное дело

Экономические данные

В млн (авст. шиллинги)	1997	1998	1999
Итоговая сумма	713,4	779	1031,5
Оборот, включая ILL	1330	1572,9	1724,5

Сотрудники

	1997	1998	1999
Количество сотрудников, включая ILL	714	658	703

Как развивалось Ваше предприятие в последние годы? Какие произошли перемены?

С тех пор как у нас в Хершинге на новом месте стало больше территории, наше предприятие стаю развиваться несколько шире, чем классическое предприятие, осуществляющее транспортные перевозки, а именно мы стали заниматься и логистикой. Такое развитие предприятия характеризуется тем, что транспорт как таковой отошел на второй план, на первый план выдвинулась «интеллектуальная» торговля. Сейчас мы уже пришли к тому, что, идя далее по пути развития торговли и занимаясь в этой связи распространением товаров (дистрибуция), ведением складского хозяйства, комиссионными проверками и товарным хозяйством высоких технологий, для нас гораздо важнее стала внутренняя обстановка наших складских помещений с их технологическим оборудованием — начиная от проведения комиссионных проверок посредством радиосвязи и заканчивая полной автоматизацией — важнее, чем все, что находится вокруг нашего здания. Раньше это просто был склад, теперь же стала внутренняя жизнь (этих помещений).

Дальнейшим этапом развития была информатика, которая за последние пять лет стала иметь большое значение. Без информатики, являющейся неким перекрестком на пути производителей, промышленности, торговли, транспортировки грузов и конечным потребителем, наш бизнес был бы немислим. Эти три составляющие, транспортировка и дистрибуция, с одной стороны, хранение товаров на складе и торговля, с другой стороны, и, конечно, информатика, должны быть одинаково развиты, с тенденцией к информатике. Этим характеризуется развитие нашего предприятия в последние годы.

Как будет осуществляться это развитие в будущем — есть ли по этому поводу какие-либо прогнозы ?

Все эти направления нашей деятельности будут развиваться еще быстрее и интенсивнее, так как в наш век оптовой торговли и всем, что с ней связано, можно предвидеть, что товарные потоки и каналы распространения товаров (каналы дистрибуции) будут подвергаться сильным изменениям. Это можно подтвердить таким примером: мы должны принимать во внимание то, что вскоре многоступенчатость распределительных процессов (процессов распределения) в определенных отраслях полностью ликвидируется. Если кто-нибудь заказывает какой-либо товар на некоем потенциальном предприятии, то где-нибудь имеется центральный склад, откуда нужный товар быстро отправляется к месту назначения. Я заказываю товар сегодня, а завтра рано утром его получаю. Такая транспортировка может осуществляться на любые расстояния. В будущем возникнут совершенно новые информационные и дистрибутивные структуры, которые повлекут за собой серьезные перемены. Я ожидаю такого развития событий. Не все системы товарного хозяйства радикально изменятся, но их большая часть — обязательно.

Как проводились преобразования в прошлом: «про-актив», то есть предусмотрительно, с планами на будущее, или же «ре-актив» (когда уже другого выхода не было) ?

По-разному. Если, например, наша транспортная фирма находится по соседству с какими-либо передовыми, прогрессивными фирмами, то «сам Бог велит» и нам стать передовой фирмой, то есть встать на путь новаторства. Мы, так сказать, вынуждены стать передовыми, иначе у нас будет мало шансов привлечь к себе клиентов из этих передовых фирм по соседству. У нас на предприятии есть такое выражение: дотошные клиенты помогают нам двигаться вперед (заставляют нас не стоять на месте); дотошные клиенты — это передовые, прогрессивные клиенты, которые форсируют процесс развития. Если вступаешь с такими клиентами в тесное сотрудничество, то не остается ничего, кроме как самому развиваться и идти вперед. Таким образом,

немножко удачи, немножко случайности и немножко интуиции — вот, что помогло нам осуществить преобразования в прошлые годы. В результате, мы и наши коллеги стали работать в тех отраслях, где мы были востребованы. Когда, например, мы начали заниматься совместным проектом по промышленной логистике (промышленность — логистика) с фирмой «Voest», мы поняли, что нашему предприятию нужно абсолютно новое товарное хозяйство. И мы воспользовались имеющимися возможностями. Результатом были передовые достижения.

Как Вы добивались того, чтобы руководство и простые сотрудники активно или даже «про-активно» участвовали в преобразовательных процессах?

Это тоже был двойной процесс. Во-первых, в последние годы у нас произошла полная смена поколений в руководстве. 60—65-летние руководители ушли на пенсию. Их сменили более молодые руководители. В то же время нам нужно было взять на стратегически важные позиции новых сотрудников не из собственной фирмы. Нам посчастливилось принять на работу 40—45-летних людей с высшим образованием, которые привнесли с собой новые знания и навыки ведения бизнеса в современных рыночных условиях, а также другие научно-технические знания, технический и производственный опыт, приобретенный ими на предприятиях, на которых они работали раньше, а также в вузах, в которых они учились. Таким образом, мы получили некое взаимодействие этих двух элементов (двух групп сотрудников): проверенных, опытных работников из собственного предприятия и новых сотрудников. Сильной стороной первых был их многолетний опыт работы на нашей фирме и полученные за эти годы работы знания; вторые же всегда выражали готовность к нововведениям, преобразованиям, они умели предвидеть, какие цели необходимо осуществить в будущем. Диалог этих двух сторон со мной во главе давал в результате какую-то особую энергию, энтузиазм, умение успешно решать возникающие в ходе работы вопросы. Мы вступили в новые отраслевые сегменты — оказание услуг по логистике, так как после вступления Австрии в 1995 году в ЕС не нужно было платить пошлин. Это было очень важным событием для нашего предприятия. Таким образом, все эти события в совокупности — смена поколений в руководстве предприятия, приход новых сотрудников, вступление в ЕС — привели нас к тому, что преобразования, перемены на фирме стали жизненно необходимы.

Однажды в личном разговоре Вы рассказали мне о созданной Вами так называемой импульс-группе, в состав которой входят от трех до пяти человек. Эта импульс-группа ответственна за то, чтобы предла-

гать фирме свои идеи преобразований. Расскажите, пожалуйста об этой импульс-группе подробнее.

В эту группу входят представители руководства, которые, по моему мнению, больше, чем другие, проявляют готовность к разного рода нововведениям и преобразованиям. Они обладают определенным талантом уметь оторваться от суеты повседневных дел и посмотреть на развитие нашего предприятия как бы «с высоты птичьего полета». Этот талант мы особенно ценим в данных сотрудниках. Мы заседаем четырнадцать дней, мы можем быть очень «гибкими»: когда мы видим, что в какой-то сфере созревают процессы преобразований, мы собираемся и начинаем работу. Легче собрать группу из трех-четырех человек, чем более многочисленную группу. Задача этой группы истекает из ее названия: «посылать импульсы» другим членам руководства, то есть стимулировать их работу, побуждать к активной деятельности. В наше руководство входит около двадцати человек, из них треть относится к высшему руководству. Импульс-группа должна проверять, насколько наши идеи, цели, стратегии пригодны и эффективны, какие отрицательные последствия могут нести за собой те или иные решения руководства или же каковы их шансы на успех. Импульс-группа должна также заниматься разработкой новых товаров, то есть анализировать, правильно ли мы выбрали область деловой активности, в которой мы в данный момент работаем, на правильном ли мы пути. Мы должны решить, в какой мере нам необходима «гибкость», какие она имеет преимущества перед четкой организацией, строгим порядком и прочными системами. Доходит до того, что мы все чаще и чаще задаемся таким вопросом: нужно ли нам планирование — ни одна фирма не может обойтись без планирования — или, может быть, лучше жить в хаосе. Стремительное развитие Европы приносит много хаоса и ставит под сомнение — по крайней мере, один-два раза в год — полезность многих, слишком быстро вводимых преобразований.

Принимают ли участие в подобных заседаниях и клиенты, для того чтобы к этому процессу были подключены все «звенья цепи» Вашего бизнеса?

Частично. Совершенно особый случай у нас связан с индустриальной логистикой Линца. Наш крупный клиент, фирма «Voest», является нашим пайщиком с правом меньшинства, блокирующим принятие решений. На этих заседаниях клиент всегда привлекается к активному участию, уже даже на полных правах (официально). В других областях, например, в проектах по образованию из части фирмы самостоятельного предприятия, с новыми клиентами поддерживается тесный контакт. При определенном уровне качества наряду с очень низкими ценами, просто необходимо учитывать ЭПС (эффективность потребительского спроса). В этой области мы всегда играли и будем играть важную роль. Дальнейшее развитие всей этих «цепи бизнеса» не

может идти без совместного участия всех «звеньев» этой «цепи»: экспедиторов, логистиков и клиентов. То есть мы вынуждены действовать сообща. Правда, я считаю, что эти процессы совместной разработки планов деятельности находятся еще только в зачаточном состоянии.

Полагаю, что при осуществлении крупных преобразований Вы организуете проектные группы. Какой у Вас опыт работы с проектами?

При осуществлении любых крупных преобразований всегда работали и работают проектные команды. По многим параметрам опыт такой работы принес очень позитивные результаты, однако в чем-то нам пришлось признать, что мы допустили ошибки и действовали неправильно. В особенности тогда, когда при проведении крупных проектов по образованию из части фирмы самостоятельной фирмы, нам сложно было предвидеть, что возникнет такое большое количество проблем. В конце 1999 года у нас появилось еще два крупных клиента в области поставки свежих продуктов питания. Время подготовки составило полгода. Проектная группа состоит из сотрудников от клиентов, а также из наших сотрудников.

Мы поняли, что проектная организация это нечто иное, чем подразделение предприятия на руководство, отделы и области узкой специализации. Нужно долго учиться, чтобы добиться успешного сотрудничества в проектах. Мы все время этому учимся.

Пользовались ли Вы помощью внештатных консультантов при разработке крупных проектов в качестве специалистов в узких областях или в роле посредников (ведущих) ?

В оперативно-производственных проектах консультанты не участвовали.

Каким образом Вы добиваетесь того, чтобы при разработке крупных проектов к работе были подключены все сотрудники, например, посредством информирования ?

Обратимся опять к индустриальной логистике Линца. Мы работаем с группами, в которые включены и простые сотрудники, и руководство. На нашем предприятии проводятся мероприятия по информированию сотрудников. Также на нашем предприятии выпускается газета под названием «Диалог», которая выходит несколько раз в год, — дважды — номер для клиентов и дважды — номер для сотрудников. В этой газете мы сообщаем о всех планирующихся проектах.

Что Вы делаете для того, чтобы введенные преобразования сохранились (укоренились) на предприятии ?

Буду откровенен: я считаю, что самое главное в этом вопросе — наличие рядом со мной на предприятии хороших руководителей. Если я вижу, что какой-нибудь проект зашел в тупик, то для меня это,

прежде всего, промашка руководства. Поэтому очень важно создать команду из сильных, авторитетных руководителей, которые бы не застревали в повседневной рутинной работе, а обладали бы достаточно хорошей интуицией, чтобы чувствовать, пустили ли корни на предприятии те преобразования, которые были предприняты.

Во-вторых, я сам занимаюсь тем, что раз в квартал провожу информационную беседу с руководящими кадрами предприятия. Все преобразования, а также их статус на сегодняшний день подробно обсуждаются. Я возлагаю большие надежды на эти руководящие кадры, которые должны уделять 10—15% своего рабочего времени осуществлению преобразований. Кроме того, уже в течение полугода у нас существуют «компетентные центры». Эти центры, которых на данный момент семь, ответственны за совершенно определенные темы. Члены этих центров набираются из членов руководящих кадров, но не из членов высшего руководства. Мы хотим привлечь к этому молодых руководителей. Они должны учиться тому, чтобы не только выполнять свою повседневную работу, но и находить время для решения важных стратегических вопросов и проектов. Таким образом, люди учатся брать на себя ответственность. Эти компетентные центры я считаю очень важной инновацией. Каждый квартал проводятся мероприятия, где в присутствии высшего руководства главы этих компетентных центров докладывают о статусе соответствующих проектов (как они развиваются). При этом участие на таких мероприятиях принимают 15 человек. Обсуждается следующее: какие возникли трудности, принимает ли, по мнению членов компетентных центров, высшее руководство соответствующие «импульсы» и идеи, и наоборот, как проходит сотрудничество членов высшего руководства в рамках компетентных центров. Наши компетентные центры еще очень молоды. Я ожидаю появления существенных импульсов, идей, над которыми мы раньше работали в узком кругу высшего руководства. Мы расширили руководящие кадры, и теперь круг лиц из примерно пятнадцати человек учится быстро генерировать идеи, поддерживать готовность сотрудников предприятия к преобразованиям и следить за тем, чтобы осуществленные преобразования не зашли в тупик, а «укоренились» на предприятии.

Назовите, пожалуйста, какую-нибудь конкретную тему, над которой работает компетентный центр.

Их несколько. Каждый компетентный центр получает в начале года от импульс-групп на выбор несколько тем. Можно выбрать одну тему из трех тем, которые, по мнению импульс-группы, являются стратегически важными для деятельности предприятия в последующие месяцы или годы.

Например, одна тема связана с продажей (реализацией), она называется «Сбыт и маркетинг». У нас на предприятии осуществляется

обычная продажа (реализация) товаров в ее классическом понимании, а именно обслуживание клиентов. Но все, что стоит за пределами этого узкого понятия, — связь с общественностью, регулирование продаж, постановка целей — еще почти не развито. В этой связи компетентный центр получил задание искать новые методы и пути лучшей организации основной бухгалтерии, обслуживания постоянных и новых клиентов, регулирования продаж, маркетинга, мероприятий для клиентов и т. д. В оперативной производственной сфере есть тоже много проектов, как, например, введение штрихового кода, отправка грузов без сопроводительных документов, основа для индустриализации транспортно-экспедиторской деятельности. Как может фирма, учрежденная в Линце, Хершинге, Вене, Граце, Клагенфурте и имеющая свое представительство в Зальцбурге, создать сеть логистики одинакового качества для всех фирм?

Задача другого компетентного центра — следить за потоком информации. Кто кого информирует, как часто, кто и как часто получает те или другие данные. Это очень щекотливая тема.

Если бы у Вас была возможность осуществить одну свою заветную мечту— что бы Вы пожелали для Вашего предприятия?

Я пожелал бы, чтобы будущее третье поколение — а мои дети обязательно придут на предприятие — успешно бы решало все задачи в совместной работе с передовым, «боеспособным» высшим руководством. Я думаю, что в высшее руководство должно войти как минимум два человека, не являющиеся членами моей семьи, и один член семьи. Я хотел бы, чтобы наше предприятие было вхоже в разнообразные объединения, союзы и общества Европы и сотрудничало с ними. У нас должно быть несколько «опор». Очень важно, чтобы с одной стороны, наше предприятие оставалось независимым, а с другой стороны, входило бы в европейские альянсы, имея при этом соответствующие обязанности. Если бы я мог вернуться в возраст 20—30 лет, я бы постарался добиться этой цели в последующие тридцать лет. Но так как это невозможно, я хотел бы, чтобы мои последователи смогли успешно решить эту задачу. Наша фирма, на которой заняты около 800 сотрудников и которая имеет оборот примерно в 2 млрд, является типичным средним австрийским предприятием. Как сохранить независимость фирмы и в тоже время «прорубить окно в Европу» — этот вопрос пока остается открытым. Это задача будущего. И я думаю, она будет успешно решена. «Давид против Голиафа» — мы должны выучить правила этой игры.

Благодарю за интервью.

Интервью с господином доктором наук Эрхардом Шашлем

Генеральный директор и председатель правления

Название фирмы

Винербергер Бауштоффиндустри АГ

Адрес

Винебергштрассе 7
А-1100 Вена

Вид деятельности

Строительные материалы

Экономические данные

В млн (авст. шиллинги)	1997	1998	1999
Оборот	15 325	15 732	18 405
Итоговая сумма	22 228	27 969	32 251
Итог перед выплатой налогов	1395	1603	1716

Сотрудники

	1997	1998	1999
Количество сотрудников	7575	7988	10 374

Как развивалось Ваше предприятие в последние годы ?

Оно развивалось вширь. Последние 14 лет 180-летней истории фирмы «Винербергер» представляли собой период интернационализации и расширения. Мы увеличили свой оборот в десять раз, EGT — в 22 раза, а биржевую стоимость повысили до пункта (фактора) 27. При этом промышленная сторона нашей деятельности выглядит так: мы увеличили число фабрик с 11 до 212. Только в прошлом году у нас прибавилось 60 фабрик, часть из которых были куплены, часть — построены. В 1999 и 2000 годах мы взяли на себя управление (приобрели контрольный пакет акций) трех крупных предприятий по производству кирпича (кирпичных заводов) в США и, тем самым, заняли второе место после предприятия, занимающего ведущие позиции на крупнейшем рынке кирпичей в мире. Таким образом, это был период чрезвычайно бурного развития и расширения нашей фирмы.

Как Вы думаете: будет ли продолжаться это расширение и в последующие годы или же наступит период сохранения достигнутого ?

Это расширение будет продолжаться и в последующие годы, потому что мы считаем, что рост это очень важный процесс, даже если и нам придется столкнуться с некой «перестановкой», переоценкой ценностей. Выбор между «хорошо» или «много» будет делаться в пользу «хорошо». То есть качественный компонент будет иметь большее значение, чем количественный. Теперь на одной чаше весов будет качество, на другой — количество. В этом смысле у нас еще есть большие возможности для расширения деятельности фирмы в Восточной Европе, в Южной Европе и в США.

Наверняка с описанными Вами событиями были связаны многочисленные преобразования в структурах и стратегиях предприятия. Ведь превращение предприятия из национального в интернациональное, в игрока на мировой арене, реально осуществимо, только если это предприятие готово к проведению больших преобразований. Так ли это ?

Да, конечно. У нас было два вида преобразований. Первый вид — это вынужденные преобразования, то есть те, без которых в определенный момент было уже не обойтись, так как результаты деятельности предприятия не были удовлетворительны. В настоящее время у нас на фирме преобладает второй вид преобразований — «про-активные» преобразования (которые предпринимаются для достижения **в будущем** высоких результатов в работе предприятия). Мы сейчас проводим наступательные, атакующие, «агрессивные» преобразования.

Что вы, как топ-менеджер, связываете с понятием «преобразования»? Какие у Вас возникают ассоциации с этим понятием ?

Самые положительные ассоциации. Ведь без преобразований не будет никакого развития, созидания, а индустрия означает для меня создание ценностей.

На первом этапе — в первые шесть лет моей работы на фирме «Винербергер» — был предпринят целый ряд преобразований, шедшие под девизом «Санация (=реорганизация) и минимизация расходов». Основываясь на этом, мы разработали наши долгосрочные цели. На базе этих целей мы активно осуществляли преобразования в течение 14 из 20 лет, которые я возглавлял предприятие. Но я думаю, что термин «преобразования» здесь не совсем точен. Это был, скорее, период созидания — созидания ценностей. Мы основали это создание ценностей: это была целая цепочка, состоящая из таких звеньев, как долгосрочные цели, стратегии и инструменты управления. Дело в том, что планы, конечно, важны, но гораздо важнее результаты. Мы являемся предприятием, на котором менеджмент осуществляется в соответствии с разработанными стратегиями, осуществляет стратегии и приносит результаты.

Что послужило толчком к осуществлению преобразований, сыгравших такую большую роль в жизни предприятия?

Сначала толчком послужила вынужденная, крайняя ситуация (бедственное положение) — когда мы терпели убытки и были недостаточно сильны в конкурентной борьбе. На первом этапе мы устранили наши слабые места, то есть пробелы в работе, на втором этапе — старались укрепить сильные стороны и создать потенциалы для будущей работы.

То есть вначале Вы действовали «ре-актив», то есть проводили вынужденные преобразования, а сегодня предпринимаемые Вами меры носят, скорее, «про-активный» характер, заключающийся в умении предупредить развитие рынков?

Да, Вы совершенно правы.

Описанный Вами процесс серьезных преобразований не может быть осуществлен небольшой группой сотрудников — для этого нужен широкий круг людей. Как Вы добились того, чтобы в этом процессе участвовали все сотрудники, в том числе и скептически настроенные?

На первом этапе, когда я вступил в предприятие, я все проанализировал и понял, чтобы «широкий круг людей» осознал существующие проблемы. Это была начальная фаза оборонительной стратегии. Я, как новичок, взвесил все сильные и слабые стороны и организовал форум — Винербергский Парламент. В то время, около двадцати лет назад, в Австрии был введен рабочий контроль (=участие рабочих и служащих в управлении предприятием), что вызывало ужас у многих менеджеров и предпринимателей. Я тогда сказал, что если для нас это является проблемой, то мы можем ввести рабочий контроль не в наблюдательном совете (*акционерного общества*), а в этом Винербергском Парламенте. Он заседал каждую субботу и был доступен для всех сотрудников и советов председателей рабочих и служащих — здесь они могли открыто высказывать свои мнения и совместно принимать решения. Я тоже выступил со своими предложениями. Потом мое выступление начали обсуждать — и эффект был поразителен: реакция членов Парламента была такова: «Господин Доктор! Нужно что-то делать, так больше продолжаться не может!»

Это и было начало необходимого в то время процесса преобразований.

То есть инициативы исходили и от сотрудников?

Со своей достаточно критической позиции, я понял, что этот Винербергский Парламент единодушно выразил желание и готовность проводить преобразования. Таким образом, козыри снова были у меня в руках. Тогда я внес свои предложения по поводу предстоящих преобразований, и они были приняты. И в тот самый момент вместо

местоимения «Я» на передний план вышло местоимение «Мы»: «Мы должны провести санацию (=реорганизацию) предприятия».

На предприятии существует не так уж много гаек, которые можно закрутить. Но есть одна «гайка», которую можно закрутить одному (самостоятельно). Эта гайка называется «затраты». Кроме этого, есть еще и такие «гайки», как маркетинг и инновации. Мое предложение было начать с затрат — в этом пункте мне не нужны были помощники, я был сам себе предоставлен. Правда, поначалу мое предложение было принято крайне скептически. Но скепсис очень быстро перешел в радостное воодушевление, когда я сказал, что мы начнем «закручивать гайки» по затратам не снизу, вверху. Сначала я представил пакет предложений, как улучшить работу правления и как можно на правлении сэкономить. Тогда было решено сократить число секретарей, вычеркнуть из статей расходов кухню, столовую, служебные машины для членов правления и понизить жалование членов правления. Эти предложения сопровождалось аплодисментами. Когда все это было реализовано, мы приступили к следующему пункту. И так далее. В течение шести месяцев, не без помощи продаж и связанной с ними деятельностью, мы сократили количество занятых на предприятии сотрудников в первую половину 1981 года с 2346 до 999. Это был очень массивный, очень болезненный преобразовательный процесс. При этом нам удалось не только сэкономить затраты, но и многие виды деятельности были обособлены. Тем самым мы превратились в предприятие, главной целью которого была экономия затрат.

Вы, так сказать, перевернули лестницу сверху вниз. Вы сами показали пример. Последовали ли за этим и изменения в других областях?

На очереди стояли привилегии. Сокращение привилегий руководящих кругов повлекло за собой то, что почти все без исключения сотрудники отказались от так называемых добровольных и очень дорогостоящих социальных услуг — таких, как служебные квартиры (квартиры, выделяемые предприятием), предоставляемая рабочая одежда и т. д. От всего этого сотрудники отказались. Отныне оставался только «Социальный фонд и фонд на случай бедственных (крайних) ситуаций».

На Ваш вопрос — что было основными элементами тогдашнего успеха — я могу ответить так: экономия затрат и связанное с ней увеличение темпов работы, а также переход от «продукта» к «решению проблем» и от «товаров широкого потребления» к «фирменным товарам».

Следующий фактор успеха был переход от национального к интернациональному предприятию. В итоге получаем: 1) экономия затрат, 2) решение проблем, 3) фирменные товары, 4) интернационализация.

В современной литературе идет разделение между «лидерами» и «менеджерами»: «лидер» — это провидец, он смотрит вперед, разрабатывает для своего предприятия идеи будущего; «менеджер» — это тот, кто действует, скорее, осторожно, у него структурное мышление. Каково соотношение «лидеров» и «менеджеров» на Вашем предприятии: из примерно поровну или есть заметный перевес в ту или в другую сторону.

У меня есть другая классификация. Я однозначно отношу себя к категории «предприниматель» — даже если я и не являюсь крупным акционером фирмы «Винербергер». Предприятие стало слишком большим, чтобы быть на нем руководящим собственником.

Все время, когда мне нужно выбрать молодых сотрудников и принять их на предприятие, я подразделяю их на два класса: «менеджеры» и «предприниматели». Критерии этого подразделения очень просты: менеджер может быть очень хорошо образован, обладать всеми необходимыми навыками, которые ему будут нужны в работе, и, прежде всего, он человек с очень сильным рациональным началом. «Предприниматель», естественно, тоже имеет это рациональное начало, но в то же время в его натуре очень сильно проявляется и эмоциональное начало. И именно благодаря этой эмоциональной составляющей предприниматель является более ценным сотрудником. Предприниматель ощущает некую личную ответственность за деятельность предприятия: когда у него что-то получается, он радуется, как ребенок, он переполнен воодушевления и восторга, когда же наступает полоса неудач, «предприниматель» очень страдает. А неудачи время от времени случаются, иначе мы и не были предпринимателями, если бы здесь не было калькулируемого риска.

Я считаю себя истинным «предпринимателем». Сила фирмы «Винербергер» заключается в том, чтобы как можно большее количество сотрудников сделать «предпринимателями» — это является и моей личной целью. Сегодня это является важной частью культуры нашего предприятия.

Расскажите о каком-нибудь крупном преобразовании, которое Вы в настоящее время планируете осуществить. Ваша фирма уже занимает ведущие позиции и в Восточной Европе, почти на всех рынках. Есть ли у Вас в этой связи какие-либо планы и цели?

Мы постоянно осуществляем созидательные работы. Хорошим примером является Чехия. Это перманентный процесс преобразований в позитивном смысле. Мы создаем потенциалы и используем их. В этом процессе, на протяжении многих лет, есть одна неизменная цель: сделать «Винербергер» ведущим предприятием на международной арене в производстве строительных материалов. То есть стать номером 1 на рынках, с постепенной концентрацией на малых производственных отраслях.

Кто это МЫ? Во-первых, МЫ — это три члена правления в холдинге, пятнадцать руководителей групп (=бригад) с участием ведущих Винербергских обществ (компаний, объединений), и, наконец, команда менеджмента, состоящая примерно из 200 руководящих работников. Здесь разрабатываются цели и стратегии для региональных рынков.

Таким образом, существуют проекты, цели и стратегии для всей Винербергской группы и также, соответственно, цели для всех отдельных ведущих обществ (объединений, компаний).

Одним из последних решений, например, было то, что нам нужно отправиться в Польшу и Хорватию с производственными обществами (объединениями, компаниями). В Польше уже работают шесть фабрик и еще две находятся в процессе строительства. Вскоре в Польше мы будем иметь 30% доли рынка (удельного веса на рынке) (начиная с 0). Вот пример: принимается совместное решение на основе исследования конъюнктуры рынка. Два-три молодых руководителя едут в эту страну, живут там в течение двух лет, изучают обычаи этой страны в области строительства, исследуют, как развито производство строительных материалов, лучшие места расположения, месторождения полезных ископаемых и т. д. Потом разрабатывается план. На этой основе мы создаем локальный менеджмент. Наш принцип — осуществлять производство и сбыт в каждой стране с помощью людей, живущих в этой стране, с помощью управляющего звена из этой страны, для клиентов из этой страны, используя полезные ископаемые этой страны.

Преобразования подготавливаются и разрабатываются в проектных группах?

Для нас это уже установленный процесс. Все планирование поделено по региональным единицам и потом оно суммируется и как бы наматывается на одну катушку. В дополнение к этому производится определение эффективности системы.

В сущности, организация Винербергской группы очень проста. Я считаю, что секрет нашего успеха заключается в том, что мы руководствуемся двумя принципами: «просто» и «хорошо». «Просто» в методике, «хорошо» в реализации. Это две наши отправные точки. Являясь организатором очень большой команды, я постоянно должен следить за тем, чтобы на предприятии царил соответствующая атмосфера и работа осуществлялась по совместно установленным принципам. Это касается, конечно, и отдельных национальных, то есть региональных единиц (филиалов).

К настоящему времени мы осуществляем свою деятельность в 26 странах, как правило, занимая ведущие позиции. Мы уделяем большое внимание тому, чтобы на всем предприятии, включая и филиа-

лы, работа осуществлялась в духе сознательных и целенаправленных созидательных преобразований.

За последнее время Вы осуществили преобразования в организационной структуре предприятия. Что послужило причиной для этих преобразований и как они проходили?

Мы в большой степени ориентированы на эволюцию. В этой связи для нас было важно выступать на рынках еще более активно или целенаправленно. Еще точнее нужно расставить приоритеты. Ранее мы говорили о двух основных направлениях нашей деятельности: это производство кирпичей и труб. Сейчас первостепенным для нас является производство кирпичей, с которым мы оказываем 100%-ное влияние на рынке и занимаем первое место в мире. Вторым пунктом нашей деятельности является производство других строительных материалов, которое осуществляется на наших совместных предприятиях; мы хотим, чтобы эта сфера деятельности тоже стала для нас основной. Затем идет третий пункт — финансовое участие в других предприятиях. Эту область мы будем оптимизировать.

Следующим этапом было введение в должность уже упомянутых руководителей групп (=бригад). Здесь речь идет о команде из 15 руководящих работников в возрасте от 31 до 60 лет (я почти самый старший из них). То есть в этой команде работают два поколения руководителей, что обеспечивает некую непрерывность деятельности.

Сколько по времени длится процесс принятия решений и подготовки, прежде чем, наконец, эти новые структуры были введены?

Основополагающие шаги по разработке дальнейшего развития фирмы, как правило, длятся около года, просто потому что этот процесс требует времени. Это процесс подготовки, принятия решения, а затем и их реализации. Все может начаться очень спонтанно. Очень спонтанно, например, началось осуществляться управление (менеджмент) ценами (стоимостью товаров). Это не просто наша философия, а целая программа, оснащенная различными цифрами, данными, измерительными инструментами для определения эффективности системы. В этой связи у нас есть две «верные подруги» ROCE (прибыль на капитал) и EVA (экономически выгодный налог на добавленную стоимость). Это экономические понятия, пришедшие к нам из США. Они постоянно нас сопровождают. Мы все время хотим оптимизировать нашу работу, что-нибудь улучшить. Эти экономические величины действуют на всех наших предприятиях, во всех регионах, на всех фабриках. Это являются для нас серьезным стимулом (в отношении цен, стоимости товаров). Я вообще считаю, что очень важно давать возможность людям, а в данном случае региональным менеджерам, работать без ненужных ограничений. Ведь лучшие решения — это соб-

ственные решения, то есть принятые самим человеком. Я не готов принимать решения в отношении менеджмента для своих коллег, — решения, которые я сам впоследствии воплотить в жизнь не смогу. Я считаю, что оптимальный вариант, когда один и тот же человек принимает решение, и воплощает его в жизнь.

Как приходят идеи о необходимости ввести какие-либо преобразования?

Большинство идей о необходимости преобразований возникают в ходе дискуссий. Человек видит, что не все, что его окружает идеально, что есть пробелы, которые нужно ликвидировать. К тому же надо все время что-то менять, просто ради того чтобы люди всегда были на чеку, были активными. Год назад мы, как первое промышленное австрийское предприятие, ввели в Австрии программу «Акционерный план», с личным обязательством каждого отдельного человека. Сначала человек должен был сам купить акции, просто чтобы быть участником. Дополнительным условием, помимо роста курса акций, является увеличение в два раза EVA (экономически выгодный налог на добавленную стоимость) в течение двух лет. С помощью проведения акции по усилению мотивации сотрудников мы планируем через два года увеличить стоимость предприятия на бирже на 50% или на 10 млрд шиллингов. Даже если это полностью не удастся осуществить, все равно это будет большим успехом.

При осуществлении реструктуризации предприятия пользовались ли Вы помощью внештатных консультантов или же Вы все планировали сами?

Мы не особенно хотим пользоваться помощью консультантов, однако, если нам покажется это целесообразным, мы это сделаем.

С годами у нас на фирме сложилась очень стабильная культура. Мы любим преобразования, но не ставим перед собой цели все выполнить точно на 100%.

Зачастую бывает так, что требуется немало времени, прежде чем преобразования «пускают корни» на предприятии. Хотели ли бы Вы, чтобы этот процесс шел быстрее, или Вы довольны с тем, как в этом отношении идут дела на Вашей фирме?

Здесь есть два параметра. Первый — это вопрос времени, второй — вопрос понимания сотрудниками преобразовательных процессов. Для того чтобы простые сотрудники приняли введенные преобразования, требуется определенное время. Для этого должен быть составлен четкий план преобразований с четкими целями. Кроме того, нужно все объяснять доступным языком. Как известно, что цепь будет сильной только тогда, когда все звенья будут сильными. Все справочники и

руководства должны быть понятны не только высшему начальству, но и всем сотрудникам. Речь идет о банальных вещах, простых, как дважды два. Должна быть подготовлена соответствующая почва, нужно уметь привлечь внимание сотрудников, заинтересовать. Активное участие всех сотрудников и постановка ясных целей — вот предпосылки успешного осуществления преобразований.

Какие меры Вы предпринимаете для того, чтобы сохранить, «укоренить» введенные преобразования ?

Хорошо, если введенные преобразования продолжают свое развитие на предприятии. Всегда требуется дальнейшее усовершенствование. Нельзя стоять на одном месте, и для этого у нас есть подходящие «инструменты». Они, прежде всего, заключаются в определении эффективности системы. Решающим является не только составление правильного плана. Гораздо важнее то, какие результаты дали введенные преобразования. И в этом немаловажную роль играет то самое «определение эффективности системы». Для этого мы имеем в качестве показателей наших постоянных спутниц ROCE и EVA. Если мы каждый год закрываем несколько фабрик, то это и есть результаты преобразований. Мы стараемся полностью загружать наши производственные мощности в независимости от рынка — и это тоже элемент культуры нашего предприятия. Лучшие фабрики те, которые работают с 100%-ной загрузкой мощностей. Если завод долгое время работает на 80%, то мы вынуждены его закрыть. В таких случаях мы действуем активно и пытаемся решить проблему. «Определение эффективности системы» тоже является сигналом. Пока издержки производства понижаются, качество продукции и цены повышаются, все должно идти хорошо. Только если тенденции развития меняются, то может что-то выйти из колеи, тогда пришло время действовать, нужно что-то предпринимать — вплоть до организационных преобразований.

Если Вы могли бы исполнить какое-либо свое желание, что бы Вы поменяли на предприятии в первую очередь?

Я люблю эту группу «Винербергер». Моя заветная мечта — чтобы это предприятие принадлежало мне. Я бы был настоящим предпринимателем тогда, когда бы я мог сказать, что фирма «Винербергер» принадлежит не акционерам, а сотрудникам и руководству, включая «главу исполнительной власти». Но эта мечта неосуществима и навсегда таковой и останется.

Благодарю за интервью.

Интервью с доктором технических наук господином Норбертом Шрюфером

Член правления

Название фирмы

Миба Глайтлагер АГ

Адрес

А-4663 Лаакирхен

Вид деятельности

Автомобильные аксессуары

Экономические данные

В млн (авст. шиллинги)	1997	1998	1999
Оборот (доля валового дохода)	45,1	68,8	64,7
Итоговая сумма	54,7	64,9	57,0
Сумма чистой прибыли	5,4	13,3	16,3

Сотрудники

	1997	1998	1999
Количество сотрудников	499	537	524

Господин Шрюфер, на предприятии «Миба Глайтлагер АГ» за последние годы произошли большие преобразования. С чего начались эти преобразования?

Отправным пунктом было то, что в 1995—1996 годах произошла полная смена высшего руководства на фирме «Миба Глайтлагер АГ». На тот момент показатели деятельности предприятия были крайне неудовлетворительные. В финансовом 1995—1996 году, который длился до 31 января 1996 года, на «Миба Глайтлагер АГ» была впервые зафиксирована негативная прибыль на продажи (превышение затрат над прибылью). Год спустя, впервые после пяти лет кризиса, наконец, была получена прибыль. Кризис разразился в 1992 году, когда вместе со конъюнктурным спадом стали хуже идти дела и у фирмы «Миба Глайтлагер АГ».

Какие преобразования были осуществлены с того момента ?

В 1992—1993 годах у нас был запущен классический проект рационализации, проведенный с помощью внештатных консультантов, главный принцип которого был — урезание расходов, вследствие чего было предпринято большое сокращение штатов. Посредством этого убытки были значительно сокращены. Но этого рационализаторского проекта было недостаточно, хотя он помог выйти фирме «Миба Глайтлагер АГ» из полосы неудач и снова начать работать с прибылью. На рубеже 1995—1996 годов наступила явная тупиковая ситуация, и все осознали — по крайней мере, владельцы фирмы и руководство, — что серьезные преобразования необходимы, чтобы фирма снова заработала стабильно. Тогда встал вопрос: запустить ли нам классический рационализаторский проект или же выбрать новый проект под названием «Технология ведения бизнеса». После бурных дискуссий мы остановились на последнем, — прежде всего, потому что предшествующий ему проект рационализации дал в результате значительный спад мотивации сотрудников и внутреннюю эмиграцию оставшихся сотрудников. Мы не хотели, чтобы на предприятии это произошло во второй раз.

Можно ли сказать, что при осуществлении преобразований необходим комплексный подход? Если мы будем думать только об экономической стороне дела и снизим расходы за счет сокращения штатов сотрудников, то, в конце концов, мы не достигнем желаемых целей. Целесообразнее было бы усилить мотивацию сотрудников путем втягивания их в работу по проведению преобразований в жизнь.

Полностью с Вами согласен. При осуществлении классического процесса экономии расходов результатом является не усиление мотивации, а как правило, наоборот, в рабочем коллективе наступает некое разочарование, пессимистический настрой, чувство крушения надежд. Мы избрали другой путь — движение вперед. Нашей целью было достижение более высоких результатов в работе при сохранении числа сотрудников. Мы однозначно сделали ставку на экономический рост, на мотивацию сотрудников, на изменение культуры предприятия, а также на очень агрессивное проникновение на рынок. Из этого следовало повышение производительности труда, особенно за счет усовершенствования производственных процессов. Таким образом, мы остановились — как Вы сказали — на комплексном подходе. В результате была проведена основательная санация предприятия, предприятие снова успешно заработало, и дух сотрудников был поднят.

Упомянутый проект «Технология ведения бизнеса», который восходит к книге Хаммера и Чемпи, послужил основой для преобразований, осуществленных на Вашей фирме. Это так ?

Да, мы пользовались помощью внештатных консультантов, которые показали нам эту книгу и ознакомили нас с современной американской теорией менеджмента и с другой литературой по этому вопросу. Но в конечном счете он выступал как некий помощник, посредник, а не как настоящий консультант по вопросам менеджмента (организации производства). Он нам объяснял, какие шаги нам надо предпринимать в тот или другой момент, когда и какие вопросы нужно задавать и когда и как нужно на них отвечать. Он никогда, однако, сам не принимал активного участия в решении этих вопросов. Все новые процессы разрабатывались и осуществлялись нашими сотрудниками без посторонней помощи.

То есть Вы использовали ресурсы своих сотрудников. В последнее время появляется все больше и больше подтверждений тому, что в рабочем коллективе заключен большой потенциал — достаточно для того, чтобы успешно осуществить преобразования. Вы разделяете эту точку зрения?

Да. Кроме того, у нас была особая ситуация. Нам повезло, что спрогнозированное нами «движение рынка вперед» сопровождалось значительным ростом спроса. В первый год работы над проектом мы достигли 19% роста объема продаж (=роста оборота).

Реакция сотрудников была такова: «Ну, руководство совсем рехнулось! Мы должны выполнять пожелания клиентов, осуществлять рост объема продаж и параллельно с этим еще должны искать новые решения проблем, следить за процессами и делать еще кучу дел, работая в командах и проектных группах».

Эта двойная нагрузка была, конечно, для всех сотрудников обременительна, но игра стоила свеч. Между делом, все сотрудники убедились в том, что подобная ситуация небывалого прорыва и прироста представляла собой единственную возможность «протащить такой процесс». Если мы не воспользуемся этой возможностью и не проведем преобразований в момент подъема воодушевления и энтузиазма, то мы останемся где-нибудь на обочине и уже больше никогда не получим той свободы, которая необходима для осуществления подобного процесса реорганизации.

Наверняка сначала у многих было скептическое отношение к этому проекту. Как Вам удалось преодолеть этот скепсис ?

Мы столкнулись с двумя большими вопросами. Первый вопрос: зачем вообще нужно что-то менять.

В этой связи нужно отметить следующее: фирма «Миба Глайтлагер АГ» является дочерней компанией фирмы «Миба АГ», результаты деятельности которые всегда были высокие. Наши сотрудники заключили из итогов пресс-конференций и других публикаций, что группа компаний «Миба» снова удвоила свой доход, например, на столько-

то, и повысила процентные ставки на столько-то. В это же самое время от «Миба Глайтлагер АГ» приходит информация, что дела на предприятии обстоят неудовлетворительно, что не соответствует общей картине группе компаний «Миба». Нашей первой и главной задачей было объяснить эту проблему нашим сотрудникам и донести ее до их разума и до их сердец. Руководствуясь наступательной стратегией, мы сообщили нашим сотрудникам, что доля оборота фирмы «Миба Глайтлагер АГ» внутри группы компаний «Миба» составляет около 25%. Однако по итогам работы наш вклад в общий итог группы составил всего от 0 до 6% (максимум). Из этого можно было сделать вывод, что на тот момент фирма «Миба Глайтлагер АГ» являлась наименее доходной единицей из всей группы. Раньше наши сотрудники этого не знали.

Вопросом номер два было скептическое отношение к любым изменениям, преобразованиям, особенно в отношении культуры предприятия. Руководство наших предшественников на фирме «Миба Глайтлагер» было очень авторитарным, существовали четкие авторитарные «командные структуры». Доходило до того, что начальник мог заявить: «Мы здесь, чтобы думать, а Вы, сотрудники, — исполнительный орган». Это приводило к снижению мотивации, к разочарованию. Скептически настроенные сотрудники говорили: выльются ли все эти красивые слова, эти планы о новой культуре предприятия в дела? Изменятся ли действительно методы руководства? Начнут ли руководители действительно. К нам прислушиваться? Как они будут реагировать на наши предложения?

В этой связи важно отметить, что изменение культуры предприятия может осуществляться только сверху вниз. Топ-менеджеры должны показать пример нового стиля руководства. Тогда этот пример будет подхвачен, соответственно, представителями более низшего уровня руководства и только подобным образом дойдет и до простых сотрудников.

Менеджмент должен был, конечно, приступать и к реальным делам, например, когда поступают новые предложения по усовершенствованию деятельности предприятия. Мы запустили такую акцию: «Какие у Вас есть идеи?» —спросили мы у сотрудников. — «Что можно изменить непосредственно на вашем рабочем месте, так чтобы затраты на это не превышали 5000 австрийских шиллингов?» Реакция была потрясающей. Мы получили за очень короткое время около 200 предложений. Для того чтобы доказать, что культура предприятия действительно изменилась, нам нужно быстро реагировать. Раньше работа над подобным предложением по усовершенствованию работы длилась до 11 месяцев. Теперь же от нас требовалась очень быстрая реакция. В течение двух недель мы уже претворили в жизнь около 30% поступивших предложений, другие 30% были отклонены с соответ-

ствующим обоснованием, и об этом было сообщено сотрудникам, например, так: Ваше предложение нам не подходит, так как затраты на его осуществление составят более 5000 австр. шиллингов, или потому что оно несколько устарело для настоящего положения дел. Оставшаяся треть предложений проходила проверку. Каждые три дня мы публиковали, на каком этапе находится обработка предложений по усовершенствованию работы. Для нашего предприятия это был поворотный пункт. Все сотрудники заметили и осознали, что в культуре предприятия нашей фирмы, действительно, произошли серьезные изменения.

Наверняка изменения произошли не только в культуре предприятия, но и в его структуре ?

Проект по изменению технологии бизнеса, который мы запустили, базируется на идее, что необходимо параллельно преобразовывать, менять жесткие и мягкие факторы. К мягким факторам относятся: культура предприятия, методы руководства, мотивация сотрудников и т. д.

Упомянутые Вами темы — рабочие процессы, структурная организация — относятся к жестким факторам. Эти вопросы разрабатывались в проектных группах нашими собственными сотрудниками. Как уже говорилось ранее, задача внештатного консультанта по менеджменту состояла в общем обучении, а не в формулировке новых задач и предоставлении путей их решения. При обсуждении жестких факторов сначала были обговорены главные направления деятельности. Потом мы определили основные процессы деятельности. Наконец, был установлен статус-кво подразумеваемых процессов: «насколько «болен» процесс, как сильно он отдален от желаемого идеального состояния», то есть это было классическое «определение эффективности системы». Вслед за этим было определено «руководство к действию», то есть что конкретно нужно изменить. Мы провели также исследование по осуществимости запланированных преобразований — степень их приемлемости. Ведь нет смысла неопытному спортсмену по прыжкам в высоту сразу ставить планку на 2,5 м. В заключение была разработана совершенно новая организационная структура предприятия, точно ориентированная на по-новому сформулированные сферы и процессы деятельности.

Приступили ли Вы и к ликвидации иерархической структуры ?

Да, конечно, сейчас у нас очень «плоская» иерархическая лестница. Сферы деятельности мы подчинили так называемым бизнес-блокам, находящимся, соответственно, под подчинением руководителей блоков. Вся сфера производства была сосредоточена в зависимости от ассортимента производимого товара по отдельным бизнес-блокам. Все

предприятие мы организовали по принципу клиент-поставщик. Область производства является поставщиком для области сбыта и сервис-блоков, как, например, область производства инструментов является под-поставщиком для производственных блоков. Внутри этих производственных блоков, в которые, соответственно, входит примерно по пятьдесят сотрудников, больше нет промежуточных уровней. Руководитель бизнес-блока несет непосредственную персональную ответственность за всех своих сотрудников. У нас нет старшего рабочего в его классическом понимании. Теперь наша иерархия выглядит так: правление — бизнес-блок — руководитель — сотрудники.

Сколько сотрудников входят в одну рабочую бригаду? Есть ли в подчинении руководителей бизнес-блоков так называемые самоуправляемые рабочие бригады?

Да, но самоуправление должно быть несколько ограниченным. Организация нашего предприятия такова, что эти бизнес-блоки, именно в области производства, должны быть как можно более экономически независимыми. Они выполняют все функции, начиная от составления рабочего плана, логистики и заканчивая планированием качества и управлением производством. То есть, на первом этапе мы упразднили бывшую прежде централизованную подготовку производства, и подчинили сотрудников этим бизнес-блокам. Внутри бизнес-блоков мы создали так называемые команды поддержки, состоящие из четырех-шести сотрудников. Эти команды поддержки выполняют все функции готовящихся проектно-конструкторских работ, необходимых для бесперебойного производственного процесса. В производстве существуют, конечно, команды, находящиеся под руководством инструктора («первый среди равных»), но не в дисциплинарном, а в профессиональном отношении. Мы работаем в трех сменах. В зависимости от величины бизнес-блока, в каждой смене, как правило, работают три инструкторские бригады, то есть девять команд с шестью сотрудниками в каждой плюс эта команда поддержки.

Существует ли между отдельными бизнес-блоками договора, связанные с TQM (с контролем за качеством), тогда когда один бизнес-блок передает свою продукцию другому бизнес-блоку. Если да, то как заключаются подобные соглашения, договора между бизнес-блоками?

Такие соглашения и твердые (расчетные) цены существуют между производством и сбытом. В этом отношении даже производственный блок не несет ответственности за результат — он несет ответственность только за затраты. Производственный блок считается успешным, если он смог затратить на производство меньше этих стандартных затрат, этой твердой цены. Вопрос качества или брака у нас решается так: если из производственного заказа в запланированное количество

500 штук только 300 штук изготовлено безупречно в отношении качества, то только эти 300 штук будут отвезены на склад или доставлены клиенту. Производственный блок получит, соответственно, кредитовое авизо только на 300 штук, но он должен нести расходы за все проведенные работы, в том числе и за первые рабочие операции по 500 бракованным штукам. Таким образом, по этому документу данный бизнес-блок понесет убытки.

Сотрудники, таким образом, обучаются предпринимательскому мышлению ?

Да. В этом отношении у нас завязалась очень интересная дискуссия между блоком сбыта и производственным блоком. По сути дела, сейчас эта дискуссия разгорелась еще интенсивнее, чем раньше. Сотрудничество между бизнес-блоками теперь не осуществляется по принципу улицы с односторонним движением, когда происходит постоянная перебранка, когда блок сбыта говорит, что производство работает слишком медленно или обходится слишком дорого, или производственный блок заявляет: «То, что они от нас хотят, невозможно». Тем временем производственный блок говорит блоку сбыта: «У нас есть свободные мощности, мы можем выполнить для вас больше работы, найдите нам еще заказов по тому или другому ассортименту изделий». Кроме того, теперь у нас идет общение напрямую между руководителями блоков, например, между главой блока продажи комплектующих деталей для автомобилей и главой производственным блоком (Buchsen). Руководитель блока, ответственного за сбыт, указывает на то, что есть проблемы с затратами, и просит заново произвести предварительную калькуляцию. Предварительная калькуляция в производственном блоке осуществляется. В конце концов руководитель блока сбыта может снова заявить, что, несмотря на учтенные потенциалы возможной экономии, затраты все еще слишком высоки. Потом разгорится спор о том, какие технические возможности у нас есть, чтобы упростить или переконструировать данный продукт, чтобы предложить его клиенту по приемлемой цене.

Предпринимательское мышление предполагает, что сотрудники принимают участие в денежном выражении результатов работы бизнес-блока. Как это происходит на Вашем предприятии?

Эта тема еще у нас окончательно не решена. На настоящий момент ситуация следующая: уровень зарплаты руководителей блоков зависит от результатов работы вверенных им блоков. 25% их годового жалования зависит от результатов работы блока, из которых половина зависит от прибыли с продаж, то есть напрямую зависит от общей прибыли, полученной фирмой «Миба Глайтлагер АГ». Сейчас мы как раз находимся в процессе разработки новой схемы оплаты труда служа-

щих, чтобы стимулировать их работу внутри блоков: мы хотим сделать так, чтобы 10% жалования служащих зависело от прибыли с продаж, то есть от общей прибыли фирмы «Миба Глайтлагер АГ». Такие же планы у нас есть и для разработки новой системы оплаты труда рабочих. Однако оба эти вопроса еще не закрыты.

Вы организовали в производственной сфере KVP бригады (бригады, выдвигающие рационализаторские предложения — предложения по усовершенствованию работы предприятия и экономии затрат). Что Вы можете сказать об этих бригадах?

Все только самое хорошее. Одновременно с осуществлением проекта по изменению технологии бизнеса мы начали также в рамках KVP-бригад обучать сотрудников и в соответствующем отношении направлять их мотивацию. Наша система очень проста, она не требует больших затрат в плане управления. Мы не выплачиваем никаких премий, рассчитанных в зависимости от сэкономленных затрат, которые в результате дали проекты KVP-бригад, — мы просто платим по 500 австр. шиллингов наличными в знак благодарности. Для нас важнее предложение как таковое, чем та экономия, которую оно может в результате дать. Уже на начальном этапе запуска KVP-проекта (проекта по внесению сотрудниками предложений по усовершенствованию работы предприятия и экономии затрат) мы хотели побудить как можно больше сотрудников вносить свои предложения.

Значит, Вы платите по 500 австр. шиллингов на бригаду?

Да, на бригаду. Фактически за первый год мы получили примерно по 1,5 предложения с обученного сотрудника. Среди них было много очень стоящих проектов, сулящих значительную экономию затрат. Мы сэкономили около 4,5 млн австр. шиллингов — при этом затраты на осуществление этого проекта составили 1,5 млн австр. шиллингов. Среднее предложение по усовершенствованию работы и экономии затрат окупается за четыре месяца.

Вы сформулировали для фирмы «Миба Глайтлагер АГ» главные цели будущего. Как Вы действовали при этом? Как отразились эти цели на культуре предприятия?

Разработка этих целей на будущее осуществлялась по нескольким принципам составления учебных программ или по постоянно увеличивающимся бригадам. Мы начали с относительно небольшой группы, состоящей из сотрудников, занимающихся сбытом и маркетингом, специалистов по производству и менеджменту, которая определила наши главные задачи. В этом плане мы опять же руководствовались принципом из американской литературы по менеджменту, который гласил, что предприятие должно специализироваться на чем-то одном. В сущности, есть три различных направления специализации. Первое — это

главенство экономии затрат, это значит, что мы предлагаем клиентам товары по очень приемлемым (хорошим) ценам. Второе — это однозначная концентрация на сервисном обслуживании клиентов. Третье — это главенство технологии.

Эти три направления обуславливают совершенно разную ориентацию (склад ума) и организацию работы предприятия. Если руководствоваться главенством технологии, то нужно вкладывать деньги в хорошо оснащенные проекты, в сотрудников с соответствующей квалификацией и т. д. Одновременно ориентироваться и на главенство экономии затрат и на главенство технологии нереально. Мы однозначно выбрали главенство технологии.

Дискуссии в отношении разработки целей на будущее внесли ясность в то, что мы хотим. Результаты были положительными. Мы живем и работаем в стране с высоким уровнем зарплат, в центре Европы. Наши клиенты знают, что товары нашей фирмы всегда высококачественны. Мы будем конкурентоспособными и далее, если мы не будем выпускать технологически копируемые товары. В этом отношении мы однозначно ориентированы на главенство технологии. Это и является ядром нашей цели будущего.

Благодарю за интервью.

Интервью с доктором наук господином Клаусом Шютцделлером

Председатель правления

Название фирмы

Палфингер АГ

Адрес

А 5101 Бергхайм/Зальцбург

Вид деятельности

Гидравлические грузоподъемные и погрузочные системы

Экономические данные

В млн (авст. шиллинги)	1998	1999	+/- в%
Оборот	194,6	243,2	+24,9
ЕВІТ	20,2	26,9	+33,2
Итоговый результат, не обложенный налогом	16,3	24,0	+47,2
Результаты хозяйственной деятельности	10,7	16,8	+57,0

Сотрудники

	1997	1998	1999
Количество сотрудников	1231	1268	1424

Как развивалось Ваше предприятие в последние годы ?

Во-первых, надо сказать о том, что предприятие «Палфингер» в историческом аспекте является предприятием, прирост которого, начиная с 1964 года, составляет 15% в год, и поэтому процессы преобразований на нем являются обычным делом — это уже стало частью культуры этого предприятия. Руководство вынуждено постоянно менять и преобразовывать организационную структуру, чтобы устоять в конкурентной борьбе. Прирост 15% в год сохраняется и в последние годы.

Колебания курсов, повлекшие за собой девальвацию валют в Италии и Швеции, стало причиной сложной ситуации у нас в стране, так как именно в этих странах действуют наши конкуренты. В тот момент они получили преимущества с точки зрения издержек про-

изводства в размере 25—33%, которые нам нужно было компенсировать. Это было для нас сложное время. В 1996 году мы начали проводить процесс реструктуризации, результатом которого было получение нами первых прибылей в 1997 году. В 1998 году все шло также хорошо. В 1999 году рост оборота и прибылей еще больше увеличился.

Вы упомянули, что у Вас на предприятии постоянно шел процесс реструктуризации. Не могли бы Вы привести некоторые примеры?

На нашем предприятии мы всегда исходили из того, что у самостоятельного предприятия есть очень важная доминантная функция. Так сказать — предприятие в предприятии. Из этого мы хотим извлечь как можно больше возможностей. Это проявляется и уже оправдало себя в сфере сбыта, особенно в экспорте. Мы экспортируем более 90% нашего оборота в 72 страны. Во всех этих у нас есть основные импортеры, почти все из которых являются самостоятельными предприятиями. Тем не менее они работают исключительно для «Палфингера» и поэтому связаны с нами почти семейными узами. Это означает, что нашу особую культуру мы создали и за пределами предприятия. 12 лет назад мы ввели так называемые рабочие единицы, которые действуют в виде самостоятельных обществ (компаний). Мы наделили эти сравнительно небольшие организационные единицы деловыми функциями. Мы придаем большое значение этой правовой самостоятельности и соответствующему предпринимательскому мышлению. Это основные пункты нашей работы, которые имеют для нас большое значение, когда мы пытаемся предоставить нашим подчиненным свободу действий в организации работы, что побуждает ответственных менеджеров ориентироваться в своей работе на результат.

Уже несколько лет назад Вы ввели в производство принцип «менеджмента без излишеств». Что Вы можете рассказать об этом?

Здесь речь идет о «штурманском» проекте, который мы реализовали на нашем предприятии «Продукцонтехник ГмбХ» в Ленгау. В область производства и монтажа (установочных работ) были введены формы деятельности, ориентированные на работу в бригадах. Результаты были очень положительными.

Вы упоминали о реструктуризации, децентрализации и о том, что были учреждены собственные фирмы. Расскажите об этом подробнее.

Со времени ввода этого принципа организации работы предприятия, рынки и общие условия очень сильно изменились — так, что, хотя мы и сохранили этот основополагающий принцип, но должны были приспособиться к отдельным стратегическим рабочим единицам. С января 1999 года мы работаем с уже усовершенствованными новыми организационными формами. Мы наделили определенным кругом обязанностей четыре стратегические рабочие единицы:

- 65535 Сектор «Грузовые подъемные краны» как первую и пока самую крупную рабочую сферу двумя собственными обществами (компаниями), а также двумя различными местами размещения производства и установочных работ (сборки)
- 65535 Сектор «Гидравлические системы»
 - 65535 Сельское хозяйство и лесное хозяйство, сконцентрированные в одном месте
- 65535 Сектор «Производство — Поставка — Сервис» (ППС), ответствен за подготовку к основному производству и обеспечение предприятия поставками с других предприятий.

Тем самым за поставку и производство стал ответствен один сектор. Упомянутые в первую очередь три рабочие сектора ответственны за разработку, сборку и сбыт продукции, таким образом, мы разграничили ответственность по специализированным сферам. В результате мы имеем ориентированную на рынок организацию рабочих секторов.

Сектор «Грузовые подъемные краны» обслуживает совершенно другой сегмент рынка, и поэтому в этой области иная структура сбыта. Это относится и к структуре посредничества.

В секторе «Гидравлические системы», имеющем несколько источников прибыли — военно-морской флот, железные дороги, переработка отходов — разрабатываются, монтируются и реализуются складские погрузчики, автомобили-самосвалы. Здесь опять же необходимы совершенно другие каналы сбыта. То же самое касается сельского и лесного хозяйства. Поэтому мы очень четко разделили эти каналы сбыта. Самый небольшой «общий знаменатель» — сектор «Продукция — Поставка — Сервис» (ППС).

Могут ли рабочие сектора, например, принять такое решение, что производством будет заниматься не сектор ППС, а определенные составные части будут закупаться извне, а затем монтироваться в рабочем секторе?

Закупки осуществляются централизованно в ППС, мы сознательно организовали централизованные закупки в бригаде. В конечном счете, правда, проводится совместное голосование о том, что мы будем производить и закупать. Несколько лет назад мы сократили глубину обработки. Это означает, что мы в этом стремимся найти некий баланс между имеющимися собственными производственными мощностями и необходимыми преобразованиями. В конечном счете, однако, мы решили, что будем увеличивать оборот, не делая крупных вложений в здания и производственное оборудование. То есть в будущем мы планируем больше производить: за последние два года мы увеличили наш оборот с 1,8 до примерно 3,3 млрд. Этого мы достигли, не делая крупных вложений в недвижимость. Таким образом — сокращение глубины обработки, сохранение постоянного состава сотрудников, но

в то же время более высокие объемы производства при примерно таких же ресурсах.

Каковы были результаты разделения рабочих секторов, а особенно объединения производства— поставки— сервиса в один рабочий сектор?

Прежде всего, надо сказать, что всегда хорошо, если четко определены зоны ответственности и исключены споры о компетенциях. Тогда всякого рода дискуссии очень быстро переключаются со споров о компетенциях на главные темы, то есть на разговоры по существу. А это как раз то, что значительно ускоряет работу внутри предприятия и поэтому имеет чрезвычайно позитивные результаты. Мы также убеждены в том, что объединение производства и закупок в один рабочий сектор является большим плюсом, так как мы тем самым исключаем эффект дегрессии (=снижения) количества.

Подобная реструктуризация осуществляется на предприятии не за пару дней. Сколько по времени длился этот процесс, и как Вы при этом действовали ?

По сути, это была трехступенчатая реструктуризация, начатая в 1996 году. В 1996 году нам нужно было внести большие изменения, так как наши производственные мощности в соотношении с результатами работы были слишком велики. В том же году, на втором этапе, мы упразднили сложную холдинговую структуру, которая существовала у нас в руководящих обществах (компаниях), и создали очень «плоскую», простую структуру. В итоге было основано акционерное общество со стратегическими рабочими секторами. В 1998 году мы создали такую структуру, что сейчас (с начала 1999 года), после объединения четырех рабочих секторов и АО как такового, мы имеем эффективную в работе и четкую организационную систему. В итоге было осуществлено три крупных структурных преобразования за три года.

Полагаю, что для осуществления этих преобразований Вы подключили к работе проектные группы. Расскажите об этом подробнее.

Этот процесс не был запланирован до мельчайших деталей с самого начала. Мы точно не знали, что в конце концов из этого получится. Когда кто-нибудь, проводящий такую крупную реструктуризацию, утверждает, что с самого начала он знал, какой будет результат, — такой человек явно преувеличивает. Главное, что делали мы, — мы следовали четко определенному принципу, в котором я был абсолютно уверен. Я приверженец принципа осуществления преобразований «снизу вверх», а не «сверху вниз». Я не хотел проводить процесс реструктуризации с участием консультантов по организации производства, которые предлагают концепцию, будто бы подсказывают правильный путь следования, а потом просто удаляются. Иногда они еще и присутствуют на некоторых этапах преобразовательных процессов,

но уж точно на три года они с нами не останутся. Это не оправдывает затрат. Для меня важнее, чтобы люди, работающие в организации, как можно в большей степени принимали в преобразованиях участие. Поэтому мы постоянно работали с проектными группами. Вначале — в рамках отдельных стратегических рабочих групп (СРГ) и позднее — когда дошло до комплексной реструктуризации, в соответствующих бригадах. Мы дали бригадам достаточно времени, чтобы осознать проблему и определиться с решениями.

Кто был инициатором, то есть кто пришел к выводу, что предприятие должно быть реструктурировано в этом направлении ?

У нас на фирме есть несколько органов, таких же как на любом другом предприятии. На высшем руководящем уровне, состоящем из 20 человек, каждые три месяца проходят собрания, то есть четыре раза в год. На одном из таких собраний мы просто выработали для себя такие задачи. Мы поняли, что в структуре, которая у нас была в то время, — очень «плоской», но в то же время очень разветвленной, слишком много пересекающихся задач и также слишком много полномочий сосредоточено в правлении.

Поэтому мы запланировали перенести некоторые широкие полномочия из правления в рабочие сектора. Для этого было необходимо, чтобы сотрудники были готовы к принятию на себя новых задач и функций. Управляющие секторами как раз сказали, что хотели бы иметь больше свободы действий, например, в сфере вложения инвестиций. Таким образом, инициатива исходила от руководства предприятия. Мы планировали получить в результате четко разграниченные, транспарентные единицы, в которых была бы внутренняя логика.

Вы говорили о том, что Вы считаете, что подобный процесс реструктуризации должен осуществляться «снизу вверх». Привлекали ли Вы к работе в этих проектных группах также сотрудников, не имеющих руководящих функций, как, например, совет предприятия ?

Совет предприятия был, конечно, привлечен к обсуждениям, когда речь шла о выборе общественно правовых структур. Правда, совет предприятия участвовал здесь, скорее, в качестве члена наблюдательного совета, а не в качестве совета предприятия как такового. Мы, конечно, привлекли к участию и сотрудников рабочих секторов. Их мнение тоже учитывалось, и они должны были освоиться в новых структурах. То же самое касается и участия последующих уровней предприятия. В итоге получился очень интенсивный коммуникационный процесс. Когда пришло время объявить о новой организационной структуре, уже ни для кого это не было большой новостью.

Вы сказали, что плановые задания исходили от правления. Были ли и цели названы в этих рамках?

Соизмеримых целей не называлось. Мы перед собой и не ставили такой задачи. При организации проектов такого рода, я считаю, нужно уметь отличать «организационный проект создания» от «организационного проекта развития». Как только я объединю эти два процесса в рамках процесса реструктуризации, то я автоматически блокирую деятельность людей, так как у каждого человека сразу же возникнет «страх перед правом на существование», который блокирует все действия этого человека. Тем самым творческое начало будет ограничено, когда речь пойдет о том, чтобы разумно провести «организацию создания». Поэтому я убежден в том, что сначала надо попытаться осуществить «организацию создания» — без каких бы то ни было ограничений и количественных целей. Когда это будет сделано, нужно представить все процессы «чистыми», от клиента до поставщика. Потом нужно усовершенствовать процессы. Но пока «цепи процессов» пересекаются, и то и дело появляются пересекающиеся области — «нахлесты», — будут постоянно идти дискуссии, не затрагивающие основных целей. Поэтому мы считаем, что сначала нужно представить «организацию создания», в «чистом виде» ориентированную на процесс, а потом, в рамках отдельных «цепей процесса», — процессы оптимизации, которые подчинены четким целям.

Так, в настоящий момент мы анализируем «цепь процесса» для ППС, имея перед собой задачу значительно сократить сроки поставки. Значительно — это значит сократить от сегодняшних трех месяцев до трех недель. Параллельно существуют цели, касающиеся затрат, производительности труда, — и это понятно. Так, например, для сектора «Грузовые подъемные краны», в котором мы выпускаем новые виды кранов, у нас имеются четкие цели — как, например, на 30% меньше частей, чем в старой серии. Но это я могу сделать только тогда, когда я определю зоны ответственности. Пока я этого не сделаю, то нечего и говорить о четких целях.

То есть реструктуризация была связана с качественными целями, а «организация развития» и конкретная реализация — с количественными целями. Это так?

Да, это так. Тот успех, которого мы в результате добились, однозначно свидетельствует о том, что мы правильно осуществили реструктуризацию. Реструктуризация 1996 года проводилась в соответствии с четкими целями, соизмеримыми целями, но без распределения ответственности. В то время у нас параллельно осуществлялось несколько проектов (до 70 проектов), и для каждого проекта были предусмотрены свои цели. Все это требовало больших расходов, на интенсивное управление тоже было потрачено много времени. В этой связи были проведены мероприятия по сокращению затрат, для каждого проекта — свои. Эта и была реструктуризацией, которую мы в то вре-

мя осуществили. Теперь пришло время фазы оптимизации — все это понимают. На базе того, чего мы уже достигли, мы можем вступить в фазу оптимизации и снова поставить конкретные цели, которых мы хотим при этом достичь.

То есть вначале были поставлены четкие цели: что нам нужно сделать в отношении занятых на предприятии сотрудников, производства, производительности труда и, прежде всего, в отношении качества продукции. Затем наступил этап разработки организационной структуры, ориентированной на рынок. В январе 2000 года начался тот этап, на котором нам надо реализовывать количественные цели, а именно этап оптимизации процесса.

Любой процесс преобразований наталкивается на сопротивление, на сопротивление тех сотрудников организации, которые настроены скептически. Как Вы решаете эту проблему?

Всегда важно при постановке подобных вопросов обратиться к истории предприятия: какая культура царит на предприятии? Каждый, кто занимается процессами преобразований, должен знать, что смена культуры на предприятии длится шесть-семь лет. Смена курса движения в эти пять-шесть лет означает возвращение на старт — к нулевым позициям, то есть надо начинать все сначала. Уже прошло четыре года с момента смены курса у нас на фирме, и за это время мы увидели разное отношение сотрудников: от радостного воодушевления до попыток помешать осуществлению преобразований. Для меня самым важным аспектом является культура искренности, откровенности, — культура, которая предполагает и рассмотрение личных проблем сотрудников. Подобную культуру надо развивать, если пока ее нет. Сократить риск возникновения атмосферы непонимания на предприятии, нежелания выслушать противоположную сторону можно только с помощью достижения культуры искренности, при которой открытый диалог с сотрудниками является реальностью, — диалог, в котором сотрудник может откровенно рассказать, что его волнует и мучает, не боясь каких бы то ни было «наказаний» со стороны руководства.

Я твердо убежден в том, что вследствие недостатка общения на предприятии возникает много нежелательных проблем. Культура открытого общения играет очень важную роль. На это требуется много времени — чтобы выслушать, чтобы выдвинуть нужные аргументы, чтобы самому высказаться и, конечно, чтобы «раскрыть» собеседника. В период проведения преобразований это становится особенно важно. Как раз те люди, которые кажутся нам сильными, на самом деле бывают слабее других, именно у таких людей много душевных проблем. Важно создать на предприятии базу доверия, на которой можно что-то создавать. Я уверен, что только после этого можно предприни-

мать какие-то важные шаги. Я абсолютно не принимаю для себя такой тактики, когда каждый квартал на предприятии сообщают плохую новость: «Мы снова вынуждены сократить несколько сотрудников». Это вносит на предприятие атмосферу постоянной тревоги, с которой уже ничего не поделаешь. Руководители, принимающие подобные меры, рассуждают так: «Сделаем это разок, пусть это не совсем красиво по отношению к уволенным, пусть некоторое время на предприятии будут раздоры, но вскоре ведь все наладится, и можно будет продолжить работу». В 1996 году нам пришлось сократить 1256 сотрудников, но через некоторое время мы снова приняли на работу 1424 человека. С помощью этих 1424 сотрудников мы достигли оборота в 3,3 млрд.

При осуществлении реструктуризации такого масштаба важно, чтобы сотрудники — даже если они сами не могут участвовать в проектных группах — были подключены к работе, особенно на том этапе, когда еще, при определенных обстоятельствах, преобразования возможны. Так ли все это проходило на Вашем предприятии, например в информационных рынках?

Да, конечно. Мы убеждены в том, что коммуникация (связь внутри предприятия) должна быть налажена, а если ее нет, то вся тщательно продуманная теория рухнет как карточный домик. Поэтому у нас существует так называемая информационная лестница, начинающаяся от высшего руководства предприятия (где в рамках «стратегической команды», в которую входят главные собственники и старожил предприятия — консультант по вопросам менеджмента, а одновременно и члены наблюдательного совета, собираются ежемесячно) и проходящая через руководящую бригаду (в которую входят 20 руководителей). В каждой рабочей области есть тоже своя руководящая бригада, которая заседает ежемесячно, а внутри руководящей команды также проходят еженедельные совещания, — таким образом, эта информационная лестница замыкается. Нам помогает также наш небольшой журнал «Newsletter», в котором содержится вся информация о работе предприятия, о новостях, об ушедших и пришедших сотрудниках и т.д. Кроме всего прочего, именно для этих преобразовательных процессов проводятся крупные мероприятия, в которых принимают участие от 70 до 100 человек.

Можете ли Вы сейчас что-нибудь рассказать о преобразованиях, которые Вы уже наметили на будущее, или же говорить об этом еще слишком рано?

Я считаю, что, прежде всего, новая организационная структура, которую мы ввели в январе 1999 года, должна «пустить корни». Управляющим в рабочих секторах надо некоторое время отдохнуть, чтобы

консолидироваться для оптимизации процессов. В этом мы видим очень большой потенциал для будущего.

В заключение, нельзя забывать, что в августе 1999 года мы купили фирму во Франции с оборотом в 400 млн, которую нужно интегрировать. Это одна из самых больших коммуникационных задач, которую нам нужно решить. Новые организационные формы на данный момент для нас еще «не на месте» (не в том расположении, в котором они должны быть). Но все будет сделано постепенно. Мы сейчас достигли того, чего мы хотели достичь. Теперь наша задача — еще в большей степени ориентироваться на рынок и, соответственно, проявлять большую активность в отношении наших акционеров.

Это значит, что теперь настало время для проведения индивидуальных работ внутри каждой отдельной рабочей области в целях оптимизации процессов?

Совершенно верно.

Благодарю за интервью.

Интервью с доктором наук господином Вольфгангом Вайдлем

Генеральный директор

Название фирмы

Оберцстеррайхише Ферзихерунг АГ

Адрес

Грубештрассе 32
А-4020 Линц

Вид деятельности

Страхование

Экономические данные

В млн (авст. шиллинги)	1997	1998	1999
Оборот/Страховые взносы	2289	2327	2520
Итоговая сумма	6752	7260	8114
Годовая валовая прибыль	143	160	134

Сотрудники

	1997	1998	1999
Количество сотрудников	548	570	564

Как развивалось Ваше предприятие в последние годы ?

За последние пять лет мы достигли большого прогресса, значительного роста товарооборота — примерно 10% в год, а также увеличения штатов.

Это позитивное развитие предприятия наверняка шло параллельно с преобразованиями. Можете ли Вы назвать некоторые из этих важных преобразований ?

Рынок очень изменился. Преобразования состоят, прежде всего, в том, что раньше мы работали на защищенном, надежном рынке. Сегодня у нас много конкурентов. Также новым для нас являются падающие темпы роста в области страхования несчастных случаев, растущие концентрационные движения (движения концентрации) и увеличивающееся бремя издержек. Все это требует значительной ориентации на запросы клиентов, что в прошлом не играло для нас та-

кой важной роли. Раньше у нас была бюрократическая организационная структура, и мы не были ориентированы на запросы клиентов. Таким образом, возникла необходимость изменить организационную структуру предприятия. Также и в офисной работе мы стали ориентироваться на клиентские группы.

Не могли бы Вы привести конкретные примеры, как осуществляется эта ориентация на запросы клиентов?

Раньше наше предприятие было организовано в соответствии со следующими областями деятельности: страхование жизни, страхование автомобилей, страхование на случай пожара, страхование изделий из стекла и т. д. Теперь же наша организационная структура соответствует: потребительским группам, крупным клиентам, сделкам с частными клиентами, сделкам с фирмами и т. д. То есть — ориентация на потребительские группы вместо ориентации по областям деятельности.

Как проходил этот процесс преобразований? Привлекали ли Вы к работе простых сотрудников? Если да, то как это выглядело?

Еще в 1985 году мы предприняли попытку начать этот процесс. Но тогда ввести новую организационную структуру не удалось, так как для этого еще не пришло время: «давление» рынка еще было не достаточно сильным, то есть ситуация на рынке еще к этому не вынуждала. В следующий раз попытка была предпринята в 1994—1995 годах. Сотрудники быстро подключились к работе, несмотря на то что их не особенно радовала перспектива отказаться от привычной деятельности и начать учиться работать по-новому. Но в конце концов им пришлось это сделать, так как к этому вынуждала ситуация на рынке и усилившаяся конкуренция. Наши сотрудники были вовлечены в процесс преобразований, разработка задач и целей осуществлялась в проектных группах. Но самое главное, что давление внешних условий стимулировало этот процесс.

То есть — появление чувства неуверенности и основанное на нем осознание того, что действительно что-то нужно делать. Можно ли сказать, что это и были отправные точки для преобразований?

Да, я думаю, вполне можно это обозначить так. Без наличия внешних влияний, конечно, ничего бы не было. Параллельно с этим мы внесли много других изменений. Во-первых, сотрудники стали проявлять на своем рабочем месте больше гибкости, чего мы и хотели от них добиться. Во-вторых, мы добились большей гибкости и в системе оплаты труда. Участие сотрудников распространялось на все сферы деятельности. Просто потому что сегодня граница между успехом и поражением очень размыта, и потому что сотрудники осознали, что преобразования необходимы.

Можете ли Вы подробнее объяснить, как выражалась гибкость в выполнении задач?

Сегодня мы не стремимся к тому, чтобы сотрудники выполняли одну и ту же работу с момента прихода на предприятие и до пенсии. Они должны выполнять на нашем предприятии различные функции — просто чтобы развиваться как сотрудники, а не стоять на месте. Также мы придаем большое значение оказанию временной подсобной помощи сотрудникам одной области деятельности сотрудникам другой области деятельности. Раньше всегда очень мешало то, что, когда в каком-нибудь отделе образовывалось «узкое место» (то есть требовалась помощь), другой отдел, у которого, возможно, имелись свободные производственные мощности, не оказывал требуемой помощи. Теперь все обязаны оказывать друг другу практическую помощь, так как мы создали более крупные рабочие единицы, и оказание помощи внутри этих рабочих единиц, а также смена рабочих мест стало обычным явлением.

Были ли до начала осуществления проекта по ориентации на запросы клиентов поставлены четкие цели, то есть было ли решено, что нужно достичь посредством этого проекта, были ли поставлены количественные цели?

В первую очередь были поставлены количественные цели. Количественные цели касались работы с клиентами за пределами предприятия. В офисной работе на предприятии у клиента должно было быть только одно контактное лицо.

Таким образом, потребность в преобразованиях была вызвана ситуацией на рынке?

Потребность в преобразованиях была вызвана ситуацией на рынке и запросами клиентов. Клиент не может понять, почему работа нашего предприятия организована по областям деятельности и почему его (клиента) требования и желания выполняются не в полной мере.

Можете ли Вы еще привести пример какого-либо преобразования?

Ориентация на высокую производительность в последние годы значительно усилилась. С одной стороны из-за «давления» сложившейся ситуации на рынке, с другой стороны, из-за того, что теперь на нашем предприятии оплата труда зависит от производительности. У нас работает много молодых сотрудников, и мы уделяем фактору «производительность труда» гораздо большее внимание, чем раньше.

Как измеряется производительность, я полагаю, в соответствии с достигнутыми целями?

Мы обговариваем для каждой области деятельности очень конкретные цели — не только качественные, а прежде всего, соизмери-

мые цели. При этом существует очень много возможностей. Начиная от доли покрытия издержек, количества заявлений, количества случаев нанесения ущерба и заканчивая сэкономленными сбережениями. По этим критериям мы начисляем сотрудникам зарплату.

То есть существует фиксированная зарплата и к ней прибавляется надбавка за успехи в работе, измеряемые в зависимости от достигнутых сотрудником целей?

Да, существует фиксированная зарплата. Оплата труда в зависимости от производительности колеблется от 90 до 120% и начисляется один раз в год, потому что подобные расчеты мы ведем только раз в год. Правда, это подводится не под какие-то конкретные даты, типа Рождества или Пасхи; когда сотрудник закончил какой-либо проект или когда он достиг особых успехов, тогда он получает соответствующую премию из этой суммы, которая выделяется для выплаты в таких случаях.

Сколько процентов сотрудников получают надбавку за особые успехи, превышающую фиксированную зарплату?

Максимум 30% сотрудников получают более 100% своей фиксированной зарплаты.

То есть через год зарплата данного сотрудника может снова измениться?

Для нас важно то, что мы не предоставляем никаких обременительных для будущего или необратимых платежей и вознаграждений. Подобные выплаты производятся тогда, когда, с одной стороны, мы можем себе это позволить, а с другой стороны, когда сотрудник добился каких-то особых успехов в работе, — в таких случаях предоставляются вознаграждения. Все это согласовывается с советом предприятия. Таким образом, предоставление премий зависит от производительности предприятия, от результатов деятельности предприятия и от работы сотрудников. В крайних случаях, в неудачные годы для нашего предприятия, сотрудники выполняют работы в два раза больше, но не получают прибавок к своей зарплате.

Можете ли Вы подтвердить то, что, благодаря ориентации в оплате труда за достигнутые успехи в работе, заметно повысились производительность труда и выход продукции?

Да, конечно, производительность труда повысилась. К тому же из общей массы выделились «неэффективные» сотрудники. В прошлом составной частью нашей культуры было то, что мы проводили многие совместные процессы, имея неверное представление об отношениях внутри коллектива. Зачастую мы не знали, кто ориентирован на успех, то есть кто работает хорошо, а кто плохо. Преобразование, кото-

рое мы осуществили по этой проблеме в сотрудничестве с международной фирмой, оказывающей консультационные услуги, помогло нам научиться лучше разбираться в своих сотрудниках.

Как отреагировали сотрудники на проводимые различия между пожилыми и молодыми работниками фирмы?

Конечно, такие различия существуют, прежде всего, потому что мы стали несколько по-другому распределять пожизненный доход (заработок). Мы выдаем молодым сотрудникам, которые, естественно, работают с высокой производительностью, больше. Наш коллективный договор был основан на этом отныне пересмотренном принципе предоставления преимущества старшим. Раньше, чем старше человек был, тем больше он получал. Теперь же мы руководствуемся противоположным принципом и платим больше молодым. Таким образом, мы уравновесили (сгладили) «перепады» в заработной плате.

У нас существует градация (классификация) по баллам, каждой функции соответствует определенная сумма баллов. Таким образом и рассчитывается зарплата сотрудников.

Проводится ли у Вас сейчас на предприятии какое-либо преобразование?

Да, в настоящий момент мы осуществляем один преобразовательный проект. Мы вступаем в сотрудничество с сельскохозяйственными кредитными товариществами. Мы уделяем этому делу очень много внимания, так как это очень сильно влияет на всю внешнюю, а также на всю внутреннюю структуру предприятия.

Каким образом осуществляются у Вас подобные преобразования?

При проведении каких бы то ни было преобразований мы работаем с проектными группами, что всегда приносит хорошие результаты. Единственной негативной стороной этого является то, что не все сотрудники в равной степени работают над подобными проектами. Предположим мы организуем проектную группу во главе с руководителем этой группы. Он имеет возможность, с нашего согласия, отобрать себе сотрудников. Но, к сожалению, очень часто случается так, что руководитель проектной группы работает, а другие члены группы не работают так активно, как нам бы хотелось.

Как Вы добиваетесь того, чтобы в проведении процесса преобразований принимали участие как можно больше сотрудников?

Как раз на примере ориентации в работе на области деятельности или на запросы клиентов мы увидели, как действовать не нужно. В 1985 году наш проект не удался, в первую очередь, потому, что правление и руководство активно в нем не участвовали. Теперь для нас очень важным аспектом при проведении преобразований является-

ся то, чтобы привлечь к работе как можно больше сотрудников при том, что руководство является движущей силой проекта и показывает сотрудникам пример того, как надо работать. Также мы благодарим сотрудников за достигнутые результаты в работе над проектом.

Сколько, по Вашему опыту, требуется времени, для того, чтобы крупные преобразования «укоренились» на предприятии ?

В зависимости от масштаба проекта, на это может уйти как два-три месяца, так и два года. На это влияют трудности, возникающие, прежде всего, при изменении вида деятельности (образа поведения) сотрудников. Разное время требуется на «укоренение» преобразований, связанных с изменением видов деятельности (образа поведения) сотрудников и преобразований, заключающихся в нахождении новых путей решения какой-либо технической проблемы. Достаточно быстро можно изменить организационную структуру предприятия, если мы располагаем такими вспомогательными техническими средствами, как ЭВМ. В этом случае самим сотрудникам сильно меняться не приходится. Но для того чтобы изменить образ поведения сотрудников и их отношение, требуется время. Смена образов поведения имела место и при осуществлении проекта, связанного с изменением ориентации в работе на запросы клиентов, потому что отныне сотрудники должны были ориентироваться на клиентов и проявлять другое отношение к клиентам.

Пользовались ли Вы при введении ориентации на запросы клиентов посторонней помощью, то есть помощью внештатных консультантов или же Вы обходились собственными ресурсами ?

Да, при введении ориентации на запросы клиентов мы пользовались помощью внештатных консультантов по организации производства. Без этой помощи вряд ли мы бы добились успехов.

Это было полное изменение и организационной структуры нашего предприятия, и образа поведения сотрудников в отношении клиентов. Работа почти всех наших сотрудников, кроме сотрудников бухгалтерии и сферы ЭОД, непосредственно связана с общением с клиентами.

Можно ли сказать, что успех предприятия, о котором Вы упомянули вначале, по большей части объясняется проведенными преобразованиями?

Мы разделили работу в филиалах на различные «части рынка». Мы всегда стараемся поддерживать контакты с клиентами. Мы считаем, что к клиенту из Штирии (*фед. земля Австрии. — Прим. переводчика*) нужен один подход, а к клиенту из Мюльфиртеля или из Иннфиртеля (*местности в Австрии. — Прим. переводчика*) — совершенно другой. Также к клиенту из города и к клиенту из сельской местности нужен разный подход. Мы ввели эту стратегию деления рынка на части вместе с кон-

сультантами и стараемся применять свой особый подход к каждой части рынка — в отношении продукции, в отношении рекламы и в отношении связи. Я думаю, что именно это способствует нашему успеху. В противовес тенденциям к глобализации, которая обезличивает всех австрийцев, всех жителей стран Центральной Европы, всех жителей Европы, наш принцип называется «регионализация» — это принцип индивидуального подхода к менталитету жителей разных регионов.

Общеизвестный факт, что все нововведения рано или поздно все меньше и меньше применяются на практике, так как ослабевает внимание сотрудников к этим новшествам. Какие меры Вы предпринимаете для того, чтобы преобразования постепенно стали реальностью, то есть «пустили корни» на предприятии ?

В этом вопросе тоже нужна определенная дифференциация. Преобразования, касающиеся новшеств в технике или организационной структуры предприятия, более или менее «зафиксированы». Но есть ведь и преобразования, касающиеся образа поведения сотрудников, при которых всегда существует опасность возвращения к старым привычкам. Мы стараемся использовать все возможности, чтобы контролировать и напоминать сотрудникам о новом образе поведения — с помощью контроллинга (управления путем планирования и контроля. — *Прим. переводчика*) и «тайных проверок». Мы обращаем внимание на все детали, начиная от телефона и заканчивая остальной аппаратурой и оборудованием, — мы называем это «детальным ориентированием на запросы клиента» и стараемся путем обучения сотрудников и другими средствами сохранить все преобразования на предприятии.

Не могли бы Вы рассказать подробнее, как сотрудники соблюдают правила этих преобразований на практике?

Мы пригласили консультанта, мы назвали его «наглядный клиент», который на выборку ездит от одного бюро обслуживания клиентов к другому. Он проверяет каждую деталь, которая встречается у него на пути; все начинается с парковки, продолжается в офисе — он обращает внимание на все: порядок ли в офисе, чисто ли, на месте ли кресла, плакаты, было ли «клиенту» предложено сесть, как с «клиентом» обращаются, приходится ли ему ждать, не ведется ли при этом пустых разговоров. Существует анкета из более 200 вопросов. По этим вопросам все проверяется: телефон, как делаются предложения (оферты) и т.д. Потом консультант сообщает нам свои наблюдения. Это обсуждается с сотрудниками в очень откровенной форме.

Знают ли сотрудники, что они проверяются консультантом по контрольному перечню вопросов?

Наши сотрудники знают, что это имеет место. Это осуществляется по телефону и по факсу, мы обсуждаем все с сотрудниками заранее.

Данная анкета прорабатывается с сотрудниками в рабочих группах, в одночасовых беседах. Тогда сотрудники знают, чего от них хотят. Все важно: начиная от одежды сотрудников и заканчивая их манерой говорить, начиная от бюро и заканчивая представлением предложений (оферт). Самое важное для нас — обслужить клиентов быстрее и качественнее, то есть имея особый подход к каждому. Временной фактор: например, разговор по телефону, как быстро снимается трубка, в какой манере отвечают, как быстро срабатывает факс. Все эти детали для нас важны.

Означает ли это, что проверяется не только работа с клиентами, но и различные рабочие области и отделы офиса ?

Да, проверяется все — от генерального директора до исполнительного уровня, в том числе и мой офис. Например, как быстро мы отвечаем, когда к нам поступает запрос, проверяется и бухгалтерия; причем надо отметить, что все же сферы деятельности, непосредственно не связанные с работой с клиентами, контролируются в меньшей степени. Ведь в первую очередь нам важна ориентации на запросы клиентов, а эти отделы тоже, в конце концов, имеют к этому какое-то отношение, потому что стандарты, выработанные посредством проверок, действительны для всего предприятия и для всех обязательны.

Таким образом, Вы подчиняетесь этим «тайным проверкам» и подаете тем самым хороший пример своим сотрудникам. Считаете ли Вы это главной предпосылкой того, что подобные преобразования будут в дальнейшем практиковаться все больше и больше?

Подавать пример, я считаю, необходимо, даже в мелочах. Я не имею права, будучи генеральным директором, оставлять свою машину на парковке, предназначенной для машин клиентов, также я должен соблюдать все сроки — сроки дачи ответа и сроки выполнения обязательств. Я должен подавать пример и в вопросе проявления доброжелательности по отношению к клиентам. Вообще, для успешного осуществления преобразований очень важно во всем подавать пример.

Если бы Вы могли осуществить свою мечту, что бы Вы сразу изменили на своем предприятии ?

Наша основная цель на будущее — занять главенствующую позицию в вопросе ориентации на запросы клиентов и в вопросе качества. Эта цель должна быть как можно быстрее и как можно конкретнее реализована, при этом особенно важны следующие три пункта:

- 65535 индивидуальный подход к клиентам
- 65535 быстрота
- 65535 небюрократическое отношение к клиентам.

Самая большая радость для меня — когда клиенты поражены нашей готовностью к исполнению услуг. Я могу себе представить, что для клиента это слишком, если его у нас не только хорошо обслуживают, а обслуживают так, что он будет поражен.

Можно ли сказать, что на Вашем предприятии произошла перемена культуры управления?

Да, это так. Я считаю, что в наше время интернационализации и глобализации нам необходимо правильно расставить приоритеты. Для нас это — поддержание контакта с клиентами и индивидуальный подход к клиентам.

Я думаю, это наш единственный шанс устоять в интернациональной конкурентной борьбе. Тогда мы сможем выделиться из общей массы.

Благодарю за интервью.

Интервью с госпожой Валентиной Юрьевой

Ответственный за рационализаторские предложения

Название фирмы

Фосфорит

Адрес

Кингисепп, Ленинградская область
Россия

Вид деятельности

Экономические данные

В млн (рубли)	1997	1998	1999
Оборот	523 611	1 294 404	1 493 056
Итоговая сумма основных фондов	3 184 044	3 035 099	3 077 278

Сотрудники

	1997	1998	1999
Количество сотрудников	4422	4565	4758

В прошлые годы Вы осуществили много преобразований на Вашей фирме по производству удобрений. Какие именно преобразования были претворены в жизнь за последние годы ?

На нашем предприятии было, действительно, предпринято много преобразований, которые можно обозначить как реструктуризация. Это связано с тем, что первоначально наше предприятие было основано для добычи такого сырья, как фосфорит. По соседству с нами, на той же территории и под тем же руководством, работала фабрика по производству удобрений, которая использовала в качестве исходного материала не наше сырье, а сырье, которое мы импортировали с Кольского полуострова (Мурманск). Внезапно мы потеряли рынок сбыта для наших фосфоритов и понесли, тем самым, убытки. Чтобы компенсировать убытки, мы решили производить удобрения не из наших собственных фосфоритов. Тогда мы создали инновационный центр (центр по рационализаторским предложениям), сотрудники которого должны были обдумать, как осуществить нашу задумку. Для этого требовалось полностью изменить структуру предприятия.

То есть существовало два предприятия: первое предприятие производило фосфориты и продавало это сырье другим фабрикам по производству удобрений в бывшем Советском Союзе; второе предприятие само производило удобрения, не закупая, однако, сырье у соседнего предприятия.

Процесс преобразования заключался в том, что сегодня фосфорит поставляется непосредственно в область производства удобрений и там перерабатывается. Был создан инновационный центр и разработана новая номенклатура изделий. Был также создан конструкторский отдел, так как оборудование старых фабрик по производству удобрений нужно было переналадить и создать новое оборудование.

Раньше производился только один вид удобрений — амофос, который был известен во всем мире. После реорганизации предприятия было налажено производство новых, еще неизвестных удобрений. Для этого нам потребовалось все досконально проанализировать, разработать новые подходящие технологии и найти аргументы, с помощью которых мы могли бы доказать, что то что мы выпустили, действительно является удобрением. Сначала нам нужно было найти рынок сбыта для наших удобрений. Чтобы убедить наших сотрудников, что все наши планы будут иметь успех, в первую очередь мы произвели удобрения, которые производились и на других советских фабриках с помощью наших фосфоритов. Наши сотрудники смогли убедиться, что производить на нашей фабрике новые удобрения вполне реально. После этого мы могли уже предлагать новые виды продукции и применять новые способы ее изготовления.

Осуществление этого крупномасштабного процесса преобразований совпало по времени с переменами на политической арене. Раньше Ваше предприятие получало производственные заказы. Теперь же Вы стали экономически независимыми и должны были сами принимать решения. Вы стали все больше и больше ориентироваться на рынок. Так ли это?

Да, преобразования на нашем предприятии, действительно, совпали с политическими переменами. Мы лишились наших прежних рынков сбыта. Многие сельскохозяйственные предприятия были закрыты, и, тем самым, резко упал спрос на удобрения. Поэтому нам пришлось заняться решением проблемы, как сохранить конкурентоспособность производимых нами удобрений и как сделать так, чтобы их покупали сельскохозяйственные предприятия в нашей стране.

Таким образом, Вашей целью победить в конкурентной борьбе путем производства не известных всем удобрений, а совершенно новых видов удобрений. Для этого требовались новые технологии, новые разработки, новое производственное оборудование, а также переподготовка (переквалификация) сотрудников и многое другое. Полагаю, что Вы поставляете

Ваши удобрения не только в страны бывшего Советского Союза, но и за рубеж. Какова доля экспорта Вашей продукции ?

На сегодняшний день соотношение таково: 70% экспорта и 30% импорта. Но чтобы Вы все правильно поняли, я должна кое-что объяснить: в последние годы существования Советского Союза эта пропорция выглядела так — 90% импорта и 5% экспорта. В период реорганизации предприятия — 90% экспорта и 10% импорта. Сейчас соотношение изменилось. Если бы правительство нашей страны стимулировало развитие сельского хозяйства с помощью кредитов и государственных дотаций, то внутренний рынок сбыта нашей продукции мог бы быть и больше, потому что вырос бы спрос. Это было бы лучше и для нас, так как цены внутри страны более выгодные, чем на мировых рынках.

Как выглядят отношения собственности на Вашем предприятии на сегодняшний день ?

Соотношение на сегодняшний день таково: 10% принадлежат государству, 35% акций принадлежат сотрудникам — они были добровольно переданы одной фирме, которая называется «Фосфорит-Инвест», 30% принадлежат двум банкам и оставшиеся 25% — в руках мелких юридических лиц. 10% акций государства и 35% — фирмы «Фосфорит-Инвест» связаны друг с другом. Это было сделано для лучшего функционирования «Фосфорита». От предприятия «Фосфорит» зависит жизнь всего города Кингисепп — ведь это самое крупное предприятие в этом маленьком городе с 60 000 жителей.

Довольны ли Вы такой приватизацией, таким распределением акций — часть сотрудникам, часть банкам, небольшая часть — государству? Являетесь ли Вы лично акционером Вашего предприятия?

Да, я довольна таким распределением. Я сама являюсь держателем акций нашего предприятия.

Итак, произошел масштабный процесс преобразований — как в отношении стратегии предприятия на рынке, завоевания мировых рынков, так и в отношении структуры собственников. Все предприятие было, так сказать, поставлено с ног на голову. За какой период времени все это произошло? Не могли бы Вы рассказать нам о том, с какими трудностями Вы столкнулись при осуществлении преобразований ?

Преобразовательный процесс длился в общей сложности четыре-пять лет. Самым сложным было преодолеть сопротивление сотрудников, которые настроены даже агрессивно. Они были против каких бы то ни было преобразований. Они были готовы жить хуже, но смириться с преобразованиями не желали. Нам надо было как-то повлиять на сознание сотрудников.

Когда предприятие было на грани ликвидации, очень мало сотрудников выходили на работу. Большинство из них были совершенно разочарованы и просто сидели дома. Такова была ситуация, когда руководство предприятием взял в свои руки новый генеральный директор и уполномочил меня руководить сферой рационализаторских предложений.

Нам удалось уговорить сотрудников: мы проводили с ними долгие беседы. Мы пытались их убедить в том, что реорганизация предприятия— это единственный правильный, хотя и нелегкий путь. Мы убедили их, что, если мы не пойдем по этому пути, фабрику придется закрыть. Сначала только небольшая группа энтузиастов была готова сотрудничать с нами. После первых успехов эта группа стала увеличиваться, и постепенно мы «прорвались».

Прибегали ли Вы к помощи внештатных консультантов по организации производства, в том числе и к помощи иностранных консультантов, или же Вы сами планировали преобразовательные процессы и потом претворяли их в жизнь?

Мы, то есть наше высшее руководство, сразу знали, что нам нужно делать, чтобы выжить. Мы с самого начала сами разработали перспективные цели, а все меры и стратегии вытекали из этих целей. Так как все эти основополагающие преобразования мы планировали сами, мы не нуждались в помощи консультантов для организации дальнейшей работы. Весь процесс мы провели сами.

Пример Вашего предприятия чрезвычайно интересен: Вы смогли обойтись без иностранных партнеров — как в консультациях, так и в финансовом отношении, и сегодня Ваше предприятие дает прибыль. Как Вам удалось добиться такого успеха?

В переходный период наше предприятие посетило много иностранных делегаций. Это были делегации из разных стран, в том числе и от одной крупной финской фабрики по производству удобрений — «Гемира». Представители разных фирм считали, что «Фосфорит» нужно закрыть и что у нашего предприятия нет шансов на выживание. Руководствуясь этими соображениями, эти фирмы отказались иметь с нами дело.

Мы создали собственный инновационный центр, я руковожу и руководила этим центром. В рамках этого центра работает экспертная группа, и мы смогли доказать, что все наши замыслы и планы оправдали себя, а именно планы сохранения фирмы «Фосфорит» и дальнейшая переработка сырья на втором предприятии в составе холдинга. Сегодня мы являемся успешным предприятием, и я могу сказать, что мы гордимся нашей работой и работой наших сотрудников. Если бы фирма была передана в руки иностранных предпринимателей, то не было бы никакой гарантии, что она вообще будет существовать. Мы

хотели сохранить рабочие места и пошли поэтому по описанному выше пути.

Я хотел бы, чтобы Вы подробнее рассказали об этом инновационном центре, руководителем которого Вы являетесь. Сколько сотрудников занято в сфере инноваций, и как осуществляется работа центра? Как Вы разработали план осуществления процессов преобразований?

В этом инновационном центре работают люди из разных отделов:

1. Отдел технического анализа
1. Маркетинг
1. Технический отдел
1. Центральная лаборатория
1. Проектный отдел
1. Строительный отдел.

Сотрудники этих отделов входят в инновационный центр. Именно в их обязанности входило и входит осуществление процесса преобразований. Раз в неделю представители этих отделов собираются у меня в кабинете. В этих собраниях также участвуют: главный механик, главный инженер и руководители всех отделов нашей фабрики. Мы обсуждаем то, чего мы уже достигли, какие меры необходимо принять для дальнейшей работы, экономические нужды нашей фабрики. В общей сложности в состав инновационного центра входит примерно 120—130 человек. Это значит, что, помимо того, что они работают в своих отделах, в их обязанность еще входит решение рационализаторских задач.

Полагаю, что эти 120 человек, привлеченных к работе в рационализаторских проектах, участвуют в разных проектах, состоящих, в зависимости от масштаба проекта, из разного количества человек?

Каждый год мы составляем план, который прорабатывается инновационным и экспертным советами. Некоторые проекты должны быть утверждены (одобрены). Экспертный совет состоит из руководителей различных подразделений, подчиненных высшему руководству. Работа начнет осуществляться только после того, как все будет утверждено экспертным советом. Тем самым гарантируется то, что различные работы над выполнением проекта проходят координированно. Каждый из 120 участников различных проектов не только имеет право, но просто обязан представлять на рассмотрение свои предложения по дальнейшим проектам.

Также и организации, не входящие в состав предприятия (не обязательно иностранные, но также и из нашей страны), часто обращаются к нам и предоставляют нам на рассмотрение свои рационализаторские предложения. Мы анализируем эти предложения технического или технологического характера, и если они вписываются в наши планы, то мы заключаем договора с этими организациями.

Определяются ли конкретно измеримые цели для отдельных проектов ?

Измеримые цели — основа всего преобразовательного процесса. Мы называем их «экономико-техническая база». Прежде чем начать работать над каким-либо проектом, мы определяем эту экономико-техническую базу, то есть фиксируем все в цифрах — все, что касается производства, сбыта, рабочих часов и т.д. В соответствии с этими целями осуществляется дальнейшая работа. Мы следим за тем, чтобы цели реализовывались.

Кому принадлежит идея проведения проектной работы в направлении рационализаторских предложений, идея создания такого инновационного центра ?

Сегодня это уже трудно точно сказать. Этот центр возник просто на основе поставленных задач и вследствие необходимости. Это было общим делом всего руководящего звена. Но если докопаться до сути, то у истоков стоял наш генеральный директор — господин Дрымов. Он пришел на нашу фабрику, когда ситуация была просто ужасной — мы были на грани ликвидации.

Побеседовав с руководящими лицами предприятия, он понял, что все в отчаянии. В то время я занимала должность заведующей центральной лаборатории. Мы с господином Дрымовым очень быстро нашли общий язык и совместно разработали идею создания инновационного центра. Он назначил меня на пост руководителя этого центра. В то время это было настоящей сенсацией — ведь до этого я была простой заведующей лабораторией. Ведь было же и много главных инженеров, технических директоров и т. д. Но поскольку мы были связаны общей идеей, господин Дрымов уполномочил меня заняться реализацией этой идеи. Таким образом, руководители различных отделов были отосланы ко мне. Мы многое обсуждали и многое обдумывали, и постепенно этот инновационный центр начал принимать очертания.

Сначала я не хотела брать на себя такую задачу, так как на нашей фабрике все руководители — мужчины, и этот новый путь не обязательно должна была прокладывать женщина. Но, оглядываясь назад, я могу сказать, что такое решение нашего генерального директора было правильным, так как, по всей вероятности, только женщина может стоять во главе подобных проектов. У женщины лучше развита интуиция, и она может лучше координировать работу. Это относится не лично ко мне, это общие замечания. К тому же в менталитете женщины в большей степени заложено стремление к порядку. Когда я заняла соответствующую позицию, я поняла, что в организации работы на предприятии много неразберихи. С течением времени мне удалось привлечь на свою сторону различных участников проектов и с помощью генерального директора навести порядок на предприятии.

Знаете ли Вы какие-либо другие предприятия, на которых происходило нечто подобное?

Я поддерживаю контакты с коллегами из других предприятий. Я хорошо знаю обстановку на других фабриках по производству удобрений. Там тоже происходят преобразования, но не такие крупномасштабные в отношении организационной структуры, организации работы и производственного процесса, как на нашем предприятии. Что касается слова «инновации», то оно сейчас стало очень модным повсюду, и на различных предприятиях работают специалисты по рационализаторским предложениям (т.е. по инновациям). Но та работа, которую мы проводим в нашем инновационном центре, на других предприятиях не осуществляется.

На других предприятиях тоже есть специалисты по рационализаторским предложениям, но они могут только оказывать определенное влияние на разработку рационализаторских предложений, а не превращать их в жизнь. Я думаю, в этом и заключается вся разница. На этих предприятиях еще сохранилась старая структура, которая просто, вероятно, не предназначена для разработки рационализаторских предложений, а уж тем более для их успешной реализации. В сущности, это и есть новая идея, на которую мы и ориентируемся в нашей работе.

Еще одно существенное различие между нами и другими предприятиями, вероятно, заключается в том, что наш генеральный директор полностью доверяет экспертному совету и мне лично и что он в полной мере перенес все полномочия по проведению рационализаторских предложений в жизнь на нас. Когда я к нему прихожу, чтобы он подписался под какими-либо крупными рационализаторскими проектами, то он мне всегда указывает на то, что всю компетенцию в этом вопросе он перенес на меня. Я считаю, что это очень хорошее доказательство доверия, которое влечет за собой не только планирование рационализаторских проектов, но и их быстрое осуществление.

Честно говоря, поначалу мне было очень тяжело работать. Как заведующая лабораторией я пользовалась авторитетом, и вдруг взяла на себя решение такой большой задачи. И меня это все меньше и меньше радовало. Сегодня я могу сказать только то, что я рада и счастлива, что тогда взялась за решение этой задачи.

При решении таких задач, которые были вверены мне, нужно быть очень уравновешенным человеком. С одной стороны, надо преследовать конкретные цели, а с другой — нужно уметь разговаривать с людьми, обладать даром убеждения и, прежде всего, признавать их заслуги, успехи. Я думаю, мне это вполне удалось.

Благодарю за интервью.

Часть III

Последующие шесть интервью Йоханнес Фишер взял частично в анонимном порядке. Анонимность этих интервью заключается в нераскрытии имен руководителей и названий предприятий. Кроме того, мы включили в этот раздел отрывки еще из четырех интервью, взятых в неформальной обстановке, в которых интервьюируемые согласились на публикацию только при сохранении полной анонимности. Они позволили нам внести некоторые добавления к предоставленной ими информации.

Ниже приведены отрывки из шести подробных интервью:

- 65535 с двумя членами правления предприятий, котирующихся на бирже
- 65535 с двумя управляющими из обществ с ограниченной ответственностью
- 65535 с двумя руководителями: организационной сферой и сферой повышения квалификации сотрудников.

Данные отрывки из интервью даны в форме тематических вопросов и обобщенных ответов на них.

Вопрос 1

Как развивалось Ваше предприятие в последние 5—10 лет ?

Для ответа на этот вопрос надо обрисовать исходную ситуацию. Предприятия отличаются друг от друга тем, какие процессы на них происходят. Одни процессы могут быть начаты вследствие влияния внешних факторов, другие — в соответствии с решениями, принятыми внутри предприятия. Преобразования могут быть «запоздавшими», то есть несвоевременными, и быть поэтому вынужденными, но также могут быть запланированы по инициативе руководства предприятия заранее, когда еще не поздно, с перспективой на будущее. Кроме того, существуют, конечно, и другие «отправные точки» для развития предприятия.

В наших примерах было два случая, когда вследствие дополнительных покупок и слияний нужно было по-новому организовывать работу предприятия. В другом случае санация предприятия стала толчком для принятия соответствующих мер. Еще на двух предприятиях стали осуществляться процессы преобразований после расширения (экспансии) предприятия (внутри страны и за границей). Одно предприятие оказалось в ситуации, когда нужно было изменить ассортимент своих товаров и выступить на рынке в новом ракурсе.

Таким образом, главные аспекты преобразований в разных случаях бывают совершенно разными. В случае слияния сначала это было увеличение в два раза штата сотрудников (при одновременном росте оборота в три раза), и в конце — период сокращения штатов на треть при товарообороте, оставшимся прежним. Для дополнительных покупок второго предприятия было характерно то, что это было сделано при перспективе интернационализации и проникновения на мировые рынки. Одновременно с этим были улажены основные сферы деятельности предприятия.

Экспансии были осуществлены в тех целях, чтобы не отстать от похожих предприятий, в другом случае толчком стал резкий отход предприятия от чуть ли не ремесленных (кустарных) структур и переход к производству, рассчитанному на сегменты рынка, при котором появляется возможность реагировать на запросы клиентов в этих сегментах.

Такое разное развитие данных предприятий повлекло за собой и совершенно разное развитие преобразовательных процессов.

Вопрос 2

Какие конкретно преобразования произошли за последние 5—10 лет ?

Редко назывались конкретные преобразования. Можно предположить, что причиной тому был выбор предприятий или дефиниция преобразований. В пользу первой причины говорит тот факт, что все еще есть такие предприятия, которые вращаются в общих сферах деятельности, и тогда преобразования на одном предприятии не вызовут ничего, кроме тревоги и паники у клиентов или на рынке. Такая ситуация могла бы, например, возникнуть в государственных банках. Также и в сфере потребления во многих торговых предприятиях больше идет разговоров о преобразованиях, чем что-то делается в реальности (например, «Валь Март»). Акции (мероприятия, кампании) осуществляются в Германии по-прежнему в большей степени по цене, а не по сервисным услугам.

Что касается описания преобразований, планка дефиниции преобразований находилась очень глубоко: каждому виду мероприятий можно было дать название.

Общества с ограниченной ответственностью провели только организационное укрепление структур или остались вообще нетронутыми, потому что холдинг-компания не ставила никаких требований. Что касается расширяющихся предприятий (экспансия), только относительно молодые из них (которым около 20 лет) могут совершить дальний «прыжок» вперед. Экспансии других предприятий представляются, скорее, как освоение рынка без дальнейших качественных изменений. Представитель этого предприятия, напротив, указал на то, что экспансия мало повлияла на внутреннюю «экспансию» мышления и деятельность сотрудников. На предприятиях, активно осуществляющих слияние (объединение), тоже есть значительные различия по этому вопросу. В одном случае акцент в осуществлении преобразований был поставлен на «мягких факторах» — таких, как мотивация, идентификация и философия предприятия. Здесь, для продвижения вперед, много было сделано в отношении повышения квалификации кадров. В другом примере акцент был поставлен на активизированном управлении информацией и знаниями.

Очень интересно было узнать о деятельности относительно молодых предприятий. Руководство этих предприятий было готово расстаться с теми сотрудниками, которые не смогли работать при такой скорости и качестве проводимых преобразований. Вот интересный факт, о котором раньше почти нигде не упоминалось: это были не ненужные, не лишние сотрудники, а те люди, которые по своим взглядам и отношению к жизни не были готовы приспособиться к новым условиям работы. На других предприятиях при сокращении штатов ушли как раз те сотрудники, которые были готовы к преобразованиям, а остались скорее те, которые нехотя согласились идти по новому пути. На этом предприятии была предпринята новая технология организации работы, и все до последнего сотрудника тщательно прорабатывались (им перемывали косточки). Верен ли такой образец поведения, будет ясно только через пару лет. Но главное то, что на предприятиях были предприняты структурные и качественные попытки продвинуться вперед.

Вопрос 3

В этой связи возникает следующий вопрос: «Какие у Вас представления о будущем Вашего предприятия?»

Этим вопросом мы как бы обозначили, что предприятие, не имеющее никаких перспектив, вряд ли будет предпринимать масштабные преобразования. А дальше картина выглядела так: в ответе на этот вопрос все, за редким исключением, в нерешительности заикались и «лепетали» что-то невнятное. В данном случае требовалось проведение тщательной психологической работы. Было запланировано, что новой целью АО должно стать проведение программы по стимуляции моти-

вазии и идентификации. Эта программа имела черты энтрепренерства и была составлена по принципам «Total Quality» (общий контроль качества). Также она руководствовалась принципами внутренней и внешней ориентации на запросы клиентов и была задумана как ориентация на процесс. Когда представляешь себе все многообразие отправных точек преобразований, то просто начинает кружиться голова.

На некоторых предприятиях картина была, скорее, несколько бледной. В одном случае нам хотя и показали какие-то письменные образцы, но в то же время признались, что это все макулатура. На всех предприятиях при ответе на этот вопрос преобладали общие фразы, также как и при детальном опрашивании и рассмотрении.

Даже на одном крупном предприятии в ответ мы услышали «нет». Здесь выяснилось, что на различных руководящих уровнях этого предприятия есть менеджеры, которые, руководствуясь своей личной стратегией, имели очень узкие, личные цели на будущее, так как они были убеждены в том, что это является важным средством осуществления руководства. Интересен был тот факт, что на этом предприятии все цели на будущее — конечно, подсознательно — сводились к личным целям под лозунгом: «Как бы мне побыстрее сделать себе карьеру?»

На других предприятиях так называемые цели на будущее сводились к лидерству на рынке. И еще на одном предприятии цели на будущее ограничивались получением солидной годовой прибыли.

Подобная картина не возникает ни с того ни с сего. Мы думаем, что современная ситуация в мире бизнеса характеризуется несколько показным планированием. Само понятие «образ предприятия в будущем» («цели на будущее») сейчас очень модно. Но на самом деле люди плохо понимают, что это такое, и не хотят понять. Достаточно сложно после принятия мер по экономии затрат приступить к разработке целей предприятия на будущее. Ни один сотрудник не воспримет подобную постановку вопроса всерьез и вообще правильно ее не воспримет. Очень немногие менеджеры и члены руководства понимают, что образ будущего предприятия, цели на будущее должны разрабатываться в первую очередь — прежде, чем краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные цели. Однако общее впечатление от интервью было таково, что на предприятии не может быть принято никаких разумных мер, если руководство предприятия не может воссоздать образ предприятия на будущее и определить цели на будущее.

Вопрос 4

Каким образом осуществлялись преобразования на Вашем предприятии: «про-актив» (то есть заранее, преследуя какие-то будущие цели) или «ре-актив» (тогда, когда уже другого выхода нет) ?

После ответов на вопрос два уже ничему не стоит удивляться: во всех шести интервью люди не могли понять, что значит «про-актив», даже после подробнейших объяснений. В результате опроса интервьюируемых к тому же выяснилось, что даже реакционные формы преобразований выражались в странных формах. В одном случае были учтены пожелания членов семейной фирмы, и члены семьи были приняты на работу в дочерние предприятия. В другом случае нам рассказывали о членах высшего руководства, которым любое активным образом формируемое преобразование чуть ли не противно. Для руководства другой фирмы было крайне важно, что предписывает холдинг, а там и не хотели расставаться со своими экономическими взглядами (подходами). Еще в одном случае ответ был таков, что на данном предприятии существует минимум столько представлений о необходимых преобразованиях, сколько и членов правления, и что все эти представления день ото дня «размножаются». А если речь идет о санации предприятия и/или о солидной прибыли, то все «предвосхищающие» идеи «застревают» на пути.

Вопрос 5

Ответы на вопрос: «Что послужило толчком для преобразований?» — тоже были несколько скудными.

Этот вопрос открыл различные горизонты. Мы получили разъяснения:

- 65535 о поводах, темах и проблемах
- 65535 о силе стимулов

Что было названо?

- 65535 экономическое развитие
- 65535 проблемы поколений (старение руководящего состава предприятия)
- 65535 политическая переориентация
- 65535 организационное усиление (укрепление) ассортимента
- 65535 санация

Все эти пункты отражают ранее описанную ситуацию на предприятиях. Тем не менее некоторые аспекты вызывают интерес. В вопросе о преобразованиях часто приводится проблема поколений как главное препятствие на пути преобразований. Мы думаем, что это не совсем так. Есть такие команды руководителей далеко не молодого возраста, о которых нельзя сказать, что от них не исходит никаких импульсов к преобразованиям. Напротив, в рамках «новой экономики» то и дело предполагается, что такие предприниматели гораздо более гибкие и динамичнее в вопросе преобразований, чем многие другие. Просто нельзя путать некоторые вещи: такие качества человека, как невозмутимость и спокойствие, необязательно являются признаком медли-

тельности и нерешительности. Многие динамичные по виду молодые люди изо всех сил стараются поддержать свой имидж активных деятелей, но в реальности никаких сдвигов для предприятия это не приносит.

Политические импульсы имели место и в недалеком прошлом. При этом это не всегда глобальные политические импульсы. Зачастую некоторые «славные» «политики» внутри предприятия добиваются реорганизации предприятия путем смены сотрудников. Политика и психология всегда переплетаются. Тот факт, что человек у руля не только задает тон своим мышлением и мировоззрением, но и оказывает влияние на культуру, долгое время недооценивалось психологией организации. Конечно, при этом нельзя утверждать, что мужчина или женщина, стоящая во главе предприятия, решает судьбу предприятия. Это всегда зависит от того, удалось ли руководителю завоевать авторитет сотрудников. Если удалось, то его личное влияние приносит большой эффект. Как показало наше исследование, крупные предприятия явно определяют политику отдельных регионов, стран, земельных и глобальных объединений. При этом официальная политика все больше отходит на задний план. Но подобный перевес еще не настолько явен, чтобы любому человеку с улицы сразу становилось понятно, что в данный момент происходит за кулисами предприятия. Возможно, это и к лучшему, потому что не все люди исходят из того, что все должно делаться честным путем. При том, что аферы последних лет бросают тень на политику, для руководителей предприятий это не имеет большого значения. Прогнозы показывают, что влияние мировых концернов на развитие всего мира в следующие пять-десять лет превысит возможности политиков, особенно в тех случаях, если политикам не удастся выйти за пределы сроков, на которые они были избраны. Ведь цикл экономики составляет не четыре или шесть лет. В экономике необходимо все планировать на несколько лет вперед, выходя далеко за рамки этого периода. Если бы общество — как, впрочем, и сотрудники многих предприятий — понимали реальные тенденции развития и если бы личное участие каждого отдельного сотрудника в жизни предприятия ставилось во главу угла, то на многих предприятиях было бы легче осуществлять запланированные преобразования — все делалось бы осмысленно и целесообразно.

Вопрос 6

Какие ассоциации у Вас как у руководителя вызывает понятие «преобразования»?

Мы хотели в ответ на этот и следующий вопрос получить только личные взгляды и оценки интервьюируемых, и вот, что мы услышали.

Ассоциации были такими:

1. Активно организовать процессы
1. Быть инициатором преобразований
1. Все хорошо обдумать, раскрыть свои творческие способности
1. От познаний, накопленного опыта к развитию
1. Поддерживать процессы
1. От информации к коммуникации
1. Изменить мышление
1. Осуществить преобразования
1. Разъяснить
10. Что-то делать, быть активным.

Диапазон ответов очень широк, все ответы очень разные. Но можно было сделать и по-другому: можно было обобщить все ответы.

Таблица 18

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ПОСЫЛЫ В АССОЦИАЦИЯХ

1.	Преобразования ассоциируются с авторитетными личностями: 3. — 4. — 7. — 8. -9.
2.	Преобразования ассоциируются с динамикой и дисциплиной: 1. — 4. — 6. — 8. - 10.
3.	Преобразования ассоциируются с чем-то конкретным: 1. — 4. — 6. — 7. — 9. - 9. - 10.
4.	Преобразования ассоциируются с мотивацией: 2. — 3. — 5. — 7. — 9. — 10.

Личность



Рис. 18. От психологии к преобразованиям

Совершенно ясно, что центром представлений (взглядов) наших собеседников был человек. В этом отражается западноевропейское мышление, согласно которому разумные действия являются следствием познания, накопленного опыта. Конечно, этот принцип по-прежнему остается прагматичным и полезным принципом. К сожалению, он соответствует во взятых интервью тому, как сами опрошенные рассматривают возможности осуществления преобразований. Это феномен мы часто в последнее время наблюдаем на проводимых семинарах с руководящими работниками. Люди знают правила, но не признают

их лично для себя, то есть люди не готовы применить их по отношению к себе: они предоставляют это другим.

Вопрос 7

Такой достаточно личный вопрос, как: «*Какое значение имеют преобразования лично для Вас?*» вызвал в некоторых интервьюируемых бурю эмоций. Но были и такие ответы: преобразования не могут иметь какого-либо отношения лично для человека, так как преобразования — понятие далеко не личное. Подобные ответы, конечно, интересны с позиций психологии, но это уже совсем другой разговор.

Все без исключения ответы были «позитивные» и исчерпывающими:

1. постоянная полемика с окружающим миром
1. постоянная полемика с собой
1. учиться мыслить по-другому
1. сотрудничать, быть вместе с очень разными людьми
1. получить возможность создать что-то новое
1. приятные, радостные чувства
1. чувство грусти и сожаления, когда надо с чем-то расставаться
1. чувства страха и оцепенения
1. осознание того, что нужно сделать
10. совершить что-то, что сделает жизнь лучше
10. быть востребованным

Все приведенные к общему знаменателю ответы — за малым исключением — были со знаком «+». То, что люди испытывают чувство «грусти и сожаления», — важный аспект, которого не может не быть. Надо понимать, что при осуществлении преобразований людям труднее всего расстаться именно с чем-то давно привычным и знакомым. И это происходит не только из-за неуверенности перед будущим. Люди начинают проявлять упрямство — и именно из-за этого многие преобразования так и остаются неосуществленными. Наша практика показывает, что таких людей — испытывающих чувство страха и неуверенности перед любыми переменами — пока больше, чем деятельных, активных и готовых к преобразованиям сотрудников и руководителей.

Вопрос 8

Совершенно иная картина была в ответах на этот вопрос. Мы хотели узнать, кто или какие группы людей были привлечены к проведению официальных проектов преобразований. «*Какие группы людей и в какой степени участвовали в осуществлении процессов преобразований на Вашем предприятии ?*»

Ответы нас разочаровали. Их диапазон был таков: от «только наше высшее руководство» до «мы привлекаем к этому и наших клиентов».

Что является правилом? Когда к работе привлечен определенный круг лиц, предприниматели уделяют большое внимание тому, чтобы

как можно меньше было разговоров и как можно быстрее люди приступали к действию. Для этого набираются опытные сотрудники и руководящие работники и проверяется их интеллектуальный уровень — чтобы такие люди смогли сделать что-то разумное. В организационном плане такие сферы, как «Контроллинг (=организационное управление производством), «Организационные работы», «Стратегия» — призваны обдумывать все действия. Именно работники руководящих уровней осуществляют объединение оперативных дел с руководящими интересами предприятия (например, второй или третий уровень).

Только в редких случаях предприятия пользовались помощью внешних консультантов по менеджменту, так как руководство хотело вовлечь в работу над осуществлением преобразований как можно больше групп (бригад) и подразделений собственных предприятий. Только один раз был назван совет предприятия, который был с самого начала подключен к работе.

Еще в двух случаях имело место привлечение к работе клиентов, которым была дана возможность принять участие в процессах преобразований по личному, индивидуальному плану, в форме рабочих групп (=семинаров) и/или путем их опроса.

Вопрос 9

Что мешало и что способствовало проведению преобразований на Вашем предприятии ?

Нам стало очевидным, что препятствия зависят в большой степени от культуры предприятия, и поэтому все они очень разные.

Опрашиваемые говорили, что препятствиями были психологические факторы, выразившиеся в инертности сотрудников вплоть до упрямства и твердолобости. Специалисты по повышению квалификации кадров по этому поводу сказали, что это связано и с уровнем образования. Также влияние местности играет определенную роль: в провинции взгляды людей более консервативные, более склонные к упрямству и твердолобости. Также все опрошенные сошлись в том, что всеобщий страх и неуверенность, связанные с преобразованиями, тоже оказывают немалое влияние на ход преобразований.

Определенным препятствием может быть, конечно, и специфика внутренней культуры. В одном случае это были очень странные (своеобразные) представления некоторых участников, в другом случае — разобщенность членов правления и недостаточная непрерывность работы правления. Один опрошенный говорил о внесенных из общества в компанию нытье, брюзжании и критиканстве, выразившихся в пассивности и сопротивлении сотрудников. На некоторых предприятиях препятствием было и то, что слишком много людей и, тем самым, слишком много интересов было задействовано, особенно сложно было в том случае, если действует такое правило, что ожидания и интересы

всех групп участников должны быть оправданы и удовлетворены. И наконец, главной помехой разумных преобразований была отчасти нелепо выраженная форма концепции производства в терминах издержек.

Аспекты, стимулирующие и способствующие преобразованиям, также были разнообразны. Открытое общение, связь с сотрудниками, разумеется, является хорошей подготовкой почвы для осуществления преобразований. Говорилось об открытом, регулярном и всеобъемлющем информировании сотрудников о жизни предприятия. Все осознают важность этого, но, как ни странно, мало кто применяет на практике своевременное информирование всех сотрудников об экономической ситуации на предприятии. Спрашивается, как может сотрудник активно работать во благо предприятия или даже идентифицировать себя с ним, если он не знает во имя чего, за что и для чего он должен работать.

Конечно, случались в рамках интервью и противоположные примеры. Когда, например, для организации характерна ярко выраженная склонность к неумению вовремя увидеть, а уж тем более назвать проблемы. Был приведен такой пример: только тогда, когда на предприятии возникла текучесть кадров совершенно немыслимого размаха, руководство задумалось, «что бы это значило», что за этим стоит. Отсутствие у руководства и сотрудников предприятия культуры вести спор тоже является большим недостатком, когда речь идет об активных преобразованиях.

Прекрасным стимулом к осуществлению преобразований является четкая позиция правления, а также то, что само руководство подает пример, как нужно действовать. Преимуществом в этом вопросе является и то, что сотрудникам предоставляются определенные шансы что-то предпринять, дается свобода действий, царит атмосфера доверия.

Вопрос 10

Предложения о проведении преобразований исходят преимущественно сверху — в этом вопросе все опрошенные сошлись на одном мнении (*От кого первоначально исходят предложения о проведении преобразований?*).

Разумеется, на каждом предприятии существует какой-то порядок внесения предложений (это необходимо для усовершенствования деятельности предприятия). Но что это принесет, если подчиненные боятся донести свои идеи и замыслы до руководства, потому что думают, что они будут выглядеть при этом перед руководством в невыгодном свете. На предприятиях обходятся тем, что менеджмент согласования целей постепенно применяется для генерирования идей и претворения этих идей в жизнь.

Вопрос 11

Сколько по времени длятся процессы преобразований, как долго сохраняются на предприятии обычные преобразования? Как много времени потребовалось для того, чтобы «привить», «укоренить» преобразования, то есть, чтобы они успешно применялись на практике ?

В ходе беседы выяснилось, что по этому вопросу не велось точной статистики. Если бы что-нибудь подобное было в наличии, то можно было бы из высказываний интервьюируемых сделать обобщенный вывод, что, например, от двух до пяти лет требуется для того, чтобы преобразование «укоренилось» на предприятии, и еще два-пять лет — это цикл развития преобразования на предприятии, когда уже можно будет пожинать плоды, принесенные этими преобразованиями. Существует вполне обоснованное предположение, что в дальнейшем эти периоды будут становиться менее долговечными. Если, например, предприятие очень зависимо от ситуации на рынке, то такие периоды должны длиться не более полугода или ... года: в противном случае, они будут не просто запоздалыми, а будут несвоевременными.

Если принятие решений об осуществлении преобразований долго не принимаются, то в большинстве случаев для этого есть свои причины. Практически остается лишь одна причина: руководство никогда серьезно не задумывалось над необходимостью преобразований. Так, на одном предприятии уже 10 лет назад было запланировано что-то предпринять, но все оставалось только на словах. Время шло, а никаких изменений на предприятии не происходило. Бывает так, что всякого рода новые веяния достаточно быстро воспринимаются, но при этом практически невозможно сломать старые структуры и изменить менталитет старых сотрудников. Так, было намерение закрыть ограниченно действующее «казино» правления — и хотя на собрании работников предприятия председатель правления назвал его работу «уже не соответствующей духу времени» — оно не было ликвидировано и по прошествии трех лет.

Обязательное условие при проведении преобразований заключается в том, что нужно всегда действовать сообща, то есть если только ответственный работник (контролер) что-то делает и при этом не сотрудничает с ответственными за повышение квалификации кадров, с ответственными за организационное развитие и с главными руководителями подразделений, то, скорее всего, все планы обречены на провал.

Вопрос 12

Когда проекты преобразований уже запущены, ничего из ряда вон выходящего не происходит. «Что обычно происходит, после того как проекты преобразований были запущены?»

Конечно, реакция бывает разной. Так, на одном предприятии проект преобразований отличался тем, что все обдумывалось и взвешивалось до малейших деталей, так как руководство боялось совершить «ошибку». Проект продвигался очень медленно, вызывал, скорее, чувство усталости и разочарования, чем радости, и постоянно был на грани срыва. Как правило, предприятия, при осуществлении крупномасштабных проектов, прибегают к помощи внештатных консультантов, чтобы самим не выбиваться из сил, и, как говорили наши интервьюируемые, это всегда приносило успех.

Вопрос 13

Каким образом руководство предприятия информирует различные группы сотрудников и клиентов о своем намерении осуществить преобразования ?

Мало кто проводит такое информирование. Очень редко существует официальное информирование сотрудников и клиентов. Беседы руководства с сотрудниками мало что приносят. В одном интервью упоминалось о том, что сотрудников мероприятия вообще ни о чем не информируют, потому что в противном случае они могут помешать процессу. Не очень было приятно такое услышать.

Вопрос 14

В какой степени сотрудники привлекаются к работе над осуществлением преобразований?

К сожалению, во всех случаях ответ на этот вопрос варьировался от «частично» до «вообще нет»! Во многих случаях — роковая ошибка!

Вопрос 15

Также нам хотелось узнать, что предпринимается для того, чтобы однажды осуществленные преобразования «пустили корни» на предприятии: *«Какие меры предпринимаются на Вашем предприятии, чтобы «укоренить» преобразования?»*

И на этот вопрос ответы, в основном, были для нас неожиданными. На большинстве предприятий просто существует обмен опытом на высшем руководящем уровне (правление, высшее руководство, частично совет предприятия). Чтобы отслеживать, насколько сохраняются результаты проведенной работы, на многих предприятиях действует внутренний контроль или что-то типа «Планирования и контроля проектов».

Вопрос 16

К этому вопросу относится и последний вопрос нашего интервью: *«Существует ли на Вашем предприятии система финансовых поощрений для тех, кто вносит предложения по осуществлению каких-либо преобразований ?»*

В основном ответ был «нет». Существует только система выплаты премий, вознаграждений и надбавок к зарплате в рамках внесения предложений на предприятии — но все это только для руководящих работников самого высокого уровня. К сожалению, подобные ответы бросают тень на всю работу по проведению преобразований. И если быть до конца откровенными, деньги распределяются между теми сотрудниками, которые их в меньшей степени заслужили — в психологическом плане и в плане участия их в осуществлении преобразований. Конечно, такое положение вещей требует внесения поправок, если руководство предприятия хочет, чтобы все сотрудники с одинаковым воодушевлением и энтузиазмом участвовали в работе.

Вопрос 17

В нашем интервью мы не преминули задать вопрос из сказок: *«Если бы у Вас была возможность осуществить свою мечту, что бы Вы изменили на Вашем предприятии в первую очередь?»*

Ответы были с «двойным дном»:

- 65535 собственные взгляды, собственную систему ценностей
- 65535 представительную роль на предприятии.

Мы поняли, что мечты интервьюируемых несколько притянуты за уши (например, «предоставлять людям возможности для саморазвития!»). Другие ответы были, скорее, слишком скромны (например, «задуматься о том, что сотрудник является важнейшим ресурсом!»). Некоторые опрашиваемые судорожно пытались найти хоть какой-нибудь ответ, но тщетно. Также были и слишком уж детально описанные мечты, их мы приводить здесь не будем.

Вопрос 18

На последних вопросах (18—21) мы хотели завершить наш опрос и развить начальные вопросы. Кроме того, мы хотели поговорить о результатах, полученных после проведения проектов преобразований. Но по этому поводу мы не получили точных ответов, и поэтому у нас возникло еще больше вопросов.

Что Вы считаете наиболее важным при составлении планов, разработке проектов и осуществлении преобразований?

Следующие четыре пункта представляют собой резюме ответов:

- 65535 Проводим преобразования только с энтузиазмом!
- 65535 Нельзя осуществлять преобразования путем приказа!
- 65535 Преобразование должно иметь успешные результаты!
- 65535 Преобразования должны осуществляться под четким контролем!

В своих рассуждениях мы постарались доказать, как важно при осуществлении проектов преобразований ставить перед собой ясные цели и иметь в голове образ предприятия в будущем. Не менее важно и то,

о чем говорится в пункте «Мотивация». Нельзя приказывать сотрудникам подходить к делу с энтузиазмом, нельзя заставить их работать с энтузиазмом — энтузиазм нужно культивировать! Тем самым будет урегулирован и второй аспект («Преобразования под приказом»). Если у руководителя не получается «заразить» сотрудников энтузиазмом, он действует путем приказов. Но в этом случае любой проект преобразований обречен на провал. А такая идея показалась нам интересной: «Преобразования должны быть «привязаны» к человеку!» В этом заключается успех предприятия. Сотрудники должны всегда понимать, что осуществление преобразований — это их задача, потому что это в их же интересах. Сотрудники в большей степени, чем принято думать, умеют генерировать идеи об усовершенствовании деятельности предприятия. Почти всегда этот аспект недооценивается.

Вопрос 19

Существует ли на Вашем предприятии что-нибудь типа организации всеобщего обучения, и, если да, то как все это осуществляется?

Понятие организованного обучения сотрудников не для всех опрошенных что-то значило. Только на одном предприятии этот вопрос официально обсуждался, руководство было на пути к созданию системы передачи знаний и опыта и обдумывало, как все это будет осуществляться.

Приложения

Приложение 1

«3.1 Как лично Вы относитесь к изменениям?», с. 31.

Тип А. Традиционалист

Изменения беспокоят Вас, если не сказать, внушают страх. Вы уважаете старые порядки, потому, что Вам нужны неизменные правила, чтобы чувствовать себя защищенным. Поэтому Вы с радостью лелеете традиционные ценности. Вас нельзя обвинить в неправоте, когда Вы говорите, что определенные принципы порядка до сих пор являются определяющими для совместной жизни людей. Однако при этом не следует забывать о том, что времена меняются. Нельзя отрицать, что общество развивается, а вместе с этим старые традиции отмирают или теряют свой смысл. Поэтому не держитесь за старые принципы, которые отягощают Вашу жизнь и жизнь Ваших близких.

Тип Б. Реалист

Вы реалистично оцениваете изменения: что должно, то что должно быть. Даже тогда, когда изменения связаны с болезненными расставаниями и привычками. Хотя Вы идете в ногу со временем, Вы совершаете изменения только такого содержания, какое Вам кажется оправданным. Изменения любой ценой — это не Ваш стиль. Новшества Вы вводите не резко, а последовательно приспособливая их к меняющимся условиям окружающей среды. Инстинктивно Вы чувствуете, что жизнь означает рост и изменения. Этот принцип Вы подняли до лейтмотива Ваших действий. Ваше кредо: если изменить больше ничего нельзя, приходит смерть.

Тип В. Вольнодумец

Изменения означают для Вас радость жизни. Традиции и обычаи Вы не очень уважаете. Заезженные структуры и устаревшие идеи нагоняют на Вас тоску. Это находит выражение как в Вашем поведении, так и в одежде. Вы не держитесь за длительные отношения. Представление о том, что Вы должны всю жизнь прожить с одним человеком, пугает Вас. В работе Вам также нужно разнообразие. Как только работа перестает Вас интересовать, Вы начинаете искать другую. Неужели это всего лишь Ваша тоска по свободе и независимости, ради которой Вы хотите в течение всей Вашей жизни что-то передель-

вать. Или, может быть, это всего лишь Ваш страх перед привязанностью, который превращает Вас в вечного странника без постоянного жилища.

Приложение 2а

«4.2 Качество культуры — доверие», с. 50.

Следующие тезисы представляют собой общепринятые мнения о среднем человеке (СЧ). Сравните утверждения, данные в этом каталоге с Вашим личным мнением о своих сотрудниках, основанном на практическом опыте. Поставьте в графе «оценка» балл от 1 до 10, где 1 — «не соответствует», от 2 до 9 — «повышение степени соответствия», 10 — «соответствует».

Таблица 19

ИНДИВИДУАЛЬНАЯ РАБОТА - ПЕРВЫЙ ЗАХОД

	Оценка от 1 до 10: 1 — не соответствует; 10 — соответствует	Оценка
1.	Сегодня окружающий мир отвлекает меня от моей работы, меня больше интересует, как я проведу свое свободное время.	
2.	Я стал ленивый, хочу спокойной жизни, поэтому стараюсь избегать работы, которая заставляет меня напрягаться.	
3.	Средним человеком нельзя управлять только по принципу похвалы и порицания. Ему надо дать почувствовать, что будут отрицательные последствия и санкции.	
4.	СЧ нужно заставить работать путем строгого указания, точных инструкций и строгого контроля.	
5.	Так как среднему человеку не достаёт фантазии, силы воображения и умственных способностей, то он не годен для творческой деятельности.	
6.	СЧ боится ответственности и избегает рискованных ситуаций, так как боится совершить ошибки.	
7.	СЧ нуждается в опоре, поэтому он ищет у коллег и друзей (могущественных) защиты и помощи, чтобы сориентироваться.	
8.	В принципе, СЧ не хочет бросаться в глаза, поэтому старается вести себя как все.	
9.	СЧ не страдает от монотонности. Он, скорее, даже боится изменений и предпочитает все оставить по-старому.	
10.	СЧ думает только о своей выгоде и относится к своему окружению с недоверием.	

Приложение 2б

В первом заходе Вы сравнили общепринятое мнение о среднем человеке с Вашим мнением о своих сотрудниках, основанном на практическом опыте. В этом заходе Вы сравните утверждения, данные в каталоге, с Вашим мнением о самом себе. Насколько эти утверждения подходят лично к Вам? Можете Вы идентифицировать себя с «этим» человеком или Вы не соответствуете ему?

Поставьте в графе «оценка» балл от 1 до 10, исходя из того, что 1 означает «не соответствует», 10 — «соответствует», а баллы между ними означают степень соответствия (ближе к 1 или ближе к 10).

Таблица 20

ИНДИВИДУАЛЬНАЯ РАБОТА. ВТОРОЙ ЗАХОД

	Оценка от 1 до 10: 1 — не соответствует; 10 — соответствует	Оценка
1.	Сегодня окружающий мир отвлекает меня от моей работы, меня больше интересует мое свободное время.	
2.	Я стал ленивым, хочу спокойной жизни, поэтому стараюсь избегать работы, которая заставляет меня напрягаться.	
3.	Мной нельзя управлять только по принципу похвалы и порицания. Мне надо дать почувствовать, что будут отрицательные последствия и санкции.	
4.	Меня нужно заставить работать путем строгого указания, точных инструкций и строгого контроля.	
5.	Так как мне не достает фантазии, силы воображения и умственных способностей, то я не годен для творческой деятельности.	
6.	Я боюсь ответственности и избегаю рискованных ситуаций, так как боюсь совершить ошибки.	
7.	Я нуждаюсь в опоре, поэтому ищу у коллег и друзей (могущественных) защиты и помощи, чтобы сориентироваться.	
8.	В принципе я не хочу бросаться в глаза, поэтому стараюсь вести себя как все.	
9.	Я не страдаю от монотонности. Я, скорее, даже боюсь изменений и предпочитаю все оставить по-старому.	
10.	Я думаю только о своей выгоде и отношусь к своему окружению с недоверием.	

Теперь подведите итог обоих заходов — каждого отдельно —, сложив оценки всех пунктов.

Результат	
Сумма первого захода	
Сумма второго захода	
Разница	

Приложение 3

«4.3. Качество культуры — ориентация на клиента» с. 52.

Ориентация на клиента

Этот опрос концентрируется на тех аспектах повседневной работы предприятия, которые часто мешают ориентации на клиента в смысле «клиент — это партнер». Вы как практик задаете вопрос, как относятся на вашем предприятии

к такому явлению, как «ориентация на клиента». Другими словами, насколько Вы согласны с тем, что нижеприведенные критерии действительно являются препятствиями на пути утверждения культуры ориентации на клиента?

Таблица 21

АНКЕТА. ЧТО, СОГЛАСНО ВАШЕМУ ОПЫТУ, МЕШАЕТ В РЕАЛЬНЫХ БУДНЯХ ПРЕДПРИЯТИЯ ОПТИМАЛЬНОЙ ОРИЕНТАЦИИ НА КЛИЕНТА?

	1 = вообще не соответствует; 2 — 4 = возрастание степени соответствия; 5 = соответствует в сильной степени	Оценка
1.	Многие сотрудники еще не усвоили культуру «ориентация на клиента»	
2.	Личное отношение к клиентам воспринимается многими сотрудниками как лишняя обуза	
3.	Клиентов часто действительно не принимают всерьез	
4.	Личное отношение к клиентам, скорее, подчинено в повседневной работе целям предприятия	
5.	Наши сотрудники лишь изредка ставят себя в положение клиентов	
6.	Внутренние совещания, как правило, важнее, чем контакты с клиентами	
7.	Лучшие места на стоянке автомобилей резервированы часто не для клиентов, а для высшего руководства и начальников	
8.	На письма и предложения клиентов ответ дается, как правило, с опозданием	
9.	Информация для клиентов составляется так, что ее трудно применить	
10.	Рекламации не в должной степени принимаются всерьез, и их обработка затягивается	
11.	Ориентация на клиента еще не является у нас критерием при подборе и оценке сотрудников	
12.	Внутренние проблемы понимания — неточные договоренности	
13.	Недостаточное внутреннее сотрудничество	
14.	Плохая мотивация сотрудников	
15.	Постоянная нехватка времени	
16.	Недостатки в организации процессов	
17.	Недостаточная подготовка работы	
18.	Мелкие непредвиденные события повседневности	
19.	Слишком короткие внутрипроизводственные сроки	
20.	Узкие места с персоналом	
21.	Несоблюдение сроков субпоставщиками	
22.	Низкое качество работы субпоставщиков	
23.	Пожелания и представления клиентов формулируются неточно	
24.	Нереальные сроки, намеченные клиентами	
25.	Недостаточное понимание клиентов, если случаются сбои	

Приложение 4а

«4.3. Качество культуры — ориентация на клиента», с. 52.

Оценка

- 1 = категоричное «нет/никогда»
- 1 = вообще-то, «нет/никогда»
- 1 = вообще-то, «да» 4 = почти всегда «да» 5 = категоричное «да».

Таблица 22

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ. НАСКОЛЬКО ВАШЕ МЫШЛЕНИЕ И ВАШИ ДЕЙСТВИЯ СООТВЕТСТВУЮТ КАЧЕСТВУ КУЛЬТУРЫ «ОРИЕНТАЦИЯ НА КЛИЕНТА»?

	Насколько Ваше мышление и Ваши действия соответствуют качеству культуры «ориентация на клиента»	Оценка
1.	Вы сможете без предубеждений и с чистой совестью предложить продукты / услуги Вашего предприятия своему лучшему другу?	
2.	Вы достаточно точно знаете, какие требования по качеству Ваших продуктов / услуг предъявляют Ваши клиенты?	
3.	Вы можете объяснить, почему продукты / услуги Вашей фирмы имеют такую цену, без лишнего оправдания или защиты?	
4.	Вы всегда рассматриваете Ваших коллег и партнеров по работе как внутренних клиентов, чьи потребности вы должны оптимально удовлетворить?	
5.	Вы постоянно имеете ярко выраженное чувство того, что Вы работаете для своих клиентов, а не для начальника?	
6.	Вы прервете свою работу, даже если Вы считаете ее важной, ради клиента? Отодвинете ли Вы ради клиента на задний план Ваши личные интересы, например, Вам нужно будет задержаться на работе, хотя у Вас назначена личная встреча?	
7.	Насколько Вы осознаете, что именно клиенты платят Вам зарплату?	
8.	Вы имеете естественное желание ежедневно делать для клиента все, что от Вас зависит?	
9.	У Вас есть чувство, что Вы работаете на предприятии, которое в своей области предлагает клиентам оптимальное качество продуктов и услуг?	
10.	Если один из клиентов кажется Вам назойливым, Вы будете, несмотря на это, говорить о нем со своими коллегами положительно?	

Приложение 4б

«4.3. Качество культуры — ориентация на клиента», с. 52.

Таблица 23

**КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ. СООТВЕТСТВУЮТ ЛИ СТРАТЕГИИ
И СТРУКТУРЫ ВАШЕЙ ФИРМЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЕ
«ОРИЕНТАЦИЯ НА КЛИЕНТОВ»?**

		Да / нет
1.	Организационная структура Вашей фирмы построена по системе «ориентация на клиентов»? То есть создание ценностей для клиентов стоит на первом плане, а не работа для отделов и подразделений?	
2.	В Вашей фирме цели сформулированы с ориентацией на клиентов?	
3.	Цель оптимальной удовлетворенности клиента стоит выше всех остальных целей?	
4.	Могут все сотрудники Вашей фирмы дать ответ на важный вопрос: «Почему клиенты должны покупать продукт / услугу именно у нас?» (Unique Selling Proposition — USP)	
5.	Отвечают ли сильные качества Вашего продукта / услуги требованиям клиентов, и действительно ли они служат удовлетворению пожеланий клиентов?	
6.	Осуществляется ли регулярный обмен информацией между всеми участвующими в создании ценностей сотрудниками, для того чтобы постоянно развивать и улучшать качество продуктов / услуг, для принесения пользы клиенту?	
7.	Поддерживает инструментарий маркетинга продажи в смысле аргументирования пользы для клиентов продукта / услуги, чтобы повысить объем продаж и добиться успехов на рынке?	
8.	Производится ли в Вашей фирме сбор и оценка информации для изменения в направлении улучшения ориентации на клиентов?	
9.	Систематически осуществляется сбор данных по рекламациям клиентов и исследование их причин?	
10.	Клиент всегда получает то, что первоначально было ему обещано (качество, сроки, цена)?	

Приложение 5

Таблица 24

НЕПРЕРЫВНЫЙ ПРОЦЕСС УЛУЧШЕНИЯ (НПУ). ЧАСТЬ 1

Название проекта				
Номер проекта непрерывного улучшения процесса		Дата начала работы над проектом		
Бизнес-подразделение		Место возникновения расходов		
Разрешение на начало проекта		Плановый срок окончания		
Члены команды				
	Фото	Фото	Фото	Фото
Представитель команды	Член команды 1	Член команды 2	Член команды 3	Член команды 4
Фактическое состояние («как есть»)				

Таблица 25

НЕПРЕРЫВНЫЙ ПРОЦЕСС УЛУЧШЕНИЯ (НПУ). ЧАСТЬ 2

Цель		
Расходы		
Предполагаемые расходы:		
Предполагаемая экономия / год:		
Мероприятия	Кто	До какой даты

НЕПРЕРЫВНЫЙ ПРОЦЕСС УЛУЧШЕНИЯ (НПУ). ЧАСТЬ 3

Новый стандарт			
Актуальный статус:			
Категория:			
Окончание		Представитель / дата:	
Проект завершен			
Разрешение на новый стандарт / Дата:			
Статус 1	Статус 2	Статус 3	Статус 4
Проблема установлена	Установлены мероприятия, сроки	Испытание и реализация принятого улучшения	Участники согласны

Приложение 6

«Вы руководитель или?..», с. 80.

Тип А — 1,6

Руководитель (лидер) объясняет сотрудникам, почему определенные задания и действия необходимо выполнить, чтобы достичь целей и видения. Своим стилем руководства он вдохновляет сотрудников. Руководитель видит свою роль, прежде всего, как наставника (Coach) своих сотрудников, сотрудники чувствуют свою ответственность, в первую очередь, перед клиентами за выполнение своей работы, а потом перед начальником.

Девиз: Руководитель не объясняет сотрудникам, как они должны выполнять свои рабочие задания, а показывает, к достижению какого видения они должны стремиться.

От руководителей высшего звена требуется, чтобы они были визионерами, создавали визионерские идеи и воодушевляли ими своих сотрудников.

Тип В — 6,1

Менеджер фокусирует свою работу на внутренних процессах и структурах. Он объясняет сотрудникам, как они должны выполнять свои рабочие задания. Он много информации сохраняет для себя, он особенно сфокусирован на функциях менеджера, таких как планирование, организация, анализирование, принятие решений и пр. Он придает большое значение четким правилам и директивам. Он стремится больше к порядку и стабильности, чем к изменениям. Для него важны должностные инструкции с четкой формулировкой организационных отношений, заданий и компетенций.

Тип С — 6,6

В этом типе идеально комбинированы амбиции лидера и менеджера. Тип С придает большое значение как разъяснению видений и долгосрочных целей,

так и конкретному выполнению отдельных заданий. Он представляет так называемое ситуативное управленческое поведение, иными словами, «что нужно делать, чтобы добиться превосходных результатов?» Он управляет своими сотрудниками в зависимости от их квалификации.

Коалиция, состоящая из одних менеджеров, даже если это первоклассные менеджеры, может привести проекты крупных изменений к провалу. То же случится, если коалиция будет состоять из одних лидеров. Поэтому в коалиции должны быть оба типа. На это нужно обратить особое внимание при формировании управленческой команды высшего звена.

Приложение 7

«Шестой шаг. Предусмотреть управление проектами», с. 96.

Управление проектами на предприятии

Управление проектами — это важный инструмент, если речь идет о решении особых задач предприятия. Мы обращаемся к Вам как к практикам с просьбой сообщить нам свое мнение и свой опыт по этой важной теме. В знак благодарности мы предоставим Вам подробную информацию о результатах подведения итогов опроса, как только они будут готовы.

Таблица 27

ОЦЕНИТЕ, ПОЖАЛУЙСТА, ВАЖНОСТЬ, С ВАШЕЙ ТОЧКИ ЗРЕНИЯ, ОТДЕЛЬНЫХ КРИТЕРИЕВ ОПТИМАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

	1 = менее важно; 2—4 — возрастание степени важности; 5 = особенно важно	Оценка
1.	Последовательно обеспечивать предоставление промежуточных результатов	
2.	Следование основным целям проекта	
3.	Эффективная организация работы проектных групп	
4.	Достижение инновационных прорывов	
5.	Боеспособная самоуправляемая проектная группа	
6.	Высокая квалификация членов проектных групп	
7.	Превосходная командная работа внутри проектных групп	
8.	Легкий доступ к информационным и коммуникационным системам, поддерживающим проект	
9.	Последовательное руководство проектом	
10.	Четко и ясно сформулированный проектный заказ	
11.	Благоприятная окружающая атмосфера / производственный климат	
12.	Гибкое управление проектом с точки зрения людей и организации	
13.	Использование шансов в проектной работе	
14.	Воля и способность продвигать вперед необходимые проекты изменений	
15.	Польза клиента в работе над проектом стоит на первом месте	

**ЧТО, СОГЛАСНО ВАШЕМУ ОПЫТУ, МЕШАЕТ В РЕАЛЬНЫХ БУДНЯХ
ПРЕДПРИЯТИЯ УСПЕШНОМУ УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ?**

	1 = менее важно; 2—4 — возрастание степени важности; 5 = особенно важно	Оценка
16.	Неясная постановка заказчиком цели проекта	
17.	Неправильный состав проектной команды	
18.	Скоропалительность как интервенция проблем	
19.	Управление проектом по методу работы пожарной команды	
20.	Недостаточная поддержка со стороны высшего руководства	
21.	Отсутствие ориентации на клиента при проведении проектов	
22.	Концентрация на отдельных решениях	
23.	Несоответствие результатов понесенным затратам	
24.	Недостаточный личный вклад сотрудников, работающих над проектом	
25.	Сопротивление в окружении проекта	
26.	Недостаточное предоставление ресурсов	
27.	Нажим времени	
28.	Прочее	

Эпилог

Сегодня мы меняемся,
Менялись мы вчера,
То с радостью, то с горечью —
С заката до утра.
То просто так, то с умыслом
Меняем все вокруг.
Но каждый раз работаем
Не покладая рук.
В отчаянии, в смирении
Мы ищем новый путь.
И стар, и млад — всем хочется
Ну хоть разок рискнуть.
Но даже если все удачно,
Мы не стоим на месте —
И ставим новые задачи,
Решая их все вместе.
Все в этом мире мы меняем
И дни, и ночи напролет,
Себя меняем мы — и знаем,
Что впереди успех нас ждет.

Позвольте на этом стихотворении проститься с Вами. Мы желаем
Вам успеха во всех Ваших стремлениях что-то изменить.

«Кюбернетика Гезелльшафт фюр Унтернеймунгсенвиклюнг»
(Компания, дающая консультации по развитию предприятий)

Консультационная фирма занимается вопросами повышения квалификации кадров и развития предприятия. Большой опыт в решении экономических и административных задач позволяет нам оказывать предприятиям бесценную помощь.

Основными пунктами нашей работы являются разработка проектов по смене менеджмента и их претворение в жизнь. В этом вопросе мы тесно сотрудничаем с компанией «АФВ Виртшафтсакхеми Вад Харцбург Гмбх».

Кристиан Фрайлингер (доктор наук)

Йозеф-Генуитер-Бег 1 А-4060

Леондинг

Тел.0043-732-677819-0

Факс 0043-732-677819-6

kybernetika@eunet.at

Йоханнес Фишер (профессор, доктор философских наук)

Теодор-Фонтане-Штрассе 4b D-63452 Ганау

Тел. 0049-6181-255828

Факс 0049-6181-255848

jofipsych@t-online.de

Кристиан Фрайлингер, Иоганнес Фишер
УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Перевод с немецкого Н.П. Береговой, И. А. Сергеевой

Редактор Н.П. Берегом
Корректор Г.Н. Бирюкова
Оформление А.А. Федотов
Компьютерная верстка В.А. Жилкин

Формат 70 x 100/32. Бумага офсетная. Гарнитура Times.
Печ. л. 16,5. Тираж 5000. Лицензия ЛР № 00485 от 29.11.99.

ООО «Книгописная палата»
129010, Москва, проспект Мира, д. 16, стр. 2
Тел./факс (095)954 3318
Е-mail: lcnpal@online.ru

Отпечатано с готовых пленок в ПФ «Полиграфист»
160001, Вологда, ул. Челюскинцев, д. 3
Заказ №2419

Авторы постарались ответить на важнейшие вопросы:

- На что непременно нужно обращать внимание при работе над проектами изменений?
- Какие этапы следует выбрать и в какой последовательности их осуществлять?
- Как вовлечь в процесс изменений сотрудников, которых эти изменения касаются?
- Как добиться, чтобы сотрудники взяли на себя обязательства, необходимые для успеха проектов изменений?
- На что нужно обращать внимание при привлечении внешних консультантов?
- Как достичь прогресса без отказа от традиционных ценностей?

К. Фрайлингер

Первый ориентир: осваивайте богатый методический материал доктора Кристиана Фрайлингера.

Книга насыщена схемами, таблицами, на которые автор потратил немало сил, а читатель получает в готовом виде.

Второй ориентир: воспользуйтесь материалами исследований. Ваши клиенты станут слушать Вас внимательнее, когда услышат о десяти шагах успешных изменений.

Третий ориентир: запомните образы. «Достаточно направить 7% электронов в одном направлении, чтобы они захватили с собой все остальные». Сколько же сотрудников должны поддержать новшества, чтобы остальные пошли за ними? «Прогрессивные люди хотят изменить, изменять, изменять; консервативные хотят сохранить, сохранить, сохранить; новаторы хотят сохранить посредством изменения». Каково? Ваш клиент велит повесить эту формулу в самом видном месте своего офиса.

Четвёртый ориентир: примеры из практики. Очень поучительны случаи из жизни государств, предприятий, консультационных фирм. Назову наугад: знаменитая KPMG пришла к выводу, что 8 из 10 слияний фирм оказались неудачными!

Один совет: вступив с Вашим клиентом на сложный путь инноваций, предложите ему на первых шагах эту книгу Кристиана Фрайлингера. И добавьте от себя: у неё один недостаток – она слишком краткая.

Но клиент может увидеть в этом большое достоинство.

А.И. Пригожин