

Широкова Г. В.

Ш64 Управление организационными изменениями: Учеб. пособие. — СПб.: Издат. дом С.-Петерб. гос. ун-та, 2005. — 432 с.

ISBN 5-288-03648-9

В учебном пособии рассмотрены основные аспекты управления организационными изменениями. Автор обобщен обширный теоретический материал по проблеме организационных изменений. В книге систематизирован опыт автора, приобретенный в ходе консультационной работы с различными фирмами г. Санкт-Петербурга.

Пособие рекомендовано студентам старших курсов и слушателям программ дополнительного образования в рамках специальностей и специализаций, относящихся к менеджменту, а также менеджерам и руководителям компаний, которые находятся в процессе организационных изменений.

ББК 65.290-2

Содержание

Введение.....	9
ЧАСТЬ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ.....	13
Тема 1. Закономерности развития организации.....	14
1.1. Размер организации. Сравнительные характеристики больших и малых организаций.....	14
1.2.....	Модель жизненного цикла организации Л.Грейнера.....
1.3.....	Модель жизненного цикла организации И. Адизеса.....
1.4.....	Организационные патологии
43	
Тема 2. Основополагающие идеи и принципы управления изменениями	53
2.1. Понятие и история развития теории организационных изменений.....	53
2.2.....	Классификация организационных изменений.....
2.3.....	Компоненты процесса преобразований.....
2.4.....	Причины сопротивления изменениям
2.5.....	Методы преодоления сопротивления изменениям.....
Тема 3. Модели организационных изменений.....	101
3.1.....	Модель изменений К.Левина
101	
3.2.....	Модель управления изменениями Л.Грейнера
3.3. Теория <i>E</i> и теория <i>O</i> организационных изменений.....	111
3.4. Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли	133
3.5. Модель «кривой перемен» Дж. Дак	144
ЧАСТЬ II. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ.....	157
Тема 4. Реструктуризация управления компанией	158
4.1. Понятие реструктуризации. Подходы к построению организационных структур.....	158
4.2.....	Организационный анализ компании
160	
4.3. Этапы разработки «Положения об организационной структуре» компании.....	164
4.4. Связь модели стратегии и модели организационной структуры.....	182
4.5.....	Подходы к реструктуризации управления компанией.....
4.6.....	Разработка должностных инструкций
Тема 5. Реинжиниринг бизнес-процессов.....	199
5.1.....	Управление с помощью процессов

199		
5.2.....	Подходы к оптимизации бизнес-	
процессов.....		208
5.3.....	Обзор концепции реинжиниринга	
бизнес-процессов.....		214
5.4.....	Структура реинжиниринга бизнес-	
процессов.....		219
5.5.....	Принципы реинжиниринга	
242		
Тема 6. Всеобщее управление качеством (TQM)		
и стандарты серии ISO 9000 как стратегия изменений... 252		
6.1. Становление концепции Всеобщего управления качеством (TQM)		252
6.2.....	Основные положения TQM	
264		
6.3.....	Проекция TQM на российскую	
практику.....		272
6.2.....	Стандарты серии ISO 9000 как	
инструмент организационных изменений.....		286
Тема 7. Создание обучающейся организации..... 294		
7.1.....	Концепция «обучающейся	
организации»		294
7.2.....	Индивидуальное и организационное	
обучение.....		301
7.3. Теория создания организационного знания И.Нонаки и Х.Такеучи		309
7.4.....	Рутина как память организации	
322		
7.5. Лидерство в процессе изменений и создании обучающейся организации		
326		
Тема 8. Инструменты проведения организационных изменений 337		
8.1.....	Бенчмаркинг. Этапы	
бенчмаркингового проекта.....		337
8.2. Концепция «Шесть сигм» как инструмент управления изменениями		360
8.3. Применение сбалансированной системы показателей для оценки эффективности		
организационных изменений		388
Приложение 1. Перевод значений сигма в другие показатели качества 419		
Приложение 2. Примеры показателей для различных аспектов деятельности при		
внедрении сбалансированной системы показателей421		
Литература.....424		

Введение

Организационные изменения являются неотъемлемой чертой современного бизнеса. Компании всего мира вступают в эру беспрецедентной изменчивости, в которой «выживают только параноики» и успешным будет лишь «бизнес со скоростью мысли». Эта новая реальность требует абсолютно иных навыков выживания и осознания того, что больше нет ничего постоянного, а умение измениться вовремя и нужным образом становится одним из определяющих факторов успеха современной организации.

В изучении теории организационных изменений как отдельного направления управленческой науки выделяют несколько этапов. Первый этап начался после Второй мировой войны, когда в результате изменения характеристик потребления, появления новых технологий и новых рынков появилась потребность в адаптации компаний к новым условиям среды и проблема успешной реализации изменений попала в поле зрения многих ученых и руководителей. Большинство ранних работ были сконцентрированы на процессной составляющей изменений, а точнее — на наиболее эффективных методах внедрения изменений и преодолении сопротивления персонала. На протяжении нескольких десятилетий в организационной науке доминировало понимание процесса организационных изменений «по Левину». Предложенная социальным психологом К. Левиным в 1951 г. трехэтапная схема «размораживание — изменение — замораживание» и сегодня остается наиболее распространенным общим «рецептом» по внедрению изменений в организации.

Второй этап в исследовании организационных изменений охватывает около 30 лет — с начала 1960-х до начала 1990-х гг.

В это время подавляющее большинство исследователей рассматривало изменения в рамках подхода, получившего название организационное развитие (organization development). Подход организационного развития использовался часто и плодотворно, однако со временем стали отчетливо проявляться его ограничения. Особенно существенным оказалось то обстоятельство, что в 1980-1990-е гг. бурно развивались информационные технологии. Постепенно пришло понимание того, что новые технологии позволяют радикально изменить многие традиционные виды бизнеса. Переход к новым технологиям потребовал анализа не только отдельных бизнес-функций компании, но и целостных бизнес-процессов. Так родилась столь популярная в наши дни концепция реинжиниринга бизнес-процессов. По мнению некоторых специалистов (см. напр.: [Филонович, 2000]), маятник организационных изменений качнулся от метода организационного развития, сосредоточенного на социальной подсистеме организации, к ее технологической подсистеме. И социальная подсистема оказалась серьезным источником сопротивления организационным изменениям нового типа. Становилось очевидным, что требуется синтез двух подходов: организационного развития и реинжиниринга. С середины 1990-х годов мы наблюдаем появление и развитие новых моделей организационных изменений, которые учитывают как социальную, так и техническую составляющие организации. К таким моделям можно отнести модель преобразования бизнеса, предложенную Ф. Гуияром и Дж. Келли, модель Дж. Коллинза «От хорошего к великому», модель «Кривой перемен» Дж. Дак.

Таким образом, в начале 1990-х гг. теория организационных изменений получила «второе дыхание» благодаря новой волне исследователей, пытающихся найти новые подходы к изучению организационных изменений. Они привнесли, с одной стороны, сравнительный, кроссорганизационный анализ, а с другой — попытки улучшить исследовательский инструментарий и более четко понять его ограничения. Кроме того, активизировались попытки создать универсальную схему, позволяющую обобщить различные теории организационных изменений.

Для руководителей российских компаний изучение теории и практики организационных изменений актуально вдвойне. Во-первых, не вызывает сомнений тот

факт, что отечественные компании работают в более динамичной внешней среде. Во-вторых, несмотря на то, что в последнее десятилетие теория организационных изменений начала развиваться более интенсивно и обогатилась за счет смежных наук и исследований, к сожалению, большинство популярных публикаций по управлению изменениями основаны на опыте крупных зарубежных компаний, который не всегда полезен для российского бизнеса. В ведущих российских школах бизнеса и на факультетах менеджмента университетов в учебных планах введен курс «Управление изменениями» как одна из существенных составляющих подготовки современных менеджеров. На факультете менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета курс «Управление изменениями» читается автором как на основных образовательных программах, так и на программе МВА.

Общая концепция и содержание учебного пособия. Настоящее учебное пособие представляет собой попытку обобщить обширный теоретический материал и практический опыт автора в качестве консультанта в области управления организационными изменениями. Цель учебного пособия — дать представление о закономерностях развития организации и основных подходах к проведению организационных изменений. В пособии представлены различные модели и основные типы организационных изменений.

В результате изучения данного учебного пособия читатели должны:

- ◆ получить представление о том, как можно использовать модели организационных изменений на практике;
- ◆ научиться проводить организационный анализ для подготовки к реструктуризации управления компанией;
- ◆ знать основные положения управления на основе бизнес-процессов и стадии проведения реинжиниринга бизнес-процессов;
- ◆ получить представление о проблемах внедрения системы качества в российских компаниях;
- ◆ освоить инструменты и методы внедрения организационных изменений.

Учебное пособие состоит из двух частей. В I части учебного пособия (темы 1-3) представлены основные концептуальные подходы в теории организационных изменений. В теме 1 «Закономерности развития организаций» рассматриваются модели жизненного цикла организации и организационные патологии, которые встречаются в современных компаниях. Тема 2 «Основополагающие идеи и принципы управления изменениями» посвящена изучению основных понятий, истории развития теории организационных изменений, причинам сопротивления изменениям, а также методам преодоления такого сопротивления. В теме 3 «Модели организационных изменений» представлены наиболее известные модели организационных изменений, доказавшие свою жизнеспособность и эффективность на практике.

Во второй части учебного пособия (темы 4-8) рассматриваются основные типы организационных изменений (они названы «стратегические», т.к. в первую очередь связаны с изменением стратегии организации). Нами выделены изменения в структуре, изменения в бизнес-процессах и изменения в культуре организации. В теме 4 «Реструктуризация управления компанией» рассматриваются изменения в организационной структуре на примере компании «Росбытхим». Проведение изменений бизнес-процессов представлено в теме 5 — «Реинжиниринг бизнес-процессов». Изменения в организационной культуре компании рассматриваются на примере внедрения системы всеобщего управления качеством (тема 6 — «Всеобщее управление качеством (TQM) и стандарты серии ISO 9000 как стратегия изменений») и создания обучающейся организации (тема 7 — «Создание обучающейся организации»). Завершает II часть и книгу в целом тема 8 «Инструменты проведения организационных изменений», в которой представлены такие современные концепции, как бенчмаркинг, «шесть сигм» и сбалансированная система показателей.

Автор выражает свою искреннюю признательность рецензентам — канд. психол. наук, доценту Т.А. Солтицкой и канд. психол. наук, доценту Т.Н. Лобановой за ценные замечания и предложения.

Особую благодарность автор выражает декану факультета менеджмента СПбГУ В. С. Катькало за творческую атмосферу на факультете, способствующую созданию организационного знания, в том числе и в виде новых книг.

ЧАСТЬ I

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Тема 1 Закономерности развития организации

- 1.1. Размер организации. Сравнительные характеристики больших и малых организаций.
- 1.2. Модель жизненного цикла организации Л. Грейнера.
- 1.3. Модель жизненного цикла организации И. Адизеса.
- 1.4. Организационные патологии.

1.1. Размер организации. Сравнительные характеристики больших и малых организаций

В наши дни, чтобы выжить, организация должна изменяться. Новые открытия и изобретения быстро вытесняют стандартные способы работы. Организации, тратящие основную часть своего времени и ресурсов на поддержание стабильности, вряд ли будут процветать в сегодняшней изменчивой обстановке. Успешная организация постоянно находится в динамике. Организация — живой организм, который постоянно движется в направлении роста или спада. Все организации направлены на развитие, а значит, их целью является движение только в положительном направлении, в направлении роста.

Большинство предпринимателей хотят, чтобы основанные ими организации росли. Однако по мере того, как компания становится больше и сложнее, менеджерам приходится разрабатывать системы и процедуры, которые могли бы помочь им управлять растущей организацией и контролировать ее. С другой стороны, существует огромное количество малых компаний, основатели которых удовлетворены их размером и способностью адаптироваться к внешней среде. Попробуем разобраться, что же заставляет одни компании расти, а другие — сдерживать рост.

Сравнение больших и малых организаций следует начать с исследования понятия роста и причин, заставляющих многие организации испытывать потребность в росте.

В начале 90-х гг. американский гуру менеджмента Питер Дракер провозгласил, что «список Fortune 500 заполнен» [Дафт, 2001, с. 180], но и сегодня практически каждый бизнесмен мечтает о том, чтобы его фирма вошла в число пятисот крупнейших компаний, составляющих список журнала Fortune. Иногда рост становится даже более приоритетной задачей, чем улучшение качества продукции или увеличение прибыли. Некоторые наблюдатели полагают, что Соединенные Штаты вступают в новую эру «больших корпораций», поскольку компании стремятся увеличивать свои размеры и объединять ресурсы, чтобы успешно конкурировать в глобальном масштабе, вкладывать деньги в новые технологии и контролировать каналы продвижения товаров на рынки.

Существуют и другие причины, вынуждающие организации расти. Многие руководители обнаруживают, что фирма, для того чтобы оставаться экономически здоровой, должна расти. Прекращение роста приводит к застою. Стабильность может означать, что покупатели либо не находят должного удовлетворения своих запросов в вашей компании, либо конкуренты увеличивают свою долю рынка за ваш счет. Размер является решающим фактором для экономического здоровья рыночно-интенсивных (marketing-intensive) компаний, таких как Coca-Cola или Anheuser-Busch. Крупные размеры дают этим компаниям больше возможностей для захвата рынков сбыта и увеличения прибыли. К тому же работа в растущей организации — увлекательное и волнующее занятие, и благодаря этому растущим компаниям удается привлекать и удерживать

квалифицированных специалистов. Когда штат работников постоянно расширяется, компания способна предложить им много интересных возможностей в области карьеры и профессионального обучения.

Организации ощущают потребность в росте, но до какой степени им следует расти и расширяться? Какой размер организации является наилучшим в условиях глобальной конкуренции? И большие, и малые организации имеют свои преимущества. Различия между ними перечислены в табл. 1.1.

Таблица 1.1 Различия между большими и малыми организациями

Большие организации	Малые организации
Экономия на масштабах	Гибкость, быстрая реакция
Глобальный охват рынков	Региональный охват рынков
Вертикальная иерархия, механистическая структура	Плоская, органичная
Сложная структура	Простая структура
Стабильный рынок	Поиск собственной
«Люди организации»	ниши
	Предпринимательство

Источник: [Дафт, 2001, с. 180].

Большие. Многим организациям, для того чтобы быть конкурентоспособными в глобальном масштабе, необходимы огромные ресурсы для создания больших предприятий. Только крупная организация может проложить трубопровод на Аляске. Только такая большая корпорация, как Boeing, может позволить себе построить самолет Boeing-747, и только такая большая компания, как American Airlines, может позволить себе его купить. Только большая корпорация Johnson & Johnson может инвестировать сотни миллионов долларов в развитие новой продукции, например бифокальных контактных линз или противозачаточных пластырей, действующих через кожу.

К тому же для больших компаний характерны стандартизированная и сложная структура и механистический способ управления. Сложность структуры обуславливает наличие работников различных специальностей. Более того, крупная организация, однажды появившись, может стать фактором, стабилизирующим рынок труда на долгие годы. Менеджеры, начинающие работать в подобной организации, знают, что им следует ожидать примерно такой же карьеры, какую сделали «люди организации» пятидесятых — шестидесятых годов. Организация, в которую они вступают, может гарантировать им стабильную работу, продвижение по службе и профессиональный рост.

Малые. С точки зрения конкурентоспособности, малый размер является одним из главных условий успеха фирмы в глобальной экономике, а именно гибкости и способности быстро реагировать на изменения рынка. Несмотря на то, что в США много больших организаций, исследования показывают, что с развитием глобальной торговли малые организации становятся нормой. С середины шестидесятых годов большинство крупных компаний стали терять свои рынки по всему миру. Сегодня 96% экспортеров — это малые фирмы. Экономическая жизнеспособность большинства развитых стран зависит от предприятий малого и среднего размера. Хотя многие большие компании еще более увеличились за счет слияний и поглощений, их количество в результате уменьшилось. Зато появилось бесчисленное множество мелких фирм, заполнивших специализированные рыночные ниши и нацеленных на собственный, конкретный круг покупателей. Развитие Интернета создало плодородную почву для роста малого предпринимательства. К тому же стремительное расширение сферы услуг внесло свой вклад в уменьшение среднего размера организаций, так как многие компании, занятые в

сфере обслуживания, предпочитают оставаться маленькими, чтобы не терять способности быстро реагировать на запросы потребителей.

Таким образом, выбор размера организации зависит от многих факторов, таких как сфера деятельности компании, ее стратегические цели, амбициозность руководителей и многих других. Однако, несмотря на разницу в размерах, каждая организация развивается согласно определенным закономерностям независимо от причин ее возникновения. Для анализа роста организации и происходящих в ней перемен используется концепция **жизненного цикла** (life cycle), согласно которой организации рождаются, взрослеют, стареют и в конце концов умирают. Структура, стиль руководства и система управления на каждой стадии жизненного цикла организации укладываются в хорошо известную схему. Стадии жизненного цикла последовательно сменяют друг друга и представляют собой естественный процесс роста и созревания. Рассмотрим две самые популярные модели жизненного цикла организации и проведем их сравнительный анализ.

1.2. Модель жизненного цикла организации Л.Грейнера

Классическая схема развития компании была описана в 1972 г. Ларри Грейнером, профессором школы бизнеса университета Южной Калифорнии, в статье «Evolution and Revolution as Organizations Grow», опубликованной в Harvard Business Review. В этом же издании работа была перепечатана в 1998 г. как не утратившая актуальности. На русский язык статья была переведена в 2002 г. [Грейнер, 2002].

Согласно модели Грейнера, жизненный цикл организации состоит из пяти стадий, или фаз (рис. 1.1) (пятая стадия не обязательно является последней). Каждая фаза начинается с периода развития, далее следуют устойчивый рост и стабильность, а заканчивается революционным периодом организационных изменений. Основной задачей для руководства организации на каждом революционном этапе является поиск новых организационных методов, которые станут основой управления в следующем эволюционном периоде. Для каждого эволюционного периода развития характерна своя революция. Перейти на следующую стадию можно, лишь преодолев революцию, то есть проведя серию организационных изменений. Переход в новую стадию жизненного цикла определяет новые правила, по которым организация должна осуществлять внутреннее функционирование и поддерживать взаимоотношения с окружающей средой.

Коммерческая организация — это динамично меняющаяся система, для которой остановка практически всегда означает вытеснение конкурентами. При этом многие компании не отдают себе отчета в том, что в большинстве случаев залог их будущих успехов зависит от стадии эволюции их собственных организаций. Неспособность руководства понять проблемы развития своей организации может привести к «замораживанию» компании на ее нынешней стадии эволюции и даже к краху, несмотря на имеющиеся рыночные возможности.

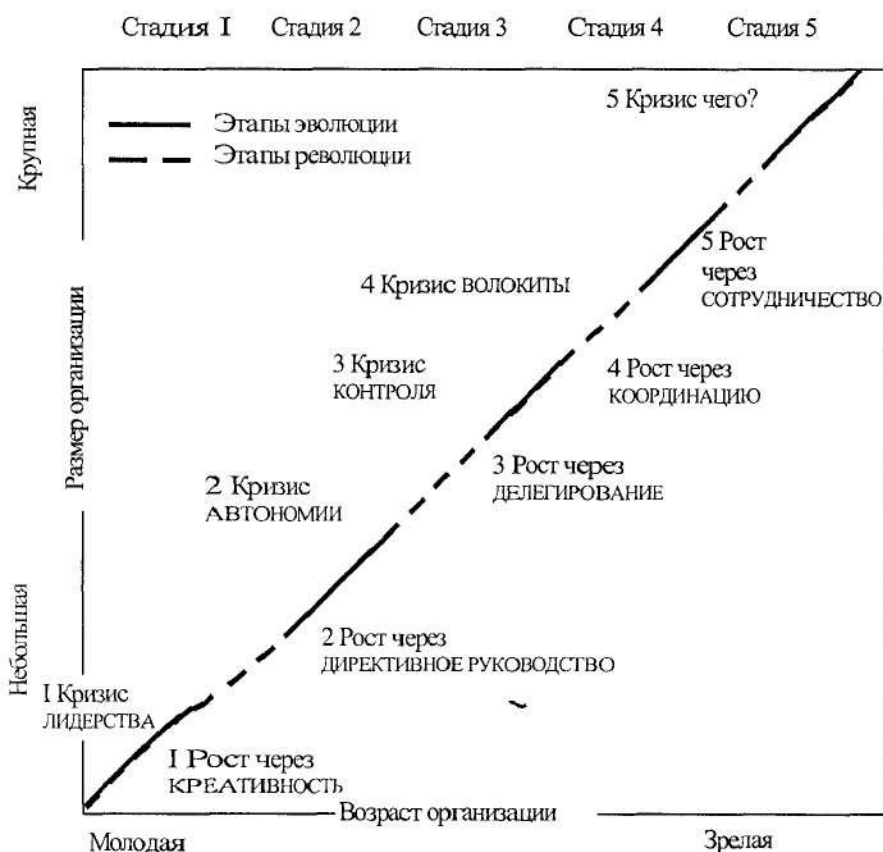


Рис 1.1. Модель жизненного цикла организации Л. Грейнера Источник: [Грейнер, 2002, с. 82].

По мере последовательного прохождения компанией стадий развития; каждый эволюционный период порождает типичную для него революцию. Например, практика централизованного управления в конечном итоге вызывает необходимость децентрализации. Кроме того, характер принимаемых руководством решений для выхода из каждого революционного периода предопределяет, сможет ли компания перейти на следующий этап своего эволюционного роста.

Каждый эволюционный период характеризуется доминирующим стилем управления, в то время как каждый революционный период характеризуется доминирующей проблемой управления. Чем выше темпы роста в отрасли, в которой работает компания, тем быстрее она переходит с одной стадии на другую. Каждая стадия одновременно является следствием предыдущей и причиной следующей. Решение проблем для каждой стадии становится источником проблем для другой. Важнейший вывод на каждой стадии состоит в том, что если компания стремится к продолжению роста, то дальнейшие действия ее руководства детально определены.

Таким образом, Грейнер выделяет следующие стадии роста организации:

- ◆ креативность (+ кризис лидерства);
- ◆ директивное руководство (+ кризис автономии);
- ◆ делегирование (+ кризис контроля);
- ◆ координация (+ кризис волокиты);
- ◆ сотрудничество (+ кризис чего?).

Стадия 1. Креативность. Происходит рождение организации. На данной стадии все держится на энтузиазме, новых идеях, персонал набирается по семейному признаку, а упор делается на реализацию творческого потенциала основателей. Создаются новые

продукты, рынки, большое внимание уделяется маркетингу. Вся деятельность организации вращается вокруг разработки продукта, при этом в самой компании имеют место неформальные коммуникации, практически полностью отсутствует система контроля. По мере увеличения размеров компании становится очевидной необходимость в человеке, способном вести за собой организацию в нужном направлении, осуществлять финансовый и другие виды контроля. Возникают серьезные управленческие проблемы, т. к. «постепенно беспорядок в компании достигает такой степени, что вся конструкция угрожает рухнуть, погребя под собой создателей» [Семь нот менеджмента, 2001, с. 374]. Начинается «кризис лидерства», знаменующий собой начало первой революции. Единственный выход из сложившейся ситуации — нанять профессионального менеджера, способного наладить управленческие процессы и направить деятельность организации в нужное русло.

Стадия 2. Директивное руководство. Если организация смогла справиться с кризисом лидерства, нанять профессионального менеджера и наладить управленческие процессы, она переходит на вторую стадию роста. Налаживаются процедуры и правила, система планирования, вводится функциональная структура, появляется четкая система разделения труда, где каждый работник выполняет свою функцию. Наемный персонал вырабатывает навык и культуру исполнительства, а управляющие — умение ставить задачи перед нижестоящими сотрудниками и технологично подходить к планированию бизнеса и принятию решений. «Эффективность компании резко повышается, она превращается в организацию-конвейер» [Семь нот менеджмента, 2001, с. 376].

Большая часть решений принимается менеджерами высшего звена. В данной ситуации менеджеры среднего и низового звеньев принимают на себя минимум ответственности, при этом последних сложившаяся ситуация не устраивает — они пытаются проявить инициативу, но наталкиваются на барьеры. В связи с тем, что компания достигает значительных размеров, оставаясь высокоцентрализованной, менеджерам среднего и низового звена трудно получать необходимую информацию, а все их предложения проходят через огромную иерархическую цепочку. Творческие, инициативные люди уходят из компании. Возникает кризис автономии, приводящий компанию ко второй революции.

Таким образом, по мере развития кризиса, связанного с требованиями большей автономии со стороны части менеджеров более низких уровней, неизбежной становится вторая революция. Решение, принимаемое большинством компаний, состоит в том, чтобы последовательно расширять делегирование полномочий. Однако высшим менеджерам, которые ранее преуспевали в директивном стиле управления, тяжело уступать власть. Более того, менеджеры низовых уровней не приучены принимать самостоятельные решения. В результате многие компании в течение данного революционного периода находятся в относительном хаосе, сохраняя верность централизованным методам, в то время как работники на нижних уровнях иерархии все более разочаровываются и покидают организацию.

Стадия 3. Делегирование. Следующая стадия роста разворачивается в результате успешного использования децентрализованной организационной структуры. У менеджеров низового и среднего звена появляется возможность быстро реагировать на изменения во внешней среде, эффективность их работы повышается за счет новой системы мотивации. Развивается внутреннее предпринимательство, организация переходит на управление по проектам. Разрабатываются новые продукты, осваиваются рынки, открываются дочерние компании.

Серьезная проблема неизбежно возникает по мере того, как высшие руководители понимают, что теряют контроль над высокодиверсифицированной деятельностью на местах. Автономные полевые менеджеры предпочитают управлять своими предприятиями

без координации планов, денег, технологии и рабочей силы с остальной частью организации.

Следовательно, революция третьей стадии происходит тогда, когда высший менеджмент пытается восстановить контроль над компанией в целом. Некоторые высшие менеджеры предпринимают попытку возвращения к централизованному управлению, которая, как правило, терпит неудачу из-за огромного количества операций. Те компании, которые двигаются вперед, находят новое решение проблемы в использовании специальных методов координации.

Стадия 4. Координация. На этой стадии контроль из центра осуществляется в основном в отношении ресурсов, распределения прибылей, хотя подразделения имеют высокую степень автономии. Новые системы координации оказываются полезными для обеспечения роста путем более эффективного размещения ограниченных ресурсов компании и вынуждают полевых менеджеров думать не только об удовлетворении потребностей своих локальных подразделений.

Всеобщий контроль и координацию осуществляет штаб-квартира, и первое время это приносит свои результаты. Однако в дальнейшем линейные менеджеры начинают искать возможности сокрытия недостатков, пытаются показать несуществующие достоинства и в конце концов между штаб-квартирой и линейным персоналом возникает недоверие. Начинаются межличностные конфликты, взаимные упреки и обвинения вместо попытки решить сложившиеся проблемы. Наступает четвертая революция.

Стадия 5. Сотрудничество. Успешно пройти этап четвертой революции можно, лишь разрешив межличностные конфликты. Необходима интеграция команды, а для этого всем членам организации прививаются общие ценности, ставятся цели, задачи, для достижения которых необходимо объединить усилия. Если на четвертой стадии организация управлялась в большей степени посредством формальных систем и процедур, то на пятой стадии особое значение придается большей спонтанности управленческих действий путем создания команд и умелого использования межличностных различий. Социальный контроль и самодисциплина приходят на смену формальному контролю. Данный переход особенно труден как для специалистов, которые создавали старые системы, так и для линейных менеджеров, полагавшихся на формальные методы при решении проблем.

Штаб-квартира, ранее осуществлявшая контроль, начинает выполнять консультационную функцию. Структура организации — матричная, и особое место отводится инновационной деятельности. В этом месте Грейнер задает вопрос: «Какой будет революция в ответ на данный этап эволюции?» [Грейнер, 2002, с. 87]. Однако четкого ответа на данный вопрос автор не дает. Возможно, кризис наступит из-за «психологической пресыщенности» работников, усталости от командной работы. Преодолеть его, наверное, можно будет путем создания новых структур и программ. Скорее всего, за пятой стадией последует шестая и т.д., но структура на пятом этапе, вероятно, выступит как сочетание «привычной» и «рефлексивной».

Таким образом, по мере роста любая организация проходит через ряд запланированных изменений, вызванных кризисами, появляющимися на каждом этапе эволюции. На первой стадии организационные изменения определяются выбором стратегии, затем устанавливается структура, затем следуют децентрализация, делегирование полномочий, что вызывает необходимость в координации деятельности, и, наконец, для успешного функционирования требуется сотрудничество, интеграция. Неизвестно, к чему приведет пятая революция. Грейнер предполагает, что пятая революция может привести к внедрению новых структур и программ, которые позволят работникам «периодически отдыхать, расслабляться и возвращать себя к жизни» [Грейнер, 2002, с. 88]. Общие характеристики каждой стадии организационного роста

приведены в табл. 1.2.

Таблица 1.2 Организационные практики на этапах эволюции в пяти стадиях роста

Тип практики	Стадия 1	Стадия 2	Стадия 3	Стадия 4	Стадия 5
Приоритет менеджмента	Производить и продавать	Эффективность операций	Расширение рынка	Консолидация организации	Решение проблем и инновации
Организационная структура	Неформальная	Централизованная и функциональная	Децентрализованная и построенная по географическому признаку	Линейно-штабная и продуктовые группы	Матрица команд
Стиль высшего руководства	Индивидуалистический и предпринимательский	Директивный	Делегирующий	Сторожевой	Партисипативный
Система контроля	Рыночные результаты	Стандарты и центры затрат	Отчеты и центры прибыли	Планы и центры инвестиций	Постановка общих целей
Акцент на вознаграждении менеджмента	Участие в собственности	Оклады и их увеличение за заслуги	Индивидуальные бонусы	Участие в прибылях и опционы по акциям	Командные бонусы

Источник: [Грейнер, 2002, с. 89].

В 1998 г. Грейнер написал дополнение-комментарий к статье 1972 г. под названием «Революция по-прежнему неизбежна», где говорит о том, что со времени первого издания статьи произошло заметное «увеличение смертности среди компаний на разных стадиях», поэтому лишь небольшой процент компаний способен пройти через все 5 ступеней.

Кроме того, границы каждой стадии оказались достаточно размытыми, т.к., во-первых, отдельные подразделения могут вступать в новую стадию в разное время, и, во-вторых, на каждой стадии в организации могут сохраняться черты, характерные для предыдущих стадий.

Относительно пятой стадии автор добавил, что на этапе «сотрудничества» применение матричной структуры ко всей организации было неправильным решением, и он оставил место данной структуре лишь на верхушке организации. Неверным оказался прогноз и относительно кризиса из-за «психологической перенасыщенности». Кризис пятой стадии заключается не в этом, а в отсутствии каких-либо внутренних решений, способных придать новый импульс организационному росту.

Для преодоления данного кризиса необходимы решения внешнего характера, и в качестве примера Грейнер приводит создание холдинговой структуры. Свой комментарий Л. Грейнер заканчивает напоминанием, что разработанная им модель не является панацеей: «Темп роста, эффективный выход из революционных ситуаций и функционирование компании в рамках стадий роста по-прежнему зависят от основ хорошего управления: умелого лидерства, выигрышной стратегии, высокой мотивации сотрудников и глубокой заботы о клиентах» [Грейнер, 2002, с. 93].

1.3. Модель жизненного цикла организации И. Адизеса

Ицхак Адизес, американский профессор и консультант в области управления изменениями, предложил свою оригинальную модель жизненного цикла организации. В своей работе [Adizes, 1999], посвященной этой модели, он использовал аналогии с человеческой жизнью для объяснения поведения организации на каждой стадии ее

жизненного цикла. В более ранней статье, посвященной данной модели, Адизес пишет: «Люди, продукты, рынки и даже целые общества имеют жизненные циклы — они рождаются, растут, стареют и умирают» [Adizes, 1979].

Организация на каждой стадии имеет свои особенности, причем со сменой этапа развития компании меняется роль лидера, внутренние системы, административная система, размеры компании и т. д. Определяющим фактором успеха организации является способность справляться с проблемами. Адизес выявляет следующую взаимосвязь: рост организации — перемены — проблемы.

С ростом возникают неизбежные проблемы, или, как их удачно назвал профессор С. Р. Филонович, «болезни роста» [Филонович, 2001]. Хорошие руководители компании (ее родители) знают, как прогнозировать, поставить диагноз, а главное, вылечить болезни роста, или «нормальные проблемы» (normal problems), проблемы предсказуемые, появляющиеся на определенном этапе жизненного цикла. Эти проблемы не требуют больших затрат и достаточно легко решаются внутри самой компании.

В противовес им «ненормальные проблемы» (abnormal problems), или «организационные патологии», требуют воздействия извне. Опасность этих проблем состоит в том, что они появляются не в свое время, не на своей стадии, а значит, их нельзя прогнозировать.

Главная задача организации — не допустить превращения «болезни роста» в «организационную патологию». Порой эти патологии внешне выглядят как болезни роста, но наблюдаются на более поздних этапах жизненного цикла [Филонович, 2001].

И. Адизес акцентирует внимание на двух параметрах жизнедеятельности организации: гибкости и контролируемости. Чем старше компания, тем более жестко она контролируется и становится менее гибкой. Цель руководства — достигнуть и остаться как можно дольше в стадии расцвета (Prime), где имеет место оптимальное соотношение этих двух параметров.

Обратимся к стадиям жизненного цикла (рис. 1.2), которые выделяет И. Адизес¹.



Рис. 1.2. Модель жизненного цикла развития организации И. Адизеса Источник: [Adizes, 1999].

Первая стадия — «Ухаживание» (Courtship). Эта стадия предшествует созданию организации, ее физическому появлению на свет. На этой стадии организация существует только как идея у будущего основателя. Адизес сравнивает компанию на этой стадии с реактивным самолетом, который еще не взлетел, но уже производит много шума. Подобным образом стадия ухаживания характеризуется многочисленными разговорами и отсутствием действий. Но то, что происходит на этой стадии, является критичным для будущего успеха компании. Основатель компании проводит своеобразное «тестирование» своей идеи, посвящая всех своих знакомых и близких в свои планы.

Почему стадия называется «ухаживание»? Адизес считает, что на этой стадии ситуация напоминает прелюдию женитьбы. Когда мы реально вступаем в брак? Большинство людей ошибочно считают, что брак наступает в момент обмена кольцами и произнесения торжественной клятвы. Однако пока новобрачные не осознают и не примут на себя обязательства, связанные с семейными отношениями, настоящая семья не появится. Как видно из схемы, первая стадия может закончиться двумя способами — либо компания рождается (образуется семья), либо мечты остаются мечтами (ухаживание переходит во внебрачную связь или заканчивается ничем).

Прежде чем создать новую компанию, основатель должен ответить на следующие вопросы:

- ◆ Почему мы собираемся делать это?
- ◆ Кто будет делать это?
- ◆ Что конкретно мы собираемся делать?
- ◆ Как мы будем делать это?
- ◆ Когда следует начать делать это?

¹ В российской литературе встречается также другой перевод стадий жизненного цикла организации по И. Адизесу: «Выхаживание», «Младенчество», «Давай-давай», «Юность», «Расцвет», «Стабильность», «Аристократизм», «Ранняя бюрократизация», «Бюрократизация», «Смерть». Отличия, как видно, небольшие, связаны с источником, который переводился: [Adizes, 1979] или [Adizes, 1999]. Мы будем опираться на более позднюю работу Адизеса.

В какой момент происходит рождение компании? Не тогда, когда получены определенные документы — символы. Компания рождается в тот момент, когда основатель принимает на себя обязательства и берет на себя риск. Риск имеет несколько внешних проявлений: человек уходит со старой работы, подписано соглашение об аренде, дано обещание поставить продукцию к определенному сроку. Когда основатель принял на себя существенный риск, организация переходит на следующую стадию развития, называемую «Младенчество».

Вторая стадия — «Младенчество» (Infancy). В тот момент, когда риск уже принят, природа организации меняется драматическим образом. Фокус перемещается с идей и возможностей на производство результатов. На этой стадии происходит трансформация предпринимательской энергии в устойчивые денежные потоки. Компания на этой стадии нуждается в продажах. Продажи — это критический момент, т. к. без денежных потоков компания не сможет выжить. Нет больше нужды в идеях, они могут быть даже вредны на этой стадии. Можно привести примеры компаний, которые сталкивались с огромными проблемами, если были поглощены самим продуктом, его усовершенствованием, но не работали над продажами. Они беспрерывно развивали новые версии продукта и но могли вовремя остановиться.

На этой стадии возникает парадокс: чем выше риск, который на себя взял основатель, тем выше необходимые обязательства для гарантии успеха. На этой стадии основатель больше не мечтатель, он — деятель, ориентированный на результат.

«Младенческая» компания имеет следующие основные характеристики:

- ◆ ориентация на действия;

- ◆ практическое отсутствие систем, процедур и правил;
- ◆ высокая уязвимость компании, что вызывает, в свою очередь, необходимость в постоянном антикризисном управлении;
- ◆ единоличное принятие решений лидером-основателем и нежелание делегировать полномочия.

Во многом «младенческая» компания похожа на маленького ребенка. Чтобы выжить, ей требуются регулярное питание и родительская любовь и ответственность. Если она этого не получает в адекватных размерах, «младенческая» организация может заболеть и умереть.

Здоровая «младенческая» компания растет с ростом денежных средств. Основатели контролируют все операции, их поддерживают дома, и ни один из ежедневных кризисов не является фатальным. Они работают по многу часов, отказываются от делегирования и принимают все решения в организации с удовольствием. Смерть в «младенчестве» случается, если основатель страдает от скуки или утратил контроль над своим «детисцем», или компания потеряла все финансовые средства.

Ни одна из компаний не может оставаться «младенцем» вечно. Когда денежные потоки и активность достигают стабильного уровня, организация выходит из «младенчества» и переходит на следующую стадию организационного развития — «Давай-давай».

Дикие годы: стадия «Давай-давай» (Go-Go). Что такое организация на этой стадии? В ухаживании мы наблюдали формирование идеи, в «младенчестве» ответственный основатель воплощал свои идеи в действия. На данной стадии идея работает, компания имеет хорошие финансовые средства, продажи растут. Компания не просто выжила, она процветает, и этот успех делает основателя организации высокомерным — высокомерным с большой буквы В.

Некоторые чувствуют, что они непобедимы. Несомненно, компания на стадии «Давай-давай» столкнется с трудностями, если будет одновременно двигаться в нескольких направлениях. Компания на этой стадии подобна ребенку, который впервые научился ползать. Он никогда не видит проблем — только возможности. Все, что он трогает, он хочет или съесть, или сломать. Так же и компания — для нее практически все выглядит как возможность для бизнеса. Настоящий успех вызывает у основателя забывчивость о трудностях «младенчества». Успех этой стадии — воплощение мечты основателя. А если одна мечта может быть реализована, почему другие не могут?

Патологические «Давай-давай»-организации — это мини-конгломераты. Они состоят из множества взаимосвязанных и не взаимосвязанных бизнесов. К сожалению, диверсификация обычно означает, что компания стала слишком рассеянной. Лидеры делают ошибку, приобретая бизнес, в котором они ничего не смыслят. На этой стадии почти все кажется приоритетным. Однако слишком много приоритетов означает их отсутствие.

«Давай-давай»-компания нуждается в реструктуризации. Она подобна растущему ребенку, который вырос из своей одежды. Лидеры «Давай-давай»-компаний придают небольшое значение структуре, процессам или системам. Их интересы находятся во внешнем мире — продажи, совместные проекты, стратегические альянсы, продажи и еще большие продажи.

«Давай-давай»-компания ориентирована на людей, а не на задачи. Ее рост не планируется. Компания, скорее, реагирует на появляющиеся возможности во внешней среде, чем планирует свое поведение; люди назначаются на должности не на основе их компетентности, а исходя из того, что требуется компании.

«Давай-давай»-компания, которая не в состоянии развить свои административные системы и внедрить элементы регулярного менеджмента, попадает в так называемую «ловушку основателя»: основатель пытается делегировать полномочия, но, боясь потерять контроль над компанией, вмешивается в процесс управления, и все возвращается на круги

своя.

Для того чтобы избежать «ловушки основателя» и войти на стадию «Юность», организация должна перейти к профессиональному менеджменту.

По мнению специалистов, большинство российских компаний в настоящее время находятся в конце стадии «Давай-давай» и начинают переход на стадию «Юность». Рассмотрим проблемы этой стадии на примере российской компании «Иванко».

Компания «Иванко» основана в 1997 г. как компания по торговле продуктами питания, имеющая небольшой отдел по торговле товарами для животных, в городе Колпино. Низкая конкуренция в сфере зообизнеса и широкие возможности по выводу новых зоотоваров на рынок определили дальнейший путь развития компании. Постепенно компания начала заниматься только товарами для домашних животных. В настоящее время происходит расширение ассортиментной политики до 6000 наименований российских и зарубежных производителей товаров для животных. Открыто производство товаров под собственной маркой. Происходит расширение розничной сети (открытие торговых точек в гипер- и супермаркетах). Проводится активная работа с клубами и питомниками. Рассмотрим, каким образом происходило развитие компании согласно модели И. Адизеса.

В 1997 г. четверо друзей основали компанию «Иванко». Она создавалась по «семейному» признаку — на работу брали преимущественно друзей и знакомых. Это было неизбежно, т.к. на стадии «Младенчество» важны доверие, общий энтузиазм и готовность работать без строгого разделения обязанностей. Стадия «младенчество» закончилась очень быстро уже в 1999 г. компания, с минимальными потерями пережив кризис, начала расширение розничной торговой сети. Таким образом, с 1999 г. по настоящее время компания «Иванко» находится на стадии «Давай-давай». Компания активно расширяет свой бизнес, развивая не только оптовую торговлю, но и открывая новые магазины и производя продукцию под собственной торговой маркой. Однако в конце 2003 — начале 2004 гг. менеджеры столкнулись с проблемой управляемости компанией. Численность персонала превысила 100 человек, владельцы компании (они же и топ-менеджеры) почувствовали потребность в найме профессиональных менеджеров. Именно с этой проблемой топ-менеджеры обратились на факультет менеджмента СПбГУ. В настоящий момент компания осуществляет постепенный переход на стадию «Юность». Начинают внедряться отдельные элементы регулярного менеджмента — разработано «Положение об организационной структуре», прописаны некоторые процедуры, внедряется технология работы малой торговой точки. Пока не решен вопрос с наймом профессиональных менеджеров — самый болезненный момент, который очень трудно пройти владельцам компании. События, которые ждут компанию «Иванко», подробно описаны ниже при анализе следующей стадии жизненного цикла — стадии «Юность».

Второе рождение фирмы: «Юность» (Adolescence). На протяжении стадии «Юность» компания перерождается. Если переход от «Ухаживания» к «Младенчеству» — это физическое рождение, то стадия «Юность» — это эмоциональное перерождение, и компания начинает жить отдельно от жизни основателя. Во многих случаях компания похожа на подростка, который пытается установить независимость от семьи — любой семьи.

На рис. 1.2 Z-образная кривая между этапами «Давай-давай» и «Юность» показывает переход от одной стадии к другой. Почему этот переход такой трудный? Существуют три основных принципиальных события, которые должны произойти на этой стадии:

- ◆ делегирование полномочий;
- ◆ изменение в руководстве;
- ◆ переориентация целей.

Делегирование полномочий. На стадии «Младенчество» основатели не могут, да и

не должны делегировать полномочия для принятия важных решений. У них собирается вся критическая информация компании по принятию решений. В итоге сотрудники не обладают достаточной информацией и опытом принятия решений, и основателю приходится сохранять за собой право некоторых критических решений. Однако чем дольше основатель держит за собой это право, тем дольше его сотрудники будут учиться принимать решения. Тем не менее от кризиса к кризису лидеры «юной» организации начинают учиться, как правильно делегировать полномочия. Они дают сотрудникам шансы усовершенствоваться и развиваться. Делегирование полномочий также означает и установление новой организационной среды, основанной на правилах и процедурах. Руководитель компании не может быть специалистом по всем вопросам управления.

Изменение в руководстве — от предпринимательства к профессиональному менеджменту. На этой стадии происходит отделение менеджмента от собственности. Адизес пишет, что основатель ищет профессионального менеджера, который помог бы пережить «ночной кошмар перехода к стадии «Юность» [Adizes, 1999, p. 80]. Для того чтобы гарантировать здоровый и безболезненный переход на стадию «Юность», основатель вовремя должен передать управление.

Это время наступает, когда в компании дела идут неплохо и финансовые показатели выглядят стабильно. Это очень сложный момент. Новый менеджер может встретить огромное сопротивление со стороны «старых» сотрудников, которые работали в компании со дня основания. Основная проблема — возможность потери контроля в этой ситуации. Кроме того, возникают трения и разногласия между основателями и менеджерами. Основатели испытывают настоящую боль, когда вынуждены передавать управление своим детищем в чужие руки.

Переориентация целей. Компания должна сменить основные приоритеты и совершить переход от целей «больше — это лучше» к целям «лучше — это больше»; от целей «работать много» к целям «работать умнее».

Этот процесс сопровождается несколькими конфликтами, возникающими в компании между:

- ◆ «старослужащими» и «новичками»;
- ◆ основателями и профессиональными менеджерами;
- ◆ основателями и их компаниями;
- ◆ корпоративными и индивидуальными целями,

Если проблемы начинают носить патологический характер, может произойти «развод» — либо основатель продает свой бизнес, либо менеджмент фактически присваивает бизнес (последний сюжет характерен для российского бизнеса).

Однако если компания создает эффективную систему управления и успешно разрешает все конфликты, она переходит на следующую стадию жизненного цикла — «Расцвет».

«Расцвет» (Prime). «Расцвет» — это оптимальные условия жизненного цикла организации, достижение баланса между самоконтролем и гибкостью.

Существуют 2 части этой стадии — растущий «Расцвет», который Адизес называет «Ранний расцвет» (Early Prime) и вторая стадия — «Поздний расцвет» (Late Prime), который он иногда определяет как «Сумеречная зона».

«Ранний расцвет». Характеристики организации на этой стадии:

- ◆ разделяемые всеми видение и организационные ценности;
- ◆ контролируемая и развиваемая креативность;
- ◆ изменение приоритетов;
- ◆ функциональные системы и организационная структура;
- ◆ ожидаемое превосходство на рынке;
- ◆ рост как в продажах, так и в прибылях;
- ◆ организационная плодовитость;

- ◆ между- и внутриорганизационное взаимодействие и взаимосвязи.

Видение и ценности. Организация в «Расцвете» не подчиняется больше желаниям отдельного человека. Она руководствуется видением — причиной своего существования. Люди в организации верят в то, что они делают.

Организация в «Расцвете» подобна самодостаточному человеку — он знает, кто он такой, кем он не является и что хочет сделать в будущем.

Видение и ценности такой компании вдохновляют их сотрудников. Это чувство самоидентификации в жизни, которое идет дальше простого зарабатывания денег на жизнь.

Организации нуждаются в видении и ценностях, однако это необходимое, но недостаточное условие успешного существования компании. Они нуждаются также в структурах и процессах, которые освобождают их лидеров от личного принятия решений.

Контроль и воспитание креативности. Неконтролируемая креативность ведет к растрате ресурсов. Если в компании доминируют созидательность и творчество — они могут создавать новые продукты, которые не всегда необходимы потребителю. Необходимо разработать такую систему контроля, которая включала бы в себя все шаги по созданию и разработке новых продуктов, начиная от исследования рыночных потребностей и заканчивая производством и продажами. Эта система включает в себя ответственность и полномочия определенных людей на каждой стадии развития продукта.

Изменение приоритетов. Конечно, для компании в «Расцвете», так же как и на стадиях «Младенчества» и «Давай-давай», клиенты и их потребности находятся в центре внимания. Но на этой стадии компания начинает понимать, что она сама хочет делать и что она делать не хочет. Поэтому, если требования клиентов разрушают организационные цели и ценности, компания может сказать «нет» таким клиентам. В центре внимания теперь находятся и сотрудники компании с их нуждами и потребностями.

Функциональные системы и организационная структура. В «Расцвете» компания приводит в порядок свои процессы, интегрируя их в функциональные системы. Организационная структура соответствует миссии и целям, разделяемым всеми сотрудниками компании.

Ожидаемое превосходство. Компания на этапе «Расцвета» лучше подготовлена для выживания в конкурентной борьбе, чем ее соперники, имеющие недостатки в менеджменте. Изменения во внешней среде работают на компанию, позволяют быстрее достичь превосходства и опередить более слабых конкурентов.

Рост как в продажах, так и в прибылях. Сбывается мечта, неосуществимая на стадии «Давай-давай» — растут не только продажи, но и доходы. Компания становится и результативной, и эффективной.

Организационная плодовитость. Компания в «Расцвете» создает новые компании — новые направления бизнеса, имеющие собственные производственные возможности и возможности распределения. Организация в «Расцвете» — это группа центров прибыли, которые выполняют определенные функции и используют эффект экономии на масштабах. Организация в «Расцвете» — это семья бизнесов, хорошо координируемая и дисциплинированная, с общими целями и системой ценностей.

Внутри- и между организационное взаимодействие и взаимосвязи. Организация в «Расцвете» характеризуется культурой взаимного доверия и уважения. В ней существуют конфликты, но они не носят разрушительного характера. Такая организация хорошо взаимодействует со своими клиентами, поставщиками, инвесторами и обществом в целом.

Проблемы «Расцвета». Основной вызов и величайшая проблема организации на этапе «Расцвета» — как остаться на этой стадии жизненного цикла. Постепенно для организации наступает так называемая «Сумеречная зона», когда компания начинает постепенно покидать эту стадию.

«Поздний расцвет» / «Упадок». Очень трудно определить, где находится компания — еще в «Позднем расцвете» или уже на стадии «Упадок». Поведение компании одинаковое. Отличие только в частоте проявлений характеристик «Расцвета» и длительности сохранения такого поведения. По этой причине Адизес объединил «Поздний расцвет» и «Упадок» в одну стадию. Компания теряет дух креативности, инновационности и энтузиазма для изменений, которые приобрела на стадии «Расцвета».

Переход на следующую стадию жизненного цикла — «Аристократизм» — происходит незаметно. Этот переход не отмечен никакими значительными организационными событиями. Начиная с этого момента, движение вдоль жизненного цикла будет сопровождаться разрушением.

Старение организации: «Аристократизм» (Aristocracy). Когда организация достигает стадии «Аристократизма», огромное значение приобретают взаимоотношения между людьми, которые работают в этой организации. Люди хотят меньше конфликтов и меньше изменений. И для того чтобы избежать конфликтов, «аристократическая» организация сокращает изменения до минимума.

Характеристики «аристократической» организации:

- ◆ снижение интереса к завоеванию новых рынков;
- ◆ акцент скорее на прошлые достижения, чем на будущее видение;
- ◆ подозрительное отношение к любым изменениям;
- ◆ **большой** интерес к межличностным взаимоотношениям, чем к принятию риска и инновациям;
- ◆ **большая** забота о том, *как* делаются вещи, а не о том, *зачем* они делаются;
- ◆ формализация в одежде, обращении и традициях.

«Аристократическая» организация продолжает терять гибкость и способности достигать и производить результаты. Компания еще добивается определенных результатов, но уже не может их предвидеть. Ее цели в большинстве случаев — краткосрочные и малорискованные. Компания засеивает семена посредственности.

Меняются стиль поведения и корпоративная культура. **Инновационный:** климат в «аристократической» организации теряет свой блеск.

Поведение сотрудников организации на этой стадии значительно отличается от поведения на других стадиях жизненного цикла. Одежда — строго формализована, обращение друг к другу — по имени и отчеству, конференц-залы для совещаний подавляют своей роскошью. Все офисы располагаются в едином здании — штаб-квартире, и размеры пустых коридоров достигают таких масштабов, что в них может разместиться целая компания на стадии «Давай-давай». Коммуникации приобретают невнятный характер. Люди начинают неясно выражать свои мысли. Каждый понимает, что в компании уже не все в порядке, но каждый боится высказать эти мысли вслух.

Люди, принимающие главные решения в компании, теряют волю и начинают принимать слабые решения. Они занимают выжидательную позицию, надеясь, что произойдут изменения во внешней среде, которые будут благоприятны для организации.

Отчаянно и безнадежно теряя рыночную долю, доходы и прибыль, «аристократическая» организация вступают в «Салем Сити» (Salem City)².

Финальное разрушение: «Салем Сити» (Salem City), «Бюрократизация» (Bureaucracy) и «Смерть» (Death). Компании на стадии «Салем Сити» проявляют следующие поведенческие характеристики:

- ◆ люди фокусируются на том, *кто* является причиной проблем, а не на том, *что* делать с этими проблемами. Проблемы получают персонализацию, начинается «охота на ведьм»;
- ◆ вместо того чтобы решать организационные проблемы, люди вовлечены в

межличностные конфликты, подсиживая и дискредитируя друг друга;

- ◆ «паранойя» замораживает организацию;
- ◆ внутренние войны засасывают каждого, и никто не имеет времени на удовлетворение потребностей внешних клиентов.

Отличительная черта организации на этом этапе — «поиски виновного», или менеджериальная «паранойя», которая ускоряет дальнейшее разрушение. Менеджеры борются друг против друга, проводя большую часть своего времени в создании коалиций, которые они постоянно меняют. Они тратят свою творческую энергию в борьбе за личное выживание, понимая, что индивидуальная безопасность зависит от уничтожения и дискредитации внутренних конкурентов. Талантливые люди покидают компанию. Этот порочный круг продолжается до тех пор, пока компания не становится банкротом или не переходит на стадию «Бюрократизации», существуя **только** благодаря поддержке из внешней среды.

«Бюрократизация»: искусственно поддерживаемая жизнь (паралич). А. Адизес использует термин «бюрократия» в смысле значительно отличающемся от первоначального, который придавал ей Макс Вебер ³.

Характеристики «бюрократической» организации:

- ◆ наличие большого количества процедур, правил, инструкций, уже утративших свою практическую ценность для достижения целей компании;
- ◆ отсутствие чувства контроля у руководства организации;
- ◆ приобретение клиентами вынужденных навыков, позволяющих обходить бюрократические препоны.

Государственная поддержка или национализация могут продлить жизнь компании. Хотя она должна уже умереть, ее жизнь может поддерживаться искусственно. На рис. 1.2 это **представлено Z-образной кривой**, обозначающей еще одно рождение на жизненном цикле организации. Первый раз такая **кривая** появляется после стадии «Ухаживание»: организация рождается впервые, физически появляясь на свет. Второй **раз** — после этапа «Давай-давай», когда освобожденная от опеки основателя и вступившая в стадию «Юность» компания **перерождается** эмоционально. Эта третья кривая означает новое рождение — компания должна была умереть, но с помощью искусственной системы жизненной поддержки она **продолжает** свое существование.

Как может существовать подобная организация? Только за счет мощной поддержки извне. «Бюрократическую» организацию поддерживают правительственные или политические круги. В самой компании существуют определенные департаменты, которые занимаются поддержкой отношений с правительством.

² Салем Сити — город, в котором шла активная «охота на ведьм», описанная в пьесе А. Миллера (1956).

³ Хотя М. Вебер рассматривал бюрократию как угрозу основным личным свободам, он признавал, что она является наиболее рациональным способом построения организации.

Сотрудники этих отделов большую часть времени проводят в правительственных коридорах, а не на рабочих местах.

В состоянии бюрократии организация может существовать довольно долго. Однако приходит время смерти.

Смерть. Организационная смерть определяется как нехватка ресурсов для вознаграждения членов организации за работу. Организация мертва, когда никто не хочет хорошо работать — исчезла мотивация. Смерть случается, когда не остается людей, готовых принять на себя ответственность. А если нет политических или государственных сил, которые смогли бы поддержать слабеющую компанию, смерть может произойти

перед этапом «Бюрократизация».

Таким образом, растущая организация проходит через несколько стадий жизненного цикла, и каждой стадии присущи специфические черты структуры и системы контроля, свои особые цели и способы внедрения инноваций. Концепция жизненного цикла организации — мощный инструмент для понимания и анализа проблем, с которыми встречается организация, способный помочь менеджерам найти правильное решение и поднять свою организацию на новую ступень развития.

Сравнительный анализ моделей жизненного цикла организации. При анализе вышеизложенных моделей жизненных циклов организации неизбежно возникает вопрос о применимости этих моделей к российской практике бизнеса. Ответить можно, лишь рассмотрев достоинства, и недостатки концепций и сравнив две модели.

Согласно концепциям Адизеса и Грейнера, любая организация проходит ряд последовательных стадий, причем на каждом этапе развития возникают неизбежные проблемы, ловушки или кризисы, несущие в себе причины революции. Название этих проблем четко сформулировал профессор С. Филонович: «болезни роста». Лишь, преодолев эти проблемы, компания может перейти на следующую стадию (фазу) развития. При этом каждый этап может стать последним, то есть если руководство не сможет вылечить «болезни роста», последние могут стать «патологиями», с которыми справиться крайне сложно, и организация может умереть.

В целом десять стадий жизненного цикла организации и пять фаз эволюционно-революционного развития организации по Грейнеру похожи. Различия между этими моделями обобщены в табл. 1.3.

Таблица 1.3 - Различия моделей развития организаций

Модель А. Адизеса	Модель Л. Грейнера
1. Завершенная модель. Представляет собой 10 стадий от «рождения» до «смерти». Компания может вернуться с нисходящей ветви развития в стадию «Расцвета»	1. Незавершенная модель. Стадий может быть бесконечное количество, но на пройденную компания уже не может вернуться
2. А. Адизес называет оптимальную точку развития — это стадия «Расцвет»	2. Л. Грейнер не называет оптимальную точку развития, но отмечает, что поскольку любая стадия не может длиться более 15 лет, то ни на одной стадии компания не может оставаться постоянно
3. Фактор государства (политика протекционизма) следует учитывать при рассмотрении роста и развития организации	3. Не учитывается фактор государства
4. Последовательно рассматриваются все стадии роста организации	4. Стадии «Ухаживание», «Младенчество» и «Давай-давай» сведены в одну — «Креативность»

Концепция Адизеса подробно рассматривает этапы роста организации, исследователь учитывает даже стадию «Ухаживание», то есть этап, когда организации как таковой не существует. Грейнер же объединяет стадии Адизеса «Ухаживание», «Младенчество» и «Давай-Давай» в одну — «Креативность». В конце этого периода оба исследователя выявляют следующие пункты, без осуществления которых компании не сможет перейти на следующую стадию:

- ♦ необходимость перехода к регулярному менеджменту;
- ♦ необходимость создания административной подсистемы.

Далее сложно сравнивать две модели жизненных циклов поэтапно, но в целом оба исследователя выделяют одинаковые проблемы, возникающие по мере роста: необходимость делегирования полномочий, межличностные конфликты и т.п.

Но на этапе взаимных обвинений (у Адизеса — «Салем Сити», у Грейнера —

«координация») Грейнер видит выход из сложившейся ситуации в создании команды. Адизес же говорит о том, что данная ситуация неизбежно ведет организацию к банкротству и смерти (если не вмешается государство), и с этого этапа уже практически невозможно вернуться на стадию «Расцвета». То есть Грейнер считает, что любая революция разрешима, поэтому его модель и является незавершенной.

Что касается применимости модели Адизеса к российской действительности, можно сказать, что при анализе процессов, происходящих в российских компаниях, данная модель используется, хотя есть ряд организаций, при анализе роста и развития которых модель Адизеса не имеет смысла.

Концепцию жизненного цикла Адизеса невозможно применять, например, к таким организациям:

- ◆ государственные предприятия;
- ◆ приватизированные предприятия;
- ◆ предприятия, возникшие во времена плановой экономики;
- ◆ организации, настроенные на краткосрочное существование, проводящие аферы и незаконные операции.

К недавно созданным организациям концепция применима в полном объеме, хотя в «молодости» как раз и заключается основная проблема. По мнению ряда исследователей, большинство российских организаций в настоящее время находится на стадии «Давай-давай», и трудность перехода как раз заключается в неспособности основателей перейти к регулярному менеджменту, то есть выбраться из «ловушки молодости».

Что касается концепции Грейнера, ситуация примерно та же, что и с концепцией Адизеса. К российским компаниям она, по крайней мере пока, применима, поскольку большинство российских компаний находятся на первой стадии — «креативности». Опять же вследствие «молодости» и неспособности внедрения системы регулярного менеджмента они не могут перейти на вторую стадию.

Таким образом, обе концепции организационного развития применимы при анализе проблем, возникающих в российских компаниях.

Однако, на наш взгляд, концепция Адизеса имеет более прикладной характер:

- ◆ во-первых, она довольно подробно описывает как сами стадии, проблемы, так и способы их решения. Грейнер дает слишком расплывчатые способы выхода из кризисов, в то время как Адизес четко указывает симптомы болезней и способы их лечения;
- ◆ во-вторых, Адизес учитывает фактор вмешательства государства.

Применительно к российской действительности его можно назвать основным фактором существования организации.

1.4. Организационные патологии

Что есть норма и патология для организации? В медицине патология есть отклонение от нормы. Но в медицине есть более или менее строгое определение нормы — температура тела, кровяное давление, частота пульса и т. п. А что считать нормой в организации?

Существует вид организационных норм, задаваемых **извне**. Например, универсальные требования к бухгалтерской отчетности. То же можно сказать о законах, которые нормируют и рабочий день, и продолжительность отпуска, и трудовые отношения и т. д. Но это — ограничения и правила принудительного порядка, отклонения от которых не лечатся, а караются.

Встречается также и такое понимание организационной нормы — по принципу «как сложилось». Например, для нашей управленческой культуры считается нормальным некоторое превышение взысканий над поощрениями. Или осуществимость решений в пределах 60% — обычная практика, говорят даже, что для России это нормально. Но здесь

уже есть предмет анализа деловой и организационной культуры. А к специально разрабатываемым и оцениваемым организационным нормам это отношения не имеет. Привычное тоже есть норма, но в культурологическом смысле.

Таким образом, универсальных норм построения функционирования и развития организации как таковых не существует. Применительно к организациям профессор А. И. Пригожин предлагает свой подход в определении патологий [Пригожин, 2003, с. 93]. Под организационными патологиями он подразумевает *причины устойчивого целедостижения* организаций. Это значит, что если организация по каким-то объяснимым причинам постоянно не в состоянии достичь поставленных целей либо это достижение существенно затруднено (по затратам, по времени, по полноте), значит в ней завелась некоторая патология, которую консультанту предстоит раскрыть и преодолеть.

1. Патологии в строении организаций

Господство структуры над функцией. Нередко рост организации приводит к образованию все новых и новых подразделений. Структура становится все более многообразной и сложной, и согласование действий между подразделениями требует все большего труда, отчего основные цели достигаются труднее, дороже или частично.

Например, крупная фирма создает ряд филиалов в разных регионах страны. Филиалов становится много, и руководство решает создать специальный отдел по работе с филиалами (ОРФ). С чего начал свою работу ОРФ? Он разработал новую, настолько сложную систему отчетности филиалов, что последние вынуждены тратить много сил на подготовку требуемых ОРФ данных, выделять для этого специальных сотрудников. Кроме того, ОРФ стал вводить множество ограничений, новых правил, что также увеличило нагрузку на основную деятельность работников фирмы в регионах. Таким образом, новое структурное звено подавляло эффективность низовых подразделений. А ведь в компании, наряду с ОРФ, были задуманы еще два промежуточных отдела.

Автаркия подразделений. Имеется в виду замкнутость отделов, цехов, служб на собственных задачах, сосредоточенность на внутренних проблемах, причем в отрыве от целей, интересов смежных подразделений и фирмы в целом. Это проявляется в сокрытии своей собственной информации, в решениях тех подразделенческих проблем, которые наносят ущерб общему делу. Автаркия подразделений приводит к дезинтеграции фирмы, разрушению ее целостности, единства намерений и действий. Например, бухгалтерия не принимает договоры с дилерами без полной предоплаты. В результате сбытовые подразделения жалуются на потерю клиентов. Реакция главбуха: это ваши проблемы.

Несовместимость личности с функцией, т.е. индивидуальные способности руководителя не дают ему возможности исполнять возложенные на него обязанности. Например, главного технолога назначают на должность руководителя службы координации работ с основными партнерами фирмы. Через полгода становится ясно, что он не справляется с работой. А причина была в том, что этот человек — интроверт (избегает глазного контакта, скуп на слова и жесты, низкая эмоциональность, приглушенная речь), в то время как его нынешняя должность требовала высокой коммуникабельности, умения убеждать, быть привлекательным для собеседника.

Встречаются и более опасные проявления этой же оргпатологии. Человек создал когда-то весьма перспективный бизнес, собрал хорошую команду. И разработал довольно амбициозную стратегию. Но при этом он совершенно не способен к оперативному управлению, не имеет даже ежедневника, не может толком провести даже обычное совещание. Никакие тренинги ему не помогали, выход остался один — найти исполнительного директора и возложить на него все хлопоты регулярного менеджмента. А основатель компании остался главным образом на стратегических задачах.

Бюрократия. Никто не в силах полностью предписать работнику все варианты его поведения в разных ситуациях, и у него всегда остается некоторая легально допустимая амплитуда выбора способа исполнения своей работы. У юристов есть даже специальное

обозначение решений, которые отдаются на личное усмотрение работника. Объем этого личного усмотрения очень трудно определить, и **иногда он может** использоваться исполнителем для самоутверждения, повышения своего статуса и иных корыстных целей.

Например, в одном проектном институте **есть склад** химических реактивов. Заведующая этим **складом** внедрила такую систему учета, которая дает ей одной возможность **знать**,

сколько и чего наличествует в данный момент. Кому-то она отказывает в выдаче требуемых реактивов, а кому-**то** охотно их предоставляет. И никто не знает, каким принципом она руководствуется. Таким образом, заведующая ставит в довольно сильную и одностороннюю зависимость **весьма** уважаемых руководителей основных подразделений, непропорционально поднимая свой статус в этой организации.

Таким образом, опасность бюрократии — в ее контроле над процедурами, техникой учета, методикой **обработки** информации.

В современной литературе часто отождествляется **бюрократия** с формализацией, т.е. совершенно **необходимой** стандартизацией функций, обязанностей, структур, **целей**. Но раз это способствует достижению целей организации здесь нет патологии. В данном случае термин «бюрократия» **игнорируется** в ином смысле, отличном от того, который придавал ему М. Вебер.

2. Патологии в организационных отношениях

Конфликт. Не всякий конфликт является патологией. Бывают конфликты нужные, ценные для организации. Например, традиционные конфликты между службами главного конструктора и главного технолога. Первые заинтересованы в постоянном изменении выпускаемого изделия, а для вторых каждое из этих изменений — головная боль: надо менять оснастку, переналаживать технологический процесс, поэтому они часто вступают в настоящую борьбу между собой. Но странное дело — после жестких взаимных обвинений на совещании у генерального директора они, выйдя в коридор, вполне дружелюбно обсуждают какую-то телепрограмму или будущую рыбалку. Тут мы имеем дело с позиционным конфликтом, когда интересы разных групп объективно противостоят. Как, скажем, в суде есть конфликтующие функции — следователя и адвоката. Их «сражение» облегчает судье поиск истины.

Патологическими подобные конфликты становятся тогда, когда в них **появляется** дополнительное межличностное содержание, когда в ходе конфликта происходит переход «на личности». В таком случае сотрудничество между сторонами, конструктивные взаимодействия между ними становятся невозможными или крайне затруднены. Тогда цели перестают быть общими, люди не могут находить совместные решения.

Неуправляемость. Управляемость — одна из важнейших ценностей организации. Но она никогда не может быть полной, стопроцентная управляемость недостижима. Поэтому та или иная степень неуправляемости существует всегда. Эта степень **становится** патологической в том случае, когда несогласованность целей и действий, а также «неосуществляемость» решений ставят под вопрос достижение целей организацией.

Бессубъектность. Практически каждый встречался в **государственных** учреждениях, да и в коммерческих фирмах с такой реакцией на вопрос или просьбу: «Это от меня не зависит», «Это меня не касается», «Я не уполномочен» или «А при чем тут я?». И тогда приходится простейший вопрос решать на **верхнем** уровне организационной пирамиды. Это происходит чаще всего совсем не потому, что люди не хотят решать **нашу** проблему, а потому, что им действительно не даны соответствующие полномочия, они не субъекты своей ситуации. Подобная бессубъектность возникает и из-за подбора персонала, не ориентированного на активность и инициативу. То есть бессубъектность возникает потому, что сотрудники не могут либо не хотят делать что-то за пределами минимально предписанного. И тогда консультанту или менеджеру нужно проводить

работу по субъективизации персонала через пересмотр функций подразделений и сотрудников, создание новой мотивации, а также изменение критериев приема новичков.

Преобладание личных отношений над служебными. Возникает при включении в организацию родственных, дружеских отношений, когда руководитель вынужден принимать во внимание не только соображения дела, но и привходящие сантименты.

Однако отношения между руководителями и подчиненными, между сотрудниками не могут быть полностью равномерными, они включают в себя элементы большей или меньшей симпатии, и нередко это действует во вред бизнесу.

Рассеивание целей. В теории организации давно известен так называемый закон департаментализации. Он имеет исключительно важное значение. Давайте предположим, что у организации есть генеральная цель. Правда, диагностика очень часто показывает как раз неблагополучие именно с целями организации: они сформулированы очень неопределенно, руководители высшего уровня трактуют их весьма по-разному, а иногда продуманная система целей просто отсутствует. Но предположим, что какая-то цель существует, причем достичь ее можно только одним способом — разделить на ряд подцелей, а те, в свою очередь, на следующий ряд подцелей и так далее через все организационные уровни до последнего исполнителя. А если мы как-то условно соберем в совокупности все цели, как они понимаются на самом нижнем структурном уровне, то исходную, общеорганизационную цель скорее всего не получим. Разница будет всегда.

Почему это происходит? Причин несколько. Во-первых, всегда есть трудности в передаче своих мыслей, желаний, интересов от одного человека к другому. И уже здесь возникает некоторый источник взаимонепонимания. Во-вторых, тут случаются коммуникативные тромбы, вызванные неблагоприятным стилем руководства, конфликтными отношениями и т. д. В-третьих, на содержание полученных работником целей всегда накладывается его личный интерес, что, конечно, тоже корректирует их содержание. Наконец, в-четвертых, многие из этих целей приходится раздавать по подразделениям, а каждое склонно рассматривать свою цель как единственную, а главное, в отрыве от других подразделений или фирмы в целом.

Так или иначе, но рассеивание целей в организации неизбежно. И оно тем сильнее, чем крупнее организация, чем длиннее дистанция власти в ней, чем менее мотивирован персонал. Рассогласование целей в организации есть один из важнейших показателей снижения ее управляемости.

Клика. Это стовор работников организации для использования ее ресурсов в собственных целях, но в ущерб самой организации. Нередко это проявляется в форме фиктивных банкротств. Но чаще можно наблюдать это явление в таком варианте: какая-то группа работников незаметно пытается построить собственный бизнес в работу нанявшей их фирмы, постепенно перетягивая туда клиентуру, эксплуатируя оборудование и марку фирмы или репутацию, помещения и пр.

3. Патологии в управленческих решениях

Маятниковые решения. На крупном заводе существует управление главного конструктора. В нем есть ряд отделов, конструкторских бюро, секторов и групп. Такой сложной структурой трудно управлять, поэтому принимается решение упразднить уровень секторов и групп, оставив только конструкторские бюро. Через несколько лет назревает недовольство — эти бюро слишком громоздкие, трудноуправляемые. Принимается новое решение: вернуться к секторам и группам, ибо так конструкторам легче сосредоточиваться на конкретных задачах. Через 2-3 года снова обостряется прежняя проблема — согласование действий в этой мелкоструктурной комбинации, и опять повторяется объединение низовых подразделений. То же самое бывает, когда руководители децентрализуют какие-то функции, а потом, разочаровавшись в исполнении, снова забирают их в центр, хотя вскоре приходится еще раз задуматься о децентрализации, поскольку центр оказывается слишком перегруженным и негибким.

Маятниковые решения возникают тогда, когда подлинная **проблема**, которая стоит за ними, не опознана или ее не хотят **решать**. Тогда прибегают к чисто структурным манипуляциям (объединить — разъединить, централизовать — децентрализовать и т. п.).

Дублирование организационного порядка. Смысл заключается в том, что приказом или распоряжением работнику предписывается делать то, что он и без того должен выполнять **согласно** служебной инструкции или положению о подразделении. Этот вид организационной патологии у нас не только широко распространен, но и недооценен по своей опасности. И **дело** здесь не только в пустых затратах управленческой энергии, гораздо хуже то, что при этом в сознании работника все **его функции** делятся на две неравные части: одни — обязательные, о которых напоминает начальство, другие — второстепенные, раз на них дополнительно никто не указывает. Это расшатывает организационный порядок, резко снижает значение организационных правил, норм, и все замыкается только на **управляющем** воздействии (задания, взыскания, контроль).

Игнорирование организационного порядка. Нередко встречаются случаи, когда первый руководитель издает приказы «через голову» на третий, четвертый и даже пятый структурные уровни вниз. Кроме того, игнорирование организационного порядка происходит и в других вариантах, когда забываются ранее изданные нормативы или распределения полномочий, а решения принимаются «с нуля». Такие действия дисфункциональны, поскольку подрывают авторитет среднего звена руководителей или ранее изданных приказов.

Разрыв между решениями и их реализацией. Еще один очень важный показатель управляемости организации — степень осуществимости в ней управленческих решений. Управляющая подсистема организации не в состоянии полностью контролировать управляемую ею подсистему. Главное средство этого контроля — управленческие решения. Если замерить степень осуществимости управленческих решений, то можно смело утверждать, что полученные цифры и будут отражать степень управляемости предприятия. По некоторым данным, реальная управляемость средней российской компании по этому показателю колеблется между 60 и 65%.

Стагнация. Этим термином: обозначается неспособность организации к выработке и реализации необходимых в ней изменений. Есть такое понятие — активный риск, который содержится в решениях разных проблем. Это риск от действий. Но существует пассивный риск, который возникает при уклонении от решений, назревших нововведений. По своей опасности пассивный риск бывает иногда гораздо сильнее активного.

Подавление развития функционированием. На наш взгляд, среди предпринимателей и управленцев гораздо больше тех, кто все жизненные силы тратит на оперативное управление и очень мало занимается развитием своих организаций.

Нужно помнить, что рост и развитие — разные понятия. Открытие новых филиалов — это рост; разработка новой системы управления филиалами — это развитие. Почему же руководители сгибаются под тиранией оперативного управления? Вероятно, они не умеют или, того хуже, не желают налаживать организационный порядок, который только и способен придать организации нужную степень автоматизма в функционировании, высвободив лидеров для работы на будущее.

Демотивирующий стиль руководства. Возьмите подшивку приказов в любой организации и посчитайте, сколько **единиц** любых поощрений и взысканий содержится в них. Наверняка в большинстве российских организаций — частных или государственных — можно увидеть значительное, в разы(!), **преобладание** вторых над первыми (если, конечно, не брать «датные» благодарности и премии).

Такое соотношение позитивов и негативов в нашем управлении характеризует управленческую культуру как репрессивную. Патология тут начинается с того, что под воздействием упреков, замечаний, выговоров, вычетов работник теряет тонус, стремится работать на низшем из возможных уровней исполнения, недодает фирме свой потенциал, хотя желание и **возможности** есть. Такой стиль руководства демотивирует **персонал**, и

тогда от него не стоит ждать инициативы и приверженности фирме.

Резюме

1. Организации ощущают потребность в росте, однако и большие, и малые организации имеют свои преимущества. В некоторых отраслях только крупная компания может быть конкурентоспособной, т. к. для функционирования и развития ей необходимы огромные ресурсы и глобальный охват рынков. В других сферах деятельности лучше быть компанией небольшого размера, чтобы уметь реагировать на быстроменяющиеся условия внешней среды.

2. Для анализа роста организации и происходящих в ней перемен используется концепция жизненного цикла, согласно которой организации рождаются, взрослеют, стареют и в конце концов умирают. Структура, стиль руководства и система управления: на каждой стадии жизненного цикла организации укладываются в хорошо известную схему.

3. Согласно модели жизненного цикла организации Л.Грейнера, организация проходит через 5 стадий развития: креативность, директивное руководство, делегирование, координация и сотрудничество. Каждую стадию завершает только ей присущий кризис, и существование организации зависит от того, насколько успешно менеджмент организации сможет преодолеть этот кризис.

4. Модель жизненного цикла организации, предложенная И. Адизесом, представляет собой законченный цикл развития организации — от рождения до смерти. Согласно его концепции, организация может пройти 0 стадий: Ухаживание, Младенчество, Давай-давай, Юность, Ранний расцвет, Поздний расцвет/Упадок, Аристократизм, Салем Сити, Бюрократизация и Смерть. С ростом организации возникают неизбежные проблемы, или «болезни роста». Однако существуют также «ненормальные проблемы», или организационные патологии, которые требуют определенного воздействия или лечения. Главное — вовремя их распознать.

5. Под организационными патологиями понимаются «причины устойчивого недостижения организацией». Выделяют 3 группы организационных патологий:

- 1) патологии в строении организаций;
- 2) патологии в организационных отношениях;
- 3) патологии в управленческих решениях.

Вопросы для обсуждения,

1. Рассмотрите ключевые различия между большими и малыми организациями. Почему большие организации обычно более формализованы?

2. Примените концепции жизненного цикла к организации, с которой Вы хорошо знакомы. В какой стадии жизненного цикла находится эта организация согласно моделям Л. Грейнера и И. Адизеса? Как эта организация справлялась или борется сейчас с кризисами перехода?

3. Проведите самостоятельно сравнительный анализ двух моделей жизненного цикла организации. В чем их сходство и различия?

4. Примените классификацию организационных патологий к знакомой компании. Как можно преодолеть эти проблемы?

Тема 2

Основополагающие идеи и принципы управления изменениями

2.1. Понятие и история развития теории организационных изменений.

2.1. Классификация организационных изменений.

2.2. Компоненты процесса преобразований.

- 2.3. Причины сопротивления изменениям.
- 2.4. Методы преодоления сопротивления изменениям.

2.1. Понятие и история развития теории организационных изменений

Подходы к определению организационных изменений.

Первоначальное значение старого французского слова *changer* — «изгиб» или «поворот» (тянущихся к солнцу ветвей дерева или виноградной лозы). Мысль, что «постоянны только перемены», стала трюизмом по крайней мере со времен Гераклита, т.е. с 500 г. до н.э. [Сенге, Клейнер, Робертс и др., 2003, с. 15].

Сегодня в деловом мире слово «изменение» может иметь несколько различных значений. Иногда его применяют для обозначения внешних изменений — смены технологий, потребителей, конкурентов, рыночных структур, социальных или политических факторов. («Мы знаем, что мир будет меняться и нам придется приспосабливаться к его изменениям».) Этим же словом обозначают и внутренние перемены, возникающие в результате того, что организация вынуждена адаптироваться к изменению среды, в которой она работает. С незапамятных времен руководители предприятий беспокоятся о том, чтобы методы производства, стратегии и концепции бизнеса не отставали от изменяющейся внешней среды.

Забота о своевременности организационных перемен побуждает руководство вмешиваться в ход событий. Поэтому сегодня «изменения» — это также административные программы реорганизации, перестройки и т. п. Поскольку такие программы осуществляются по приказу сверху, многие служащие ощущают принуждение, чувствуют, что ими манипулируют, причем даже тогда, когда люди в принципе поддерживают проводимые преобразования. Сегодня некоторые менеджеры используют слово «трансформация» для обозначения всесторонних программ организационных изменений, вроде тех, что были проведены в компаниях General Electric или Shell Oil. Мы не будем следовать этой практике, потому что у слова «трансформация» существует множество значений. Мы опасаемся, что словосочетание «трансформация компании» будет означать «действительно крупные перемены», достигаемые в ходе чисто административных программ.

В настоящее время существует много определений понятия «организационные изменения». Приведем наиболее часто встречающиеся подходы к определению этого понятия:

1. «Изменение в организации означает изменение в том, как организация функционирует, кто ее члены и лидеры, какую форму она принимает и как она распределяет свои ресурсы» [Huber, Glick, Miller, Sutcliffe, 1993, с. 216].
2. «Изменение — это эмпирическое наблюдение различия в форме, качестве или состоянии какого-либо организационного элемента в течение времени. Организационным элементом может быть работа конкретного сотрудника, рабочая группа, организационная стратегия, программа, продукт или вся организация в целом» [Van de Ven, Poole, 1995, с. 512].
3. «Организационное изменение — это преобразование организации между двумя моментами времени» [Barnett, Carroll, 1995].

Как видно из определений, каждый из авторов вкладывает свой смысл в термин «изменение». В первых двух определениях под изменением понимается содержание изменения, а в третьем — процесс реализации изменения [Андреева, 2004]. Тем не менее следует различать эти две важные составляющие организационных изменений — содержание (что изменилось?) и процесс (как менялось?). Содержательный анализ изменений позволяет понять, какие характеристики организации изменились за изучаемый промежуток времени. Процессный анализ определяет способ проведения

организационных изменений.

Подобное разделение имеет серьезное прикладное значение для исследователей: например, Барнетт и Кэрролл (Barnett, Carroll) отмечают, что полноценное исследование организационных изменений должно охватывать как содержательную, так и процессную сторону изменений, иначе будет получено однобокое представление о проблеме [Barnett, Carroll, 1995]. Многочисленные работы, концентрирующие внимание на влиянии системы коммуникаций и политической ситуации в компании на процесс реализации преобразований, не учитывают тот факт, что различные виды изменений могут требовать различных подходов к внедрению. Сравните изменение стратегии и изменение, предположим, принятого формата документации компании: в то время как первое требует распространения в компании иного мышления и новых приоритетов для каждого из сотрудников, для реализации второго необходимо **лишь** обучение новым процедурам в рамках существующих ценностей, а возможно, даже достаточно информационного письма с разъяснениями.

Для более четкого разделения содержания и процесса изменений удобно, на наш взгляд, использовать следующие определения [Андреева, 2004]:

♦ *содержание изменения* — эмпирическое наблюдение различий в форме, качестве или состоянии какого-либо организационного элемента в течение времени.

Организационным элементом может быть работа конкретного сотрудника, рабочая группа, организационная стратегия, программа, продукт или вся организация в целом¹;

¹ Здесь мы используем формулировку Ван де Вена и Пула (Van de Ven & Poole) (см. выше, второе определение), применяя ее, однако, **не** к «изменению» в целом, а только к содержательной его части.

♦ *процесс изменения* — последовательность событий, которые привели к наблюдаемому содержательному изменению в организации, т. е. совокупность причин, вызвавших изменение, и подпроцессов принятия решения об изменении, его детальной проработки и внедрения в организации.

Одним из наиболее удачных определений, на наш взгляд, является определение, предложенное Р. Дафтом: «Организационные изменения определяются как освоение компанией новых идей или моделей поведения» [Дафт, 2001, с. 239]. В этом определении автор делает акцент как на содержательной, так и на процессной составляющих организационных изменений. Термины «организационные изменения», «перемены» и «преобразование компании» обозначают те организационные реформы, в ходе которых достигается изменение ценностей, стремлений и поведения людей при одновременном изменении процессов, методов, стратегий и систем. Организационным переменам сопутствует процесс обучения. Организация не просто начинает делать что-то новое; она наращивает возможности для того, чтобы действовать по-новому, в сущности, чтобы быть готовой к дальнейшим переменам. Для организаций, которые пытаются приспособиться к современным условиям, чрезвычайно важным является одновременность внешних и внутренних изменений. Смены стратегий, структур и систем недостаточно, если им не сопутствуют перемены в мышлении, порождающие эти стратегии, структуры и системы.

История развития теории организационных изменений. Изучение организационных изменений как отдельного направления управленческой науки началось после Второй мировой войны, когда в результате изменения характеристик потребления, появления новых технологий и новых рынков появилась потребность в адаптации компаний к новым условиям среды, и проблема успешной реализации изменений попала в поле зрения многих руководителей и ученых².

Например, результаты почти десятилетних исследований появились в серии книг, посвященных новой тогда концепции «организационного развития», по сути, посвященных проблеме внедрения организационных изменений. Среди первых публикаций серии: [Bennis, 1969; Blake, Mouton, 1969].

Большинство ранних работ были сконцентрированы на процессной составляющей изменений, а точнее, на наиболее эффективных методах внедрения преобразований и

преодолении сопротивления персонала. По мнению ряда авторов [например, Weick, Quinn, 1999, с. 363], на протяжении нескольких десятилетий в организационной науке доминировало понимание процесса организационных изменений «по Левину». Предложенная социальным психологом Куртом Левином (Kurt Lewin) в 1951 г. трехэтапная схема «размораживание — изменение — замораживание» [Lewin, 1951] и сегодня остается наиболее распространенным общим «рецептом» по внедрению изменений в организации.

В середине 1990-х гг. некоторые исследователи отмечали, что вся теория организационных изменений, к сожалению, может быть сведена к идее Левина [Hendry, 1996, с. 624]. Продолжает жить и его концепция о сопротивлении изменениям, которая постоянно фигурирует в многочисленных работах о причинах сопротивления изменениям и способах борьбы с ними. Например, в обзоре исследований по организационным изменениям, написанном Арчилем Арменакисом (Archilles Armenakis) [Armenakis, 1999], среди работ по процессной составляющей рассматриваются пяти-, семи-, девятифазные модели внедрения организационных изменений, которые, по сути, можно считать детализациями разной степени трехфазной модели К. Левина [Андреева, 2004].

Дальнейшие направления исследований в попытке обозначить какие-либо ориентиры во всем многообразии организационных изменений логично привели к созданию разнообразных классификаций этого феномена. Большинство из них так или иначе опирается на разграничение между инкрементальными и радикальными (эволюционными и революционными, кумулятивными и дискретными) изменениями.

Впервые подобное разделение было сделано в начале 1970-х гг., когда Ватцлавик, Уикланд и Фирш (Watzlawick, Weakland & Firsh) ввели понятия изменений первого и второго порядка [Watzlawick, Weakland, Firsh, 1974]. Под изменениями первого порядка понимались незначительные «вариации вокруг основной темы», а под изменениями второго порядка — кардинальный прорыв, не имеющий связи с прошлым. На наш взгляд, эта классификация является достаточно общей, позволяя интерпретировать ее как относительно содержания и процесса изменений, так и обеих характеристик вместе. С одной стороны, это является ее преимуществом (высокая степень обобщения), а с другой, привнесло некоторую путаницу в работы по изменениям, т.к. в каждом случае нужно уяснить, что именно имеет в виду автор, используя эту классификацию.

В целом ситуация в этом направлении организационной науки к началу девяностых годов двадцатого века была охарактеризована одним из авторов следующим образом: «Несколько теоретических предположений повторяются без дополнения или развития, несколько дружеских советов повторяются снова и снова без доказательства или опровержения, и несколько сильных эмпирических доказательств приводятся с благоговением, но без уточнения или объяснения» [Maey, Izumi, 1993, с. 237]. Похожие замечания можно встретить и в других работах, например [Golembiewski, Boss, 1993; Woodman, 1989].

Однако в 1990-х гг. наука все же постепенно начала выходить из замкнутого круга благодаря новой волне исследователей, пытающихся найти новые подходы к изучению организационных изменений. С одной стороны, они привнесли сравнительный, кроссорганизационный анализ и заимствования из других наук, таких как математика, физика и теория хаоса [Thietart, Forgues, 1995], а с другой — попытки улучшить исследовательский инструментарий и более четко понять его ограничения см., например, [Glick, Huber, Miller et al., 1990; Grunow, 1995]. Кроме того, активизировались попытки создать универсальную схему, позволяющую обобщить различные теории изменений [Van de Ven, Poole, 1995].

В середине 1990-х гг. теория организационных изменений получила «второе дыхание» за счет появления новых теоретических моделей и подходов, доказавших свою эффективность в практике применения известных компаний. Эти модели будут рассмотрены в 3 теме настоящего учебного пособия.

2.2. Классификация организационных изменений

Типы организационных изменений. Для достижения стратегического преимущества менеджеры могут сосредоточиться на четырех типах изменений внутри организации [Дафт, 2001, с 240]: товары и услуги; стратегия и структура; культура; технология. У каждой компании есть неповторимый набор товаров, услуг, стратегии, структуры, культуры и технологий, которые можно собрать воедино для нанесения максимально мощного удара по избранным рынкам.

Изменения в технологии — это изменения в процессе производства, в том числе в основных навыках и знаниях работников организации, которые дают им возможность приобрести особую, лишь для них характерную компетентность. Эти перемены планируются для того, чтобы сделать производство более эффективным или увеличить объем выпускаемой продукции. Перемены в технологии затрагивают способы изготовления товаров или оказания услуг. Они включают методы работы, оборудование и ход работы. Например, в университете технологическими изменениями будут изменения в методике преподавания курса.

Изменения в товарах и услугах имеют отношение к конечным продуктам организации в виде товаров или услуг. Новые товары могут представлять собой усовершенствованный старый или абсолютно новый ассортимент продукции. Новая продукция, как правило, разрабатывается, чтобы увеличить долю рынка, приходящуюся на компанию, или освоить новые рынки, группы потребителей или клиентов.

Изменения в стратегии и структуре организации относятся к административной сфере, включающей контроль и управление. Здесь изменения происходят в структуре организации, стратегическом менеджменте, политике, системе вознаграждения, трудовых отношениях, в системах взаимосвязей, контроля и информации, в системе финансовой отчетности и планирования бюджета. Изменения структуры и стратегии обычно происходят сверху вниз, то есть по распоряжению высшего руководства, тогда как перемены в области технологии и продукции могут идти снизу вверх. Для университета системные изменения сверху — это, например, новый, более эффективный учебный план. Уменьшение размеров корпорации, реструктуризация — все это примеры структурных изменений.

Изменения в культуре имеют отношение к изменениям в ценностях, установках, ожиданиях, убеждениях и поведении сотрудников организации. Культурные изменения затрагивают ментальные модели. Это, скорее, изменения в мышлении, чем в технологии, структуре или продукции. В современных учебниках по менеджменту реинжиниринг бизнес-процессов и внедрение системы качества относятся к изменениям в культуре.

Первые два типа организационных изменений — изменения в технологии и изменения в товарах и услугах подробно рассматриваются в рамках инновационного и производственного менеджмента и выходят за рамки данного учебного пособия, в котором основной акцент сделан на двух последних типах изменений — перемены в стратегии и структуре и изменения в культуре. Изменения в стратегии и структуре рассматриваются на примере проведения реструктуризации управления компанией — изучаются этапы проведения организационного анализа, связь стратегии и структуры, подходы к реструктуризации управления компанией. Изменения в культуре рассматриваются на примерах проведения реинжиниринга и внедрения системы всеобщего управления качеством и создания обучающейся организации.

Эти четыре типа изменений взаимосвязаны — перемены в одном ведут к переменам в другом. Новый тип изделий может потребовать изменений в технологии производства, а изменение структуры — новых навыков от сотрудников. Например, в одной промышленной компании инженеры, внедрив роботов и более высокую технологию производства, тут же обнаружили, что она выдвигает повышенные

требования к работникам. А повышение мастерства работников потребовало изменить систему оплаты их труда. Организация — взаимозависимая система, и изменение какой-то одной ее части вовлекает в процесс перемен и другие. Однако в самой организации можно выделить разные уровни организационных изменений.

По мнению Р. М. Кантер, управление изменениями происходит на трех уровнях [Кантер, 1999, с. 20]:

♦ *Изменение проектов* — это определенная последовательность действий, нацеленная на решение специфической **проблемы** или удовлетворение потребности. Эти действия могут принести успех в краткосрочном плане, особенно если они сфокусированы, ориентированы на конкретный результат и не нарушают традиций компании. Но если они представляют собой всего лишь дискретные, автономные проекты, то, как правило, не окажут никакого долгосрочного воздействия, память о них исчезнет, и более поздние поколения повторно **испытают** ту же самую потребность.

♦ *Программы изменений* — взаимосвязанные проекты, разработанные для оказания совокупного организационного воздействия. Здесь успех часто зависит не столько от качества **проекта** или методов его осуществления, сколько от того, как каждый отдельный проект увязан с другими действиями компании. Программы изменений часто терпят неудачу, потому что они изолированы от текущей деятельности, содержат слишком много положений, не сочетающихся друг с другом, или выполняются элитной группой, которая ожидает, что каждый должен все бросить и присоединиться к проповедуемому ею культу.

♦ *Организации — проводники изменений.* Так называются компании, которые способны непрерывно осуществлять нововведения, совершенствоваться и делать это прежде, чем того потребуют внешние обстоятельства. Это организации, мобилизующие многих людей на проведение изменений. Успех **зависит** от того, существуют ли условия, необходимые для превращения организации в способную к таким изменениям, **к**оторые происходят непрерывно и воспринимаются как естес**т**венные.

2.3. Компоненты процесса преобразований

Вне зависимости от типа или сферы распространения **изменений** можно выделить стадии внедрения изменений, которые, как правило, протекают последовательно, хотя **иногда** они могут перекрывать одна другую. Организации проводят изменения постепенно, путем серии отдельных шагов. Члены организации сначала осознают возможное появление нового, оценивают, насколько оно приемлемо, затем выбирают, какую именно идею позаимствовать. Ниже рассматриваются компоненты процесса преобразований, необходимые для успешного внедрения перемен. Чтобы успешно **воплотить** изменения в жизнь, менеджеры должны удостовериться, что в организации присутствуют все указанные компоненты. Если отсутствует хотя бы один из них, переменные не осуществляются. Обратимся к опыту известной консультационной компании McKinsey, чтобы определить основные компоненты процесса преобразований.

Стив Дихтер (Steve **Dichter**), Крис Гэньон (Chris Gagnon) и Ашок Александер (Ashok **Alexsander**) — сотрудники McKinsey — считают, что успех преобразований зависит от основных компонентов процесса преобразований, таких как «трехмерное пространство», «штурманская карта», «естес**т**венные законы» [Дихтер, Гэньон, Александер, 2002, с. 183].

Вот как авторы объясняют смысл этих необычных терминов. «Правильная организация перемен требует наличия, во-первых, так называемого «трехмерного пространства» процесса преобразований (в котором мог бы функционировать «трансформационный треугольник» — взаимно согласованная конструкция, позволяющая четко обозначить направления деятельности и соответствующее разгранич**е**ние ответственности), во-вторых, «штурманской карты» (обеспечивающей выстраивание

правильной последовательности действий), а в-третьих, свода «естественных законов» развития реформ. Без этих трех компонентов успешное проведение изменений невозможно, поскольку именно они и образуют своего рода «посох», с помощью которого руководитель компании «перегоняет своих овец» по крутым холмам интегрированной и сбалансированной программы преобразований» [Дихтер, Гэньон, Александер, 2002, с. 184].

Благодаря использованию этих компонентов программа глубоких преобразований становится логически организованной и обретает такие важнейшие качества, как *сфокусированность, интегрированность и, сбалансированность.*

«Трехмерное пространство» процесса преобразований

Консультационный опыт авторов свидетельствует, что реализации отдельных специализированных программ недостаточно для успеха организационных изменений в целом. Компания может потратить много времени, денег и энергии на реализацию широкомасштабных инициатив по улучшению качества продукции, повышению квалификации персонала,

изменению корпоративной культуры. Однако результаты такой деятельности, поддающиеся количественному определению, (например, степень удовлетворения потребностей клиентов, своевременность доставки заказов, сокращение издержек), оказываются, как правило, гораздо менее высокими, чем планировалось. И тогда становятся неизбежными разочарование и апатия сотрудников, ухудшение конкурентоспособности фирмы.

Сотрудники компании McKinsey предприняли детальное исследование опыта реформирования более 30 ведущих американских корпораций. Конечно, каждый такой проект уникален. Тем не менее выяснилось, что во всех успешных программах присутствуют три главные «оси», формирующие «трехмерное пространство» процесса трансформации (рис. 2.1).



Рис. 2.1, Интегрированный подход к реформированию компании Источник: [Дихтер, Гэньон, Александер, 2002, с. 186].

«Сверху вниз» — установление руководством основного курса реформ с целью концентрации всеобщего внимания на проблеме повышения эффективности и создания условий для ее решения.

«Снизу вверх» — движение широких масс сотрудников корпорации, направленное на поиск новых подходов для преодоления возникающих трудностей и обеспечения роста эффективности.

«Горизонтальная» (межфункциональная) — реорганизация ключевых бизнес-процессов (установление новых взаимосвязей между направлениями деятельности, выполняемыми функциями и информационным обеспечением) для достижения принципиальных прорывов в таких областях, как затраты, качество и своевременность.

В целом три оси, представленные на рис. 2.1, образуют «трансформационный треугольник». Эта интегрированная и сбалансированная конструкция объединяет отдельные инициативы в целостную программу с прочными внутренними связями.

Отсутствие или неполноценность хотя бы одной из осей обрекает на неудачу всю программу. Слабая ось, направленная сверху вниз, означает, что топ-менеджеры не имеют четкого представления о том, в каком направлении следует концентрировать новые навыки и развивать инициативы. Если появятся проблемы с осью, направленной снизу вверх, снизится мотивация сотрудников, импульс движения вперед угаснет, возможности для повышения эффективности будут упущены, а новые принципы поведения и навыки не сформируются. Наконец, недостаточное внимание разработчиков программы к горизонтальной оси приведет к тому, что усилия по улучшению выполнения различных функций окажутся недостаточными и так называемая критическая масса преобразований не будет набрана. Внедрение отдельных проектов управления качеством продукции и обучения персонала, создание целевых рабочих групп по тем или иным стратегическим вопросам и проведение семинаров для топ-менеджеров, посвященных принципам построения команд, — вся эта хаотическая деятельность может только поглотить, а не увеличить энергию процесса реформ. Реальные результаты будут достигнуты только в том случае, если предпринимаемые по всем трем направлениям усилия скоординированы и взаимосвязаны.

Сверху вниз. Программа изменений, создающая условия для повышения эффективности функционирования корпорации, должна начинаться с установления общего курса в виде комплекса четких, последовательных, постоянно генерируемых инициатив высшего руководства. Почти во всех успешных примерах проведения изменений команда топ-менеджеров проводила напряженную работу, плоды которой воплощались в самых различных формах — от документов с изложением нового видения будущего (например, «концепции безграничной организации» у General Electric и «Шесть сигм» у компании Motorola) до разработки оригинальных индикаторов и целевых установок. В рамках согласованных мероприятий высшие руководители разъясняли установленные приоритеты, вдохновляли своей энергией и демонстрировали приверженность избранному курсу на преобразования.

Например, компания Federal Express ежедневно доводит до сведения персонала значения двенадцати индикаторов, характеризующих качество обслуживания клиентов. Топ-менеджерам пришлось изрядно потрудиться, разрабатывая эти параметры. Так, показатель своевременности доставки посылок выражен не в процентах (снижение с 98,5 до 98,4% не произвело бы особого впечатления на сотрудников), а в абсолютных цифрах, причем сообщается не число посылок, доставленных вовремя, а число посылок, доставленных с опозданием. Скажем, если вчера срок доставки был нарушен в 1100 случаях, то каждый поймет, что это означает 1100 недовольных клиентов.

Многие компании сначала формулируют достаточно широкую целевую установку — скажем, «стать лидером отрасли в удовлетворении потребностей клиентов». Но это все равно, что, объясняя путь из Москвы в Санкт-Петербург, сказать: «Двигайтесь на север». По мере того как нижние уровни корпоративной иерархии обнаруживают растущую потребность во все большей осязаемости задач, их необходимо уточнять и конкретизировать.

Снизу вверх. Одних только усилий, направленных сверху вниз, обеспечивающих

концентрацию усилий на нужном направлении и условия для осуществления трансформации, для достижения цели недостаточно. Очень серьезной проблемой, которую предстоит преодолеть многим компаниям, является широко распространенное среди топ-менеджеров такое мнение: «Нам нужно лишь сообщить подчиненным, что от них требуется, обеспечить обучение и соответствующие материальные стимулы, и перемены обязательно наступят».

Подобный подход может сработать, если достижение поставленных целей возможно за счет использования уже имеющихся возможностей (например, при расширении спектра выпускаемой продукции). Однако он сразу же терпит фиаско при возникновении потребности во внедрении принципиально иных способов ведения бизнеса (например, когда центром внимания становятся не товары сами по себе, а запросы покупателей). В этом случае привычные системы, отношения и навыки, как правило, столь сильно противоречат новым требованиям, что появляется необходимость в гораздо более интенсивных усилиях для кардинальной перенастройки компании.

В такой ситуации следует мобилизовать широкие массы сотрудников (и в операционных, и во вспомогательных, и в управленческих подразделениях) на выполнение энергичной творческой работы, способствующей повышению эффективности функционирования компании. Это, в свою очередь, зависит от наличия (или создания) жестко управляемых процедур, позволяющих выявить неиспользуемый потенциал и разработать планы ликвидации отставания от признанных стандартов. Подобные процедуры уже существуют во многих фирмах. Они закреплены главным образом в так называемом движении за качество и основаны на следующих общих принципах: установить цели, определить масштаб отставания от наилучших отраслевых показателей, исследовать его основные причины, предпринять мозговой штурм для выработки решений, испытать эти решения, проследить за результатами испытаний, внести корректировки.

Чтобы указанные подходы оказались по-настоящему плодотворными, их нужно адаптировать для конкретного подразделения реформируемой организации, ориентируясь на те или иные его проблемы, уровень квалификации персонала, степень готовности работников к переменам и т. п. Для этого необходимо создать методологию определения необходимых целевых установок и индикаторов эффективности, разработать аналитические стандарты решения проблем и выявить специфические информационные потребности.

Процесс получения реальной отдачи от формирования команд, занимающихся решением проблем того или иного уровня, весьма схож с эффектом вращения большого махового колеса. Поначалу преодолевается огромная инерция, поэтому первый цикл оказывается длительным и трудным, требующим привлечения значительной энергии извне. Но если усилия продолжают и поддерживаются высшим руководством, а участники команд адекватно вознаграждаются, то постепенно накапливается необходимое «количество движения», появляются заметные сдвиги, цикл решения проблем обретает стабильность, начинают воплощаться в жизнь надежды на непрерывный рост эффективности.

По горизонтали. Трансформационные мероприятия, предпринимаемые по вертикальным осям (то есть сверху вниз и снизу вверх), ограничиваются, по сути, рамками существующей организационной структуры. Рано или поздно предоставляемые ими возможности повышения эффективности оказываются исчерпанными. В этом случае шансы на прорыв можно получить, только обратившись к горизонтальной (межфункциональной) оси.

Иными словами, надо осуществить коренную реорганизацию ключевых бизнес-процессов, установив принципиально иные взаимосвязи между работниками, направлениями деятельности и потоками информации. Цель такой реорганизации — кардинальное повышение эффективности (от 25 до 75%, а иногда и более) бизнеса,

воплощаемое в снижении издержек при одновременном повышении качества продукции и сокращении длительности производственного цикла. Для ;)того основной акцент в производственной деятельности и принятии решений перемещается с организации иерархических (вертикальных) связей на налаживание нового горизонтального взаимодействия, позволяющего преодолеть прежние ограничения (функциональные, географические и организационные).

Любая компания имеет три-пять ключевых бизнес-процессов, обеспечивающих доведение львиной доли созданной стоимости до потребителя. Например, в бытовой электронике один из таких процессов — совершенствование продукции; он объединяет в себе деятельность нескольких подразделений (исследований и разработок, производства, маркетинга и сбыта), нацеленную на обеспечение неиссякающего потока новых товаров. Более подробно принципы управления на основе бизнес-процессов и этапы реинжиниринга будут рассмотрены в теме 6.

Все рассмотренные стороны «трансформационного треугольника» (как по вертикали — сверху вниз и снизу вверх, так и по горизонтали) сами по себе не являются чем-то совершенно новым. Важно, чтобы они соответствовали следующим требованиям.

Сфокусированность. Компания может получать хорошие результаты, даже руководствуясь далекой от совершенства стратегией. Однако если цели сформулированы нечетко, эффективной работы ожидать не приходится. В период глубоких изменений велика вероятность того, что фокус сместится с реальных задач повышения эффективности к более общей проблеме осуществления важных перемен в корпоративной культуре. Тогда все встанет с ног на голову. Лучший способ изменения культуры взаимоотношений внутри компании — улучшение ее работы.

Интегрированность. Все три оси должны быть задействованы одновременно и таким образом, чтобы они взаимно усиливали друг друга. В зависимости от того, каковы особенности решаемой в данный период проблемы и поставленной цели, основной упор может быть сделан на ту или иную ось. Если главное сейчас состоит в выработке стратегической установки и определении общего курса, то ключевые мероприятия будут предприниматься по оси, направленной сверху вниз. Когда критически важным становится вовлечение в преобразования рядовых исполнителей, ведущей оказывается ось, идущая снизу вверх. При возникновении такого негативного явления, как попытка избавиться от заданий и передать его из одного функционального подразделения в другое, необходимо активизировать горизонтальную ось. Независимо от акцента в каждый конкретный момент, реализация программы реформ требует интеграции усилий, совершаемых во всех трех направлениях.

Сбалансированность. Особое внимание следует уделить несущим каждой из осей. Если центр тяжести смещен к инициативам, идущим сверху вниз, то существует риск появления цинизма и непонимания у рядовых служащих. При чрезмерном увлечении начинаниями по оси, направленной снизу вверх, сотрудники могут сосредоточиться на совершенно незначительных вопросах. Уклон же в сторону горизонтали способствует выработке столь сложного решения по перестройке соответствующих процессов, что его реализация окажется компании не по силам.

Командная работа. Команды — критически важный элемент всех сторон такого треугольника. При развертывании мероприятий по оси, идущей сверху вниз, необходимо сформировать команду топ-менеджеров, которые будут руководить процессом преобразований и интеграцией осуществляемых инициатив. Нарастивание усилий по оси, направленной снизу вверх, в конечном счете приведет к образованию на нижних уровнях всех подразделений сотен команд, занимающихся поиском путей повышения эффективности. Активизация усилий по горизонтальной оси потребует создания команд для управления ключевыми бизнес-процессами. Таким образом, стороны трансформационного треугольника должны удовлетворять таким требованиям, как сфокусированность, интегрированность, сбалансированность и командная работа.

«Штурманская карта»

Второй компонент процесса преобразований назван авторами «штурманская карта».

По своей природе трансформация компании является цикличным процессом. И хотя его фазы накладываются друг на друга и взаимодействуют между собой, все же их очередность имеет значение. Изучив последовательность действий компаний-первопроходцев, можно извлечь некоторые уроки. Общая «штурманская карта» дает менеджерам возможность правильно проложить курс, а также выявить пропущенные повороты, которые могут оказаться причиной замедления в продвижении вперед.

Фаза 1. Установление курса. Цель первой фазы, которая обычно продолжается от двух до двенадцати месяцев, состоит в том, чтобы убедить весь персонал корпорации в необходимости срочной трансформации и четко указать новое направление перемен. Для этой цели необходимо привлечение лучших специалистов из всех подразделений — для объективной оценки конкурентной среды и имеющегося у компании потенциала, а также для создания картины будущего. Как бы ни был назван результат этого мозгового штурма (новым видением, миссией, стратегической основой), он обязательно должен логически обосновывать предстоящие изменения и определять цели преобразований (на данном этапе целевые установки формулируются в широком смысле).

Главные действия, предпринимаемые в первой фазе:

- ◆ анализ рыночной ситуации и состояния компании — нужно подчеркнуть потребность в изменениях, привлечь внимание к препятствиям, которые придется преодолеть, и обрисовать потенциальные выгоды, ожидающие компанию в результате реформ;
- ◆ реализация программы семинаров и других подобных мероприятий — необходимо содействовать формированию (сначала у топ-менеджеров, а затем и у всего персонала) общего видения предстоящих перемен и приступить к разработке действий, которые позволят превратить это видение в реальность;
- ◆ изучение опыта реформирования других компаний — помогает персоналу набраться смелости, укрепиться в своей убежденности, а также глубоко осмыслить, что даст фирме продвижение по тому или иному пути развития.

Фаза 2. Планирование процесса. Задача второй фазы — трансформировать составленное на первом этапе общее видение перемен в специфический набор целевых параметров эффективности и разработать схему процессов, относящихся к трем рассмотренным выше осям, которые обеспечивают достижение требуемых показателей. Менеджеры высшего уровня очень часто недооценивают важность данной фазы структурированного планирования, однако без нее программа преобразований будет представлять лишь отдельные инициативы — пусть даже разработанные с самыми благими намерениями, но

которые не дадут желаемого результата. Во второй фазе предпринимаются следующие главные действия:

- ◆ создание центральной структуры для руководства процессом трансформации;
- ◆ определение специфических целевых параметров эффективности;
- ◆ привязка целевых параметров к определенным организационным подразделениям;
- ◆ разработка методов повышения эффективности.

Фаза 3. Повышение эффективности. В третьей фазе запланированные на втором этапе шаги осуществляются в реальной жизни и начинают влиять на результаты деятельности компании. Теперь «трансформационный треугольник» полностью вступает в игру.

Сверху вниз. Непрерывные усилия, связанные с повышением информированности персонала о предстоящих переменах и обеспечением их поддержки, дают свои плоды. Интенсифицируется многостороннее общение, начинается обучение сотрудников, проводятся конференции менеджеров, на которых они делятся опытом и рассказывают о наиболее эффективных методах воплощения нового видения в жизнь.

Снизу вверх. Команды сотрудников начинают с реализации локальных пилотных проектов (для шлифовки описанной в фазе 2 методологии), а затем распространяют действие выполняемых ими программ на другие подразделения. Они сопоставляют нынешний уровень эффективности компании с целевым и разрабатывают планы проведения мероприятий, позволяющих ликвидировать разрыв между этими уровнями.

По горизонтали. Межфункциональные команды проводят пересмотр бизнес-процессов, которые были выделены топ-менеджерами на втором этапе как требующие первоочередного внимания. Инициативы, идущие снизу вверх и по горизонтали, должны осуществляться в нужной последовательности, для чего необходимо тщательное планирование. В некоторых случаях лучше начинать с оси, направленной снизу вверх (даже если заранее ясно, что необходима реформа ключевых бизнес-процессов), поскольку команды рядовых исполнителей могут предложить нечто интересное в отношении действующих процедур. Однако если структурные недостатки этих процедур крайне серьезны, гораздо разумнее не пытаться вводить усовершенствования, а сразу приступить к коренному пересмотру.

Ритм третьей фазы обычно зависит от размеров и структурной сложности реформируемой организации, а также от количества выделяемых ресурсов. Чаще всего подразделение с числом сотрудников от 20 до 50 способно одолеть один цикл решения проблем или перестройки процедур за 2-4 месяца. Однако не стоит забывать, что по мере усложнения решаемых задач могут понадобиться несколько таких циклов. Полномасштабное внедрение новых бизнес-процессов обычно занимает от шести месяцев до двух лет, хотя не исключено получение существенных выгод уже через год.

Как от центральной команды, так и от всех руководителей высшего уровня потребуется немало сил и времени для преодоления неурядиц, которые неизбежно возникнут вследствие одновременного появления множества самых разных инициатив. Особое внимание нужно уделить тому, чтобы предпринимаемые усилия соответствовали специфическим потребностям каждого подразделения, а не затрагивали всю компанию в целом (в расчете на повсеместное использование одного и того же шаблона).

Фаза 4. Перегруппировка. Реализация программы преобразований неизбежно выявляет всякого рода организационные барьеры, препятствующие повышению эффективности функционирования компании. Кроме того, она позволяет нащупать такие пути эволюции компании, которые обеспечивают институционализацию (т.е. закрепление) ее постепенно формирующегося потенциала. При этом роль высшего руководства заключается в систематическом отслеживании необходимых на данный момент изменений и осуществлении адекватных действий для их институционализации.

Основные изменения происходят в следующих трех областях:

- ◆ структура;
- ◆ системы;
- ◆ персонал.

Структура. Функции операционного и административного персонала станут пересматриваться по мере того как менеджеры будут все больше сосредоточиваться на создании стоимости (и: меньше заниматься контролем) и уточнять свою роль в поддержке реформ. Элементы многих традиционных административных функций (планирование, найм персонала, обучение и т.д.) могут перейти к командам операционных сотрудников. По мере освоения отдельными работниками множества навыков и ролей начнут создаваться автономные, самоуправляемые команды, с укреплением которых будут

ликвидироваться определенные уровни организационной иерархии.

Системы. Информационные системы подвергнутся коренной трансформации в связи с кардинальным изменением объема и содержания информации, доступной для рядовых исполнителей, и по мере того как команды сотрудников смогут лучше определять свои информационные потребности. Эти системы обеспечат формирование гораздо более точного представления о вкладах отдельных команд в общий результат, а также позволят сконцентрироваться на создании стоимости, ориентированной на потребности клиента. Зачастую именно на чанной ступени происходит и реструктуризация системы оплаты труда. Достаточно размытые общие принципы участия сотрудников в прибылях нередко уточняются и конкретизируются (появляются такие инициативы, как «плата за приобретение знаний» и др.).

Персонал. Будут четко сформулированы качества и навыки, которыми должны обладать сотрудники компании. Соответственно, придется пересмотреть требования к принимаемым на работу лицам (прежде всего — определить необходимое соотношение между их техническими и менеджерскими навыками) и условия карьерного продвижения служащих.

Интересно отметить, что компании, которые осуществляют изменения в указанных областях именно на завершающем >тапе реформ, как правило, делают это гораздо лучше других. Они имеют возможность сверить запланированные сдвиги с новой корпоративной реальностью, созданной в течение трех предыдущих этапов.

«Естественные законы»

Авторы утверждают, что для успеха проведения изменений важны не столько специфические методы осуществления реформ, сколько строгое соблюдение ряда руководящих принципов. Эти руководящие принципы получили название «естественные законы» преобразований.

Цель реформ, — повышение эффективности. Этот принцип часто забывают, особенно теперь в связи с усиленным вниманием к повышению качества, улучшению сервиса, делегированию полномочий, накоплению новых навыков и формированию новой корпоративной культуры. Несомненно, это очень важные цели, однако их недостаточно. Необходимо установить прочные связи между ними и жесткими критериями результативности (такими как наращивание оборота, снижение издержек, более эффективное использование активов и т.п.). К примеру, высшие руководители должны четко осознавать, каким образом улучшение качества продукции приведет к росту рыночной доли компании (и в каких именно сегментах рынка будет достигнут успех) или как делегирование полномочий скажется на ускорении принятия решений и уменьшении затрат.

Подобная увязка требуется по двум причинам. Во-первых, топ-менеджеры должны получить количественную оценку потенциальных выгод, которая станет основой принимаемых ими инвестиционных решений и определит степень внимания, уделяемого процессу трансформации. Если эта оценка выработана не будет, руководители вряд ли сумеют поддерживать качества, необходимые для контроля за ходом процесса, — высокий уровень личной концентрации на проблемах преобразований и безоговорочную приверженность реформам.

Во-вторых, рядовые сотрудники нуждаются в четких указаниях, на чем им следует сосредоточиться и что измерять. В ответ на слишком общие призывы к повышению качества товаров и улучшению обслуживания подразделения нижнего уровня могут разработать весьма полезные для компании рычаги повышения эффективности, однако, скорее всего, это будет происходить очень медленно. Гораздо более действенными окажутся простые, но точные формулировки, определяющие, например, что повышение качества работы четвертого конвейера данной фабрики означает снижение простоев

оборудования и увеличение отдачи от его использования.

Выбор стратегии и реорганизация корпоративной структуры, имеют значение. Сильное увлечение блестящими перспективами постоянного роста эффективности опасно, так как фундаментальные недостатки стратегии и структуры компании не могут быть преодолены сами по себе. Одна лишь трансформация не спасет фирму, имеющую отсталую технологию, устаревшее оборудование, неконкурентоспособные цены и неэффективную организационную структуру. Правильно ориентированная стратегия и жизнеспособная организационно-экономическая структура должны стать базисом преобразований.

Команды сотрудников — основные строительные элементы. Для успеха преобразований необходимы источники дополнительной внутренней энергии в масштабах всей компании, позволяющие ей одновременно выполнять текущие задачи и накапливать потенциал для будущего. На практике это означает выявление возможностей для создания команд и обеспечение условий для их высокоэффективной деятельности.

Процесс преобразований основывается на ценностях компании. Если во время проведения реформ остается незыблемой жесткая иерархическая структура фирмы или основной акцент делается не на достижении конкретных результатов, а на совершенствовании каких-либо процедур, то переориентировать персонал на рост эффективности и делегирование полномочий не удастся. Успешное движение в этом направлении подразумевает воплощение желанных ценностей в течение самого процесса трансформации. Руководители обязаны четко изложить свое мнение об истинных ценностях и их связи с проблемой повышения эффективности компании. Необходимо, чтобы стиль поведения высших менеджеров (не говоря уже о предпринимаемых ими действиях) полностью соответствовал провозглашенным ценностным принципам. Например, они должны непрерывно следить за ходом реформ и по мере необходимости корректировать его (реализация принципа постоянного роста эффективности). Им следует также четко сформулировать правила делегированного принятия решений, которых будут придерживаться сотрудники на нижних уровнях (воплощение принципа повышения ответственности рядовых сотрудников).

Преобразования, должны быть эволюционными и основаны на развитии новых навыков. Трансформация по своей сути является сложным процессом, происходящим одновременно в нескольких измерениях. Составив сводный план и объявив о завершении фазы планирования, топ-менеджеры часто испытывают искушение передать дальнейшие полномочия другим. Однако успешные программы преобразований требуют иного управления. Руководители осознают, что невозможно все заранее спланировать, а потому готовы учиться вместе со всеми по мере разворачивания эволюционного (и постоянно совершенствующегося) процесса.

Необходимость концентрации усилий на ограниченном количестве целей. Сложность процессов трансформации может очень быстро подавить компанию, вследствие чего энергия начатых преобразований рассеется еще до получения первых результатов. Отсутствие отдачи от предпринимаемых усилий приводит к тому, что менеджеры бросаются исправлять все и сразу. Однако гораздо лучше выбрать несколько конкретных целей (добиться улучшения клиентских отзывов, сократить время исполнения заказов и т. п.), установить сроки их достижения и направлять всю свою энергию на решение поставленных задач до тех пор, пока не будет достигнут заметный прогресс, поддающийся количественному измерению.

Таким образом, представленные компоненты процесса трансформации («трехмерное пространство», «штурманская карта» и «естественные законы») позволяют упорядочить представление о многочисленных подходах к проведению организационных изменений, разработать надежный план трансформации компании и объединить беспорядочный набор отдельных инициатив в логически организованную программу.

2.4. Причины сопротивления изменениям

Жизненный цикл типичного проекта по преобразованию организации. Большинство попыток добиться организационных изменений оканчиваются неудачей. В начале 1990-х гг. были опубликованы результаты двух независимых исследований, проведенных компаниями Arthur D. Little и McKinsey & Co., которые обнаружили, что из сотен предпринятых в разных корпорациях программ всеобщего управления качеством (TQM) примерно две трети «завершились ничем, потому что не или ожидаемых результатов» [The Economist, 1992]. Один из наиболее признанных экспертов в области организационных изменений Джон П. Коттер ознакомился с сотней планов «преобразования компаний», инициированных их руководством, и обнаружил, что более половины программ сворачиваются уже *ил* начальных этапах. По его данным, только немногие мероприятия оказываются очень успешными и примерно столько же заканчиваются полным провалом. Остальные располагаются «где-то посередине между этими полюсами, но центр тяжести распределения отчетливо тяготеет к полюсу неудач» [Kotter, 1995]. Программы реформ явно не имеют большого успеха в *б*изнесе. Впрочем, государственные, медицинские и образовательные организации в этом отношении ничуть не лучше.

Чтобы понять причину неудач, нам нужно научиться мыслить как биологи, считает Питер М. Сенге [Сенге, Клейнер, Робертс и др., 2003]. Для начала стоит осознать, что *оо*льшинство программ по преобразованию организаций проходят через однотипный жизненный цикл (рис. 2.2).

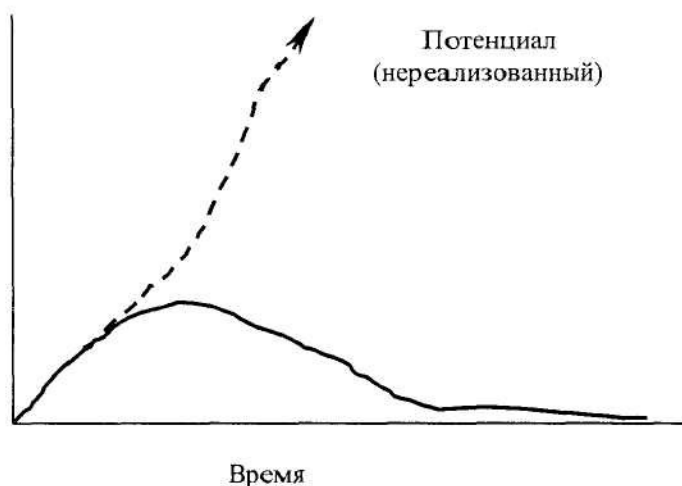


Рис. 2.2. Диаграмма жизненного цикла большинства процессов преобразований
Источник: [Сенге, Клейнер, Робертс и др., 2003, с. 7].

Вначале программа преобразований, будь то программа всеобщего управления качеством, реинжиниринг, создание обучающейся организации или любая другая, имеет определенный успех, но затем реформы начинают буксовать. Возможно, у всех одновременно опускаются руки либо первоначальный успех есть плод особого усердия небольшой группы истинных приверженцев перемен. В любом случае потенциал подъема остается нереализованным — все заканчивается небольшим всплеском³. Многие новые инициативы сходят на нет просто потому, что изначально оказываются бесплодными. Но как быть с теми программами преобразования крупных корпораций, которые с самого начала демонстрируют немалую продуктивность, но тем не менее проваливаются? Восходящая пунктирная линия на рис. 2.2 показывает потенциал развития преобразований. Однако почему затухает энергия преобразований?

Любой биолог сразу узнал бы эту кривую, поскольку точно такой же кривой описывают рост и «умирание» всего живого, даже того, что созревает и умирает

«преждевременно»⁴. S-образная кривая развития настолько характерна для живых организмов, что получила собственное имя: сигмовидная кривая роста. Развитие всех живых организмов, будь то слон, человек или жук, следует по одной и той же схеме: вначале оно идет с ускорением, потом рост замедляется, а когда организм созревает, рост прекращается. Такова же динамика развития любых популяций: ускоренный рост, сменяющийся постепенным замедлением. Эта схема повторяется вновь и вновь, потому что им управляет универсальный механизм развития живого. Какой же урок следует извлечь из знакомства с биологическими механизмами роста для понимания преждевременной гибели программ организационных реформ?

³ Примеры организационных изменений, которые имели успех лишь спустя длительное время, но первоначально оканчивались полной неудачей, см.: [Kleiner, 1996].

⁴ Сравни с моделью жизненного цикла организации И. Адизеса (см. тему 1).

Прежде всего, можно предположить, что большинство стратегий развития изначально обречены на неудачу. Руководители, побуждающие свои организации к переменам, бывают похожи на садовника, который стоит над ростками и молит их: «Ну, растите же! Постарайтесь как следует! У вас должно получиться!» Но ни один садовник не ведет себя так глупо: если у семян нет потенциала роста, тут уж никакие уговоры не помогут.

Кроме того, отсюда следует, что для руководителей особое значение имеет понимание процессов, тормозящих или останавливающих перемены. Садовник прежде всего должен знать, что может препятствовать росту растений, и устранять эти помехи. В такой же ситуации оказываются руководители, стремящиеся обеспечить устойчивость крупномасштабных перемен. Уговоры «работать настойчивее, с огоньком и большей преданностью делу» помогают мало. Биология учит нас, что для управления ростом нужно понимать процессы, не только усиливающие и ускоряющие развитие, но и способные затормозить изменения.

Серьезные инициативы по реформированию организаций, как правило, могут натолкнуться на препятствия, создаваемые существующей системой управления. Менеджеры, например, поддерживают программы изменений только до тех пор, пока они не затрагивают их положения. Кроме того, есть «необсуждаемые» вопросы, о которых люди предпочитают не говорить; существует глубоко укорененная привычка обращать внимание на симптомы и игнорировать более глубокие, системные причины проблем. Однако подлинная проблема программ организационных изменений заключается в сопротивлении изменениям, в том, что люди, которых предполагают «перестроить», упорно отказываются делать то, чего от них хотят добиться инициаторы перемен. Как отмечает Джеймс О'Тул, «возникает впечатление, что изменениям сопротивляются все, а особенно те люди, которые должны были осуществить большую часть преобразований» [O'Tool, 1996, p. 13]. И что самое удивительное, люди противятся не только плохим или вредным переменам, но и тем, которые явно соответствуют их собственным эгоистическим интересам. Это, казалось бы, иррациональное сопротивление бывает сплошь и рядом.

Такое сопротивление преобразованиям настолько распространено и столь разрушительно для попыток что-либо изменить, что необходимость понять его причину легла в основу подходов большинства исследователей к управлению изменениями. Практически у каждого эксперта в данной области есть ряд соображений, объясняющих такое поведение людей. Рассмотрим наиболее часто встречающиеся причины сопротивления изменениям.

Причины сопротивления изменениям. По мнению Марковского, существуют четыре основных урока, которые стоит усвоить по поводу сопротивления изменениям [Марковский, 2001]:

1. Сопротивление переменам неизбежно. Поскольку любое серьезное изменение затрагивает ожидания людей по поводу собственного будущего, сопротивление

возникает как в случае негативного восприятия идеи перемен, так и позитивного.

2. Формы сопротивления переменам существенно отличаются друг от друга и зависят от негативного либо позитивного восприятия.

3. Сопротивление может принимать явную или скрытую форму. Скрытое сопротивление более опасно, т.к. его нельзя выявить.

4. То, что люди говорят, часто не отражает того, что они на самом деле думают. Сотрудники компании редко ощущают себя комфортно, открыто выражая свои эмоции по поводу идей руководства относительно предстоящих изменений.

Бесконфликтное внедрение изменений в условиях сотрудничества всего коллектива является скорее исключением, чем правилом. Слишком по-разному оцениваются изменения со стороны высшего руководства компании (для него это новые шансы) и со стороны его сотрудников (для них перемены чреватые опасностью). Сопротивление переменам может иметь разную силу и интенсивность. Оно проявляется как в форме пассивного, более или менее скрытого неприятия перемен, выражающегося в виде абсентеизма, снижения производительности или желания перейти на другую работу, так и в форме активного, открытого выступления против перестройки (например, в виде забастовки, явного уклонения от внедрения новшеств). Причина сопротивления может крыться в личных и структурных барьерах.

К личным барьерам относятся, например:

- ◆ страх перед неизвестным, предпочтение отдается привычному;
- ◆ потребность в гарантиях, особенно при угрозе потери собственного рабочего места;
- ◆ отрицание необходимости перемен и опасение явных потерь (например, сохранение той же заработной платы при увеличении затрат труда);
- ◆ угроза сложившимся на старом рабочем месте социальным отношениям;
- ◆ невовлеченность в преобразования затрагиваемых переменами лиц;
- ◆ недостаток ресурсов и времени из-за оперативной работы.

В качестве *барьеров на уровне организации* выступают:

- ◆ инертность сложных организационных структур, трудность переориентации мышления из-за сложившихся социальных норм;
- ◆ взаимозависимость подсистем, ведущая к тому, что одно «несинхронизированное» изменение тормозит реализацию всего проекта;
- ◆ сопротивление передаче привилегий определенным группам и возможным изменениям в сложившемся «балансе власти»;
- ◆ прошлый отрицательный опыт, связанный с проектами изменений;
- ◆ сопротивление трансформационным процессам, навязанным консультантами извне.

Этот перечень показывает, что уже на стадии концептуальных разработок в плановом порядке может быть учтена реакция персонала на изменения. Вместе с тем подходы к реорганизации с расчетом на участие коллектива, несмотря на предпочтительность, чреватые слишком большими потерями времени до того, как принимаемые меры дадут результат. Потому в случае необходимости быстрых и радикальных изменений должны предусматриваться и жесткие меры.

Хеллер считает, что существуют три основные причины негативного отношения к изменениям и различные методы преодоления этой негативности [Heller, 1998] (рис. 2.3).

Типы негативного отношения	Способы преодоления
РАЦИОНАЛЬНЫЙ Непонимание деталей плана, уверенность в том, что перемены не являются необходимыми, неверие в планируемую эффективность перемен, ожидание негативных последствий	<ul style="list-style-type: none">• объяснить план более ясно и подробно;• описать, что бы случилось, если бы программа изменений не была начата;• вовлекать каждого в команды повышения качества, чтобы продемонстрировать эффективность изменений;• создать действующую снизу вверх программу для реорганизации систем и процессов

<p>ЛИЧНЫЙ Страх потери работы, беспокойство по поводу будущего, обида на получаемую в ходе осуществления перемен критику, страх вмешательства со стороны руководства</p>	<ul style="list-style-type: none"> • сделать акцент на заметное улучшение перспектив работы на будущее для каждого; • представить планы, которые люди с большой вероятностью сочтут позитивными и вдохновляющими; • принять ответственность за прошлые неудачи; • представить сценарий предполагаемых выгод как результат основных изменений
<p>ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ Общая склонность к активному или пассивному сопротивлению любым переменам, недостаток вовлеченности, апатия к инициативам, шок, недоверие к мотивам, вызвавшим перемены</p>	<ul style="list-style-type: none"> • показать на примерах, почему старые способы больше не работают; • организовать серии встреч, чтобы сообщить детали плана перемен; • продемонстрировать, что новая политика не является просто «изюминкой» месяца; • объяснить причины изменений и пообещать включенность в их процесс; • быть полностью искренним и ответить на все вопросы

Рис. 2.3. Типы негативного отношения к изменениям и способы их преодоления

Поучительным примером того, насколько мощным может быть сопротивление переменам, является неудача компаний в осуществлении реинжиниринга.

После выхода в 1993 г. книги М.Хаммера и Дж.Чампи «Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе» тысячи компаний в разных странах попытались применить на практике рекомендованный авторами подход. Опыт внедрения реинжиниринга вызвал волну разочарований и критики. По мнению большинства авторов, анализировавших практику применения реинжиниринга, в подавляющем большинстве случаев такие попытки приводили к отрицательному результату. Джеффри Беннет из Booz Allen&Hamilton, анализируя причины провала реинжиниринга, считает, что фундаментальной причиной неудач является утопическая философия, лежащая в основе реинжиниринга [Bennett, 1998]. Эта утопическая философия исходит из того, что каждый человек движим заботой об общественном благе, а задачей посвященных лидеров является обучение масс таким правилам поведения, которые позволяют достигать большего общественного блага. С точки зрения Беннета, утопическая философия реинжиниринга просматривается в его следующих положениях:

- ◆ процесс изменений рассматривается как идеальный, которому каждый должен хотеть следовать, а не как результат выбора из нескольких альтернатив;
- ◆ реинжиниринг игнорирует то, что есть, и концентрируется на том, что должно быть;
- ◆ стоимость процесса перехода часто игнорируется или отвергается (нельзя сделать омлет, не разбив яиц);
- ◆ имеется склонность к радикальным и драматическим изменениям (реинжиниринг — это не осуществление возрастающих улучшений, а достижение квантового скачка в исполнении);
- ◆ существующие структуры и традиции не рассматриваются как ценные источники вклада (радикальный ре-дизайн означает игнорирование всех существующих структур и процедур и изобретение полностью новых способов выполнения работы);
- ◆ существует вера в то, что группа экспертов, многие из которых не обладают предварительным знанием специфических процессов, играют ключевую роль в разработке детального плана, который является достаточно разумным, чтобы охватывать все возможные ситуации, которым данный процесс может противоречить;
- ◆ системы оплаты труда, если они вообще упоминались, рассматривались как

способ вдохновения людей на включение в новый процесс, а не как общая часть замысла или первоначальная причина предшествующего неконструктивного поведения;

- ◆ путь к преодолению сопротивления заключается в коммуникации и обучении.

Сопротивление рассматривается или как следствие непонимания, или как следствие недостаточной убежденности.

Интересным является метод сопротивления реинжинирингу, который Беннет назвал «обманывание процесса». Люди следуют новому процессу на бумаге, но продолжают использовать старые методы, чтобы справиться со всеми исключениями и сложностями, которые не были в явной форме упомянуты в новом плане. С другой стороны, особенно в организациях, не требующих сильной стандартизации, некоторые подразделения уже могут использовать процесс, который не хуже (а потенциально даже лучше), чем внедряемый процесс. Обе эти формы «обманывания» представляют собой сознательное и рациональное отвержение нового плана, а не простое невежество.

Суммируем подходы разных специалистов в области управления изменениями в некий общий список наиболее часто встречающихся причин сопротивления изменениям.

Первая причина сопротивления: предсказуемый отрицательный результат. Часто возникают опасения, что изменения окажут негативное воздействие на человека или группу, которые им подвергаются, во всяком случае, эти люди или группы считают, что воздействие перемен на них будет негативным.

В своей книге «Life and Death in the Executive Fast Lane» Манфред Ф.Р. Кэ де Ври (Manfred F.R. Kets de Vries) объясняет, что «изменения... спускают с цепи множество страхов: страх неведомого, страх потерять свободу, страх потерять власть и должностные полномочия и, наконец, опасение лишиться комфортных условий труда и денег» [Kets de Vries, 1995, p. 26].

Вторая причина сопротивления: боязнь того, что работы станет больше. Сотрудники компаний считают, что результатом изменения станет увеличение объемов работы, а возможности получения вознаграждения сузятся.

Пол Стрибл, руководитель рассчитанной на управляющих международного уровня Программы изменений в Международном институте подготовки менеджеров (IMD) в Лозанне, утверждает, что люди противятся переменам прежде всего потому, что крупные преобразования меняют условия личных соглашений, регулирующих отношения работников с организацией. Стрибл выделяет три общих аспекта таких соглашений: *формальный, психологический и социальный* [Strebel, 1996].

Формальный аспект «охватывает основную задачу работника и основные требования к выполнению им работы, определенные такими документами компании, как расписание должностных обязанностей, договоры найма и трудовые соглашения» [Strebel, 1996, p. 87]. Формальный аспект дает ответы на следующие вопросы наемного работника:

- ◆ Каковы мои предполагаемые обязанности?
- ◆ Какую помощь мне окажут при выполнении данной работы?
- ◆ Как и когда будут одевать мою работу и какую форму примет реакция на нее?

- ◆ Какова будет оплата труда и как она будет зависеть от оценки моей работы?

Психологический аспект личных соглашений касается тех сторон отношения занятости, которые большей частью остаются неявными. Этот аспект дает ответы на такие вопросы наемного работника:

- ◆ Насколько тяжелой окажется работа на самом деле?
- ◆ Какое признание, финансовое вознаграждение или иное личное удовлетворение я получу за мои усилия?
- ◆ Достойно ли будет вознагражден мой труд?

Наконец, «наемные работники оценивают культуру организации через *социальный* аспект своих личных соглашений» [Strebel, 1996, p. 88]. Люди обращают внимание не

только на то, что говорят руководители компании о корпоративных ценностях и задачах компании, но и на то, что они делают в подтверждение своих слов. Социальный аспект личных соглашений дает ответы на следующие вопросы:

- ◆ Сходны ли мои ценности с теми, которых придерживаются другие сотрудники организации?

- ◆ Каковы подлинные правила, определяющие, кто и сколько получает в компании?

Крупномасштабное изменение организации может оказать и зачастую оказывает воздействие на некоторые или на все указанные аспекты личных соглашений. Насколько работники считают негативным воздействие изменения на личные соглашения, говорит Стрибл, настолько они будут противиться переменам.

Третья причина сопротивления: необходимость ломать привычки. Изменения предполагают отказ работников от сложившихся привычек. Джон Коттер в книге «Leading Change» рассказывает историю Фрэнка, управляющего крупной корпорацией, в подчинении у которого было 100 человек. Фрэнку сто раз говорили о том, что компания стремится быть более новаторской и что его стиль управления по формуле «приказать и проконтролировать исполнение приказа» не только старомоден, но и «гасит инициативу и творчество так же быстро, как углекислый газ гасит огонь» [Kotter, 1996, p. 112]. Фанатики перемен демонизируют Фрэнка. Для них он — один из тех удивительных, раздражающих, вызывающих уныние и полностью блокирующих преобразования обструкционистов, которые препятствуют всему хорошему, что пытаются сделать агенты изменений.

Коттер относится к Фрэнку с большой симпатией и утверждает, что Фрэнк на самом деле не так уж и плох: «В значительной мере он, как и все мы, — продукт своего прошлого... Если бы проблема Фрэнка была связана только с одним вычленимым элементом, изменение произошло бы гораздо легче. Но проблема в другом. У этого человека много взаимосвязанных привычек, дополняющих его стиль управления. Если Фрэнк изменит хотя бы один аспект своего поведения, то остальные элементы его целостного поведения начнут давить на него, требуя восстановить статус-кво. От Фрэнка ожидают, что он изменит всю совокупность своих привычек, но это может быть так же трудно, как пытаться одновременно бросить курить, пить и есть жирное» [Kotter, 1996, p. 112].

Стоит ли удивляться тому, что Фрэнк противится переменам?

Четвертая причина сопротивления: недостаточность информации. Организация не сообщает с должной эффективностью, что, почему и как предстоит изменять и невнятно формулирует ожидания, касающиеся работы в будущем.

Коттер напоминает нам, что, прежде чем большинство людей смогут понять, и принять предлагаемое изменение, они хотят получить ответы на множество вопросов:

- ◆ Что это будет означать для меня и моих друзей?
- ◆ Что это будет означать для организации?
- ◆ Есть ли варианты лучше предлагаемого?
- ◆ Если я намереваюсь действовать иначе, смогу ли я сделать это?
- ◆ Действительно ли я верю в необходимость изменения?
- ◆ Действительно ли я верю тому, что слышу о пути, ведущем в будущее?
- ◆ Нужно ли нам следовать этому курсу?
- ◆ Не играют ли другие в какую-то игру — возможно, для того, чтобы улучшить свое положение за мой счет?

По мнению Коттера, отвечая на эти вопросы, большинство компаний на 100, 1000 и даже на 10000% не дают необходимой информации. Высшие руководители редко выступают с речами, в которых были бы разъяснены предлагаемые изменения; управляющие высшего ранга рассылают мало меморандумов, а в газетах, выпускаемых на предприятиях, публикуют мало вдохновляющих историй. И так во всем. Наемным

работникам предоставляют полную свободу вопрошать: когда, где, как, а самое главное — зачем что-то надо менять и самим же находить гипотетические ответы на эти вопросы.

Пятая причина сопротивления: неспособность заручиться поддержкой организации как единого целого. Инициаторы изменений оказываются не в силах получить поддержку организационной структуры, деловых систем, технологий, ключевых должностных лиц, квалифицированной рабочей силы, культуры (ценностей, норм, убеждений и посылок) и интегрировать все это в свою деятельность.

Уильям Пасмор описывает две попытки осуществить перемены, в которых он участвовал в начале своей карьеры. Первая из них была предпринята в связи с провалом одного товара на рынке, что повлекло необходимость начать производство другого товара, внедрять новые технологии и: новую организационную модель, причем все три изменения надо было осуществлять одновременно. Пасмор отмечает, что «вначале приходилось выпрашивать абсолютно все, за исключением имевшихся трудовых ресурсов» [Pasmore, 1994, p. 12].

Вторая попытка не была сопряжена с внедрением новых технологий и продуктов, а организация оставалась практически прежней. «Попытка осуществить изменение заключалась в исследовании психологии работников, после которого в каждой группе проводилось обсуждение возможностей улучшить работу» [Pasmore, 1994, p. 12]. В обоих случаях служащих представлял один и тот же профсоюз, руководство было тем же самым, а демографические характеристики рабочей силы очень схожи. Однако результаты первой и второй попыток изменения оказались весьма различными.

В первом случае производительность труда подскочила на 30%, а качество улучшилось. И руководство, и профсоюз считали, что удовлетворенность работников делом, преданность предприятию и сотрудничество между рабочими и управляющими повысились. Во втором случае отношение к работе улучшилось, но производительность труда, качество и издержки остались прежними.

В чем же заключалось различие? Пасмор объясняет: «В первом случае существовало согласие относительно необходимости изучения новых приемов работы. Наемным работникам дали профессиональную подготовку, которая позволяла им выполнять широкий круг технических задач; были созданы команды, отвечавшие за управление взаимозависимыми производственными процессами, а не просто отдельными элементами оборудования. Контроль за деятельностью подразделения, существовавшая система оплаты труда и даже технический план подразделения были построены так, чтобы укрепить командный стиль работы и самоориентацию. Во втором случае штатные должности, системы оплаты труда, контроль и технология остались прежними. Люди говорили о повышении эффективности подразделения, но ничего не делали для этого. Контроль за процессом в целом сохраняли руководители низшего уровня. Люди хотели работать лучше, но в конечном счете обнаруживали, что в существующих организационных рамках мало что могут изменить» [Pasmore, 1994, p. 18].

Короче говоря, традиционные методы, процессы, процедуры, системы вознаграждения, структуры, технологии и другие факторы, которые не были целями изменения, остались нетронутыми и сделали перемены невозможными.

Шестая причина сопротивления: мятеж работников. Люди противятся изменениям потому, что воспринимают их как нечто, навязываемое им.

Дэррил Коннер, основатель и президент Organizational Development Resources и автор книги «Managing at the Speed of Change» («Управление на скорости изменений»), пишет, что «мы противимся не столько вмешательству в нашу жизнь чего-то нового, сколько потере контроля, которая является следствием новшеств. Термин *сопротивление изменениям* можно считать неточным, вводящим в заблуждение. Люди сопротивляются не столько переменам, сколько их скрытым последствиям — двусмысленности, которая возникает тогда, когда знакомое утрачивает смысл» [Conner, 1992, p. 126]. Иначе говоря, люди противятся не столько изменениям, сколько тому, что им самим приходится

меняться. Уильям Пасмор предполагает, что «наш нынешний подход к изменениям обычно сочетает обучение с принуждением. Поэтому программы не дают эффекта. Программы ассоциируются с изменениями, навязываемыми извне, воплощают представления других людей о том, как следует осуществлять преобразование и как его воспринимать. Зачастую эти посторонние люди даже не являются членами организации. Это автор книги или консультант, ничего не знающий о жизни и опыте людей, которые становятся объектами его деятельности. Тем не менее сотрудников компании и просят слепо и фанатично следовать рекомендациям таких экспертов. От них требуют просто исполнять предписания и не задавать вопросов» [Pasmore, 1994, p. 11]. Это ситуация, когда *людей изменяют*, причем в результате перемен они *утрачивают контроль над собственной жизнью*. Что же удивляться тому, что люди оказывают сопротивление?

2.5. Методы преодоления сопротивления изменениям

Помимо Джона Коттера, которого можно считать наиболее признанным экспертом в области управления изменениями, некоторые исследователи утверждают, что научились управлять процессами перемен эмпирически, а не просто благодаря своим интеллектуальным и академическим дарованиям. По их словам, все они имеют богатый опыт управления изменениями, точнее, опыт оказавшихся неудачными попыток управления изменениями. Извлекая уроки из своих многочисленных провалов и случайных успехов, они дают множество советов, как преодолеть сопротивление работников и управлять процессами перемен. Рассмотрим эти советы, которые в основном базируются на работе Коттера [Коттер, 2003], более подробно.

Первый совет: определите необходимость изменения. Если вы хотите завладеть вниманием тех, кого намереваетесь изменить, то надо «разогреть» ситуацию. Этот совет, как и два следующих, — прямые выводы из хорошо известной формулы перемен:

$$C = A \cdot B \cdot D > X,$$

где *C* — вероятность успешности изменения; *A* — неудовлетворенность статус-кво; *B* — четкое изложение того желаемого состояния, которое будет достигнуто после изменения; *D* — конкретные первые шаги к цели; *X* — стоимость изменения⁵. В общем виде формула декларирует следующее: если вы хотите, чтобы люди изменились, то вам надо (*A*) убедить их в том, что это им необходимо; (*B*) дать людям представление о том, насколько им станет лучше, если они изменятся; и (*D*), добиваясь каких-то положительных результатов на ранних стадиях процесса перемен, продемонстрировать: вы знаете, что *делаете*. Можно утверждать, что важнейшим из членов этого уравнения является *A*, который пробуждает в организации чувство необходимости перемен.

⁵ Данная версия этой формулы предложена Ф. Робертом Джекобсом [Jacobs, 1994, p. 122—123]. Другую, более раннюю версию: см. [Bechhard, Harris, 1987, p. 98].

Ноэль М. Тичи, профессор Школы бизнеса Мичиганского университета и один из авторов пользующейся большой популярностью книги «Control Your Destiny or Someone Else Will», посвященной: преобразованию компании General Electric, утверждает, что пробуждение в организации чувства необходимости перемен — «эмоционально самый травмирующий и пугающий аспект» любого крупного организационного изменения [Tichy, 1993, p. 331].

Дэрил Коннер говорит, что ему всегда было трудно определить ту степень накала чувств, которая предшествует изменениям людей. Но эти трудности исчезли, как только он увидел в новостях интервью с человеком, выжившим после взрыва и пожара на буровой платформе в Северном море. Погибло 168 человек, но Энди Мокен, буровой мастер, был одним из 63 спасенных. Коннер вспоминает, как Мокен описывал перенесенную им пытку: «Мокен сказал, что бросился со своего рабочего места к краю платформы и прыгнул в воду с высоты 15-этажного дома. Он знал, что, если его не спасут,

он сможет продержаться в холодной воде самое большое двадцать минут. К тому же воспламенилась разлившаяся по поверхности моря нефть. И все же Энди в ночной мгле прыгнул с высоты 150 футов в море, поверхность которого была покрыта горячей нефтью и обломками.

Когда Мокена спросили, почему он совершил свой потенциально смертельный прыжок, он, не колеблясь, ответил: «Надо было или прыгать, или изжариться». Он предпочел возможную гибель гибели неминуемой» [Conner, 1992, p. 92].

Коннер отмечает, что Мокен прыгнул с горячей платформы не потому, что был уверен в спасении, не потому, что броситься в море казалось хорошей мыслью, и не потому, что мысль о ночном купании в горячей нефти была интеллектуально привлекательной или необходимой для развития его личности. Он прыгнул потому, что у него не было выбора. Как считают Коннер и большинство наших экспертов, такая безвыходность является одной из главных причин изменений.

Если вы хотите, чтобы люди изменились, не давайте им выбора. Для того чтобы люди бросились в холодное, темное, пугающее море изменений, вам надо разогреть ситуацию — поджечь некогда удобную платформу. Недостаточно просто подтолкнуть к прыжку нескольких работающих в организации людей. Если вы хотите совершить крупное изменение, вам надо полностью убедить в его насущной необходимости большинство рядовых работников, 75% менеджеров и практически всех руководителей организации [Kotter, 1996, p. 48].

Но как убедить половину рабочих и почти всех управленцев в насущной необходимости изменений? Джон Коттер полагает, что для этого следует предпринять смелые, даже рискованные действия, вроде тех, что он предлагает в своей знаменитой книге, например [Kotter, 1996, p. 44]:

- ◆ привести в порядок баланс и выявить понесенные за квартал огромные убытки;
- ◆ продать штаб-квартиру корпорации и перебраться в здание, которое более походит на боевой командный пункт;
- ◆ поставить половину жалования десяти высших, должностных лиц компании в зависимость от выполнения всей организацией жестких заданий по обеспечению качества производимых товаров;
- ◆ рассылать большему числу работников более подробные данные об удовлетворенности потребителей и о финансовой эффективности, в особенности информацию об отставании от конкурентов...

Неудивительно, что успешное изменение — это такой серьезный вызов, на который редко дают адекватный ответ. Если наши эксперты правы, то до тех пор, пока вы не спровоцируете кризис, причем достаточно устрашающий, чтобы довести до белого каления большинство работников реформируемой организации, или не признаете возможность возникновения подобного кризиса, вам не сделать даже первых шагов по ведущему к крупному изменению пути.

Второй совет: создавайте ясное, привлекательное видение будущего, покажите людям, как улучшится их жизнь.

Роль и значение видения при проведении организационных изменений трудно переоценить. Коттер предсказывает, что без «надлежащего видения усилия, направленные на преобразование, могут запросто рассыпаться на ряд сбивающих с толку, несовместимых друг с другом, пожирающих время проектов, развивающихся в неверном направлении или вообще не развивающихся» [Kotter, 1996, p. 7]. Конечно, бывают и ситуации похуже полного отсутствия видения, когда оно «сводится к сочинению примитивных, предназначенных для размещения на бамперах автомашин рекламных лозунгов вроде «ориентированная на нужды потребителя, циклично работающая организация». Эти банальности вызывают насмешки, и то, что замыслили как видение, фактически приводит к глубокому цинизму и отчуждению» [Бойетт, Бойетт, с. 69]. Таким образом, если у руководства компании нет понимания той цели, к которой они хотят

привести организацию через изменения, то следует пересмотреть вообще всю затею с осуществлением перемен.

Третий совет: добивайтесь реальных результатов в работе и успехов на ранних стадиях процесса изменений. Успешные программы изменений начинаются с очевидных, осязаемых, практических результатов, и чем раньше они появляются, тем лучше. Ян Р. Катценбах, сотрудник McKinsey & Company и один из авторов книги «Real Change Leaders», пишет, что одна из главных проблем программ изменений состоит в неопределенности, или неточном формулировании, целей. «Слишком часто успешность мобилизационных усилий определяют по таким показателям, как количество мобилизованных команд, число возникших идей и т.д.» [Katzenbach, 1998, p. 67].

На самом деле целями программы не могут быть действия. Целями должны быть результаты деятельности компании для ее потребителей, сотрудников или акционеров. Пас-мор подчеркивает необходимость предъявления наглядных результатов: «Изменения организации прежде всего касаются повышения ее эффективности. Чем очевиднее связь между тем, что мы делаем, и результатами, тем большую энергию, большую приверженность, больший энтузиазм мы создадим в процессе изменений. Если связь усилий с результатами смутна, неочевидна, то в конце концов мы непременно столкнемся с сопротивлением, апатией или получим поддержку безумных маргиналов, т. е. столкнемся с тем, что нам вовсе не нужно. Вместо этого нам следует при начале и завершении каждой попытки преобразования ставить перед собой цель повышения эффективности. И тогда изменяйте все, что надо изменить для достижения этого результата» [Pasmore, 1994, p. 15].

Разумеется, необходимо продемонстрировать определенные результаты как можно скорее. Коттер утверждает, что большинство людей не поддержат изменений, если в течение 6-18 месяцев не увидят неопровержимых доказательств того, что программа изменений дает ожидаемые результаты. Без быстрых успехов слишком многие работники сдадутся или примкнут к активно сопротивляющимся.

Быстрые успехи очень помогают ходу процесса изменений, например:

- ◆ дают доказательства того, что стоит приносить жертвы;
- ◆ вознаграждают агентов изменений, позволяют им на время расслабиться и отпраздновать успехи;
- ◆ проверяют жизнеспособность перспективного видения и дают указания относительно его точной корректировки;
- ◆ подрывают позиции противников перемен;
- ◆ помогают сохранить поддержку изменений руководством;
- ◆ наращивают инерцию осуществляемого изменения, привлекая нейтрально настроенных в число его сторонников [Kotter, 1996, p. 123-124].

Четвертый совет: информируйте, информируйте и еще раз информируйте. Большинство экспертов по управлению изменениями считают, что плохие или неадекватные сообщения — одна из главных причин провала попыток изменения. Причем роль коммуникаций в процессе перемен признают не только ученые и исследователи. Например, в 1993 г. Wyatt Company попросила управляющих высшего ранга из 531 компании, незадолго до того осуществивших крупную перестройку, выявить только один фактор, который они изменили бы в предпринятых ими усилиях по реорганизации. Подавляющее большинство высших менеджеров сказали, что они хотели бы изменить способ сообщения своим работникам о перестройке [Бойетт, Бойетт, с. 71].

Так в чем же секрет успешной передачи информации? Коттер предлагает семь принципов успешной передачи видения [Kotter, 1996, p. 90]:

1. Сообщение должно быть простым.
2. Необходимо использовать метафоры, аналогии и примеры.
3. Используйте побольше разнообразных встреч и устных сообщений.
4. Повторяйте, повторяйте, повторяйте.

5. Руководите собственным примером.
6. Открыто говорите о кажущихся несоответствиях.
7. Слушайте других и заставляйте слушать себя.

Пасмор добавляет, что значительная часть коммуникативных усилий может по необходимости быть сопряжена с обучением работников, которым нужно рассказывать о бизнесе и конкурентной среде [Pasmore, 1994, p. 50].

Пятый совет: постройте сильную, приверженную изменениям, направляющую коалицию, которая включает в себя высшее руководство. Высшие руководители могут мнить себя хозяевами всего, что они видят, но ни один из них не обладает достаточным умением, достаточной властью или достаточным чутьем для того, чтобы без посторонней помощи направлять движение предприятия через подводные камни крупного организационного изменения. Успешное преобразование требует команды поддержки, т. е. коалиции высших руководителей, менеджеров с административными полномочиями, высококлассных специалистов по техническим вопросам и неформальных лидеров, которые могут помочь высшим руководителям четко сформулировать видение, общаться с большим числом людей, устранять препятствия, добиваться быстрых успехов, руководить командами, осуществляющими проекты, и внедрять новые подходы в корпоративную культуру.

Шестой совет: делайте изменение сложным и... простым.

На первый *взгляд*, эта рекомендация выглядит несколько абсурдно, однако большинство экспертов по управлению изменениями считают, что крупномасштабное и сложное изменение совершить легче, чем небольшое и постепенное. В числе проповедников этой теории Ричард Фарсон, автор книги «Management of the Absurd», и Джеймс Чампи, автор книги «Reengineering Management». Оба эксперта настаивают на том, что «чем больше масштаб изменений, тем больше шансов на успех» [Champy, 1995, p. 37].

Чампи утверждает, что если вы сталкиваетесь с крупномасштабным изменением, вам приходится решать серьезные проблемы, касающиеся культуры и стиля управления, которые существуют в любой организации. Вопросы культуры управления и управленческого стиля нередко делают постепенные изменения почти невозможными. Уильям Пасмор советует избрать подход к организации как к «чистому листу», поскольку такой подход освобождает ее от всех писаных и неписаных соглашений, регулирующих способы выполнения работы. Пасмор объясняет:

«Мы можем просить людей измениться, но если мы не можем перестроить окружающие людей структуры и системы, то множество старых стереотипов поведения получают подпитку, а новые типы поведения остаются вознагражденными. Системы оплаты труда, стили руководства, должностные рамки, технология, политика компании — все эти факторы, оставаясь неизменными, попросту способствуют возврату людей в то состояние, в котором они пребывали до начала процесса изменений... Мы можем допосинения учить людей навыкам, облегчающим им адаптацию. Или произносить больше зажигательных речей. Или еще раз перестроить процесс. Но в большинстве случаев на самом деле нам необходимо изменить все одновременно — так, словно мы конструируем организацию с нуля» [Pasmore, 1994, p. 11-12].

Таким образом, Чампи, Пасмор, Фарсон и многие другие наши эксперты доказывают преимущества крупномасштабных изменений. Они пришли к пониманию того, что организации состоят из взаимозависимых частей. Как следствие, если вы хотите изменить в организации что-то одно, вам зачастую приходится менять в ней почти все.

Итак, что же взаимосвязано? Что вам надо менять? Насколько крупномасштабными должны быть глобальные изменения? Тимоти Дж. Галпин из консалтинговой фирмы Pritchett & Associates (Даллас) выявляет десять компонентов культуры, которые необходимо учитывать при совершении изменений [Galpin, 1996, p. 84]:

- 1) существующие правила и политика;
- 2) цели и оценка результатов;
- 3) обычаи и нормы;
- 4) обучение;
- 5) церемонии и празднества;
- 6) поведение управленческого персонала;
- 7) вознаграждения и признание заслуг;
- 8) сообщения;
- 9) материальная окружающая среда; 10) организационная структура.

Пасмор признает, что одновременное изменение всего сразу требует огромного напряжения. Несомненно, такой явный разрыв с прошлым дает, говоря словами Джеймса Чампи, «импульс мобилизующей энергии по всей компании» [Champy, 1995, p. 68].

Седьмой совет: люди не противятся собственным идеям.

Это, наверное, самый важный и самый очевидный из всех советов относительно осуществления изменений. Наши эксперты согласны с тем, что люди, участвующие в принятии решений и обсуждающие, что и как предстоит изменить, не только охотнее поддерживают преобразования, но благодаря самому участию в этом процессе фактически меняются сами. Пасмор утверждает, что люди, помогающие принимать решения о будущем их организации, «учатся думать о ней по-новому, открыто высказывать собственное мнение, разрешать конфликты, возникающие в команде, выдерживать битвы с управляющими, общаться с равными себе; они учатся мыслить и действовать творчески, читать необходимую литературу, выступать перед публикой, писать на соответствующие темы и т. д. Одним словом, они становятся гражданами — и гражданами активными, обладающими властью, хорошо информированными, сознательными, склонными к совершенствованию системы, в которой они живут и трудятся» [Pasmore, 1994, p. 44].

Конечно, в совете привлекать работников к принятию решений нет ничего нового. Наши гуру несколько десятилетий проповедуют «евангелие участия и вовлечения людей» [Бойетт, Бойетт, с. 77]. Участие стало действенным способом и ключевым элементом свершения изменений как на организационном, так и на индивидуальном уровнях. Когда мы сегодня замысливаем начать крупные перемены, то собираем команды планирования, оперативные группы, рабочие команды и другие параллельные организации, сформированные на основе разных принципов и характеристик. Они и разрабатывают во всех деталях, что, когда, где и почему предстоит сделать и кто будет выполнять наши предназначения.

Однако такой подход с участием проектных групп не всегда бывает успешным. Ведь люди, мнением которых не поинтересовались и которые не имели возможности работать в проектной группе, не могут обладать тем пониманием предложенных задач и той приверженностью к ним, какая есть у разработчиков перемен. Но ввести всех в состав подобной группы невозможно. Нельзя, чтобы 100, 500, 1000 или 2000 человек сразу и совместно разрабатывали решение о том, что следует менять и как осуществлять изменение, не так ли?

Наши эксперты не согласны с таким мнением. По сути, они утверждают, что именно это и надо сделать. Остановить завод. Закрыть офисы. Арендовать большую аудиторию. Собрать всех, всех, всех — от членов Совета директоров до уборщиков и сторожей — на три дня. Вовлечь в процесс революционного изменения каждого. Такой поразительный воображение совет можно считать последним советом экспертов по изменениям.

Резюме

1. Организационные изменения определяются как освоение компанией новых идей или моделей поведения. В теории организационных изменений выделяют несколько

подходов к определению понятия «организационные изменения», основные из которых концентрируются либо на содержательной, либо на процессной составляющей процесса изменений.

2. Выделяют четыре основных типа организационных изменений: изменения в технологии, изменения в товарах и услугах, изменения в стратегии и структуре, изменения в культуре.

3. По мнению экспертов в области организационных изменений из компании McKinsey & Co., успех преобразований зависит от основных компонентов процесса преобразований, таких как «трехмерное пространство» (в котором мог бы функционировать «трансформационный треугольник» — взаимно согласованная конструкция, позволяющая четко обозначить направления деятельности и разграничение ответственности), «штурманская карта» (обеспечивающая выстраивание правильной последовательности действий) и «естественные законы» развития реформ.

4. Существуют определенные закономерности в развитии проекта по проведению организационных изменений. Согласно диаграмме жизненного цикла процесса преобразований, большинство проектов оканчиваются неудачей, так и не реализовав потенциал своего развития.

5. Если суммировать подходы разных специалистов, можно выделить следующие основные причины сопротивления изменениям со стороны сотрудников организации: предсказуемый отрицательный результат; боязнь того, что работы станет больше; необходимость ломать привычки; недостаточность информации; неспособность заручиться поддержкой организации как единого целого; мятеж работников.

6. Советы по преодолению сопротивления выглядят следующим образом: определите необходимость изменения; создавайте привлекательное видение будущего; добивайтесь реальных результатов в работе и успехов на ранних стадиях процесса изменений; информируйте, информируйте и еще раз информируйте; постройте сильную коалицию, приверженную изменениям; делайте изменение сложным и простым; привлекайте сотрудников к принятию решений.

Вопросы для обсуждения

1. Какие Вы знаете подходы к определению организационных изменений? Можете ли Вы предложить свое определение, на Ваш взгляд, отвечающее потребностям современного менеджера?

2. К какому типу организационных изменений относится реинжиниринг бизнес-процессов? На каком уровне организации он осуществляется? Обоснуйте ответ.

3. Нарисуйте «штурманскую карту» процесса преобразований для знакомой Вам российской компании. Из каких фаз она будет состоять?

4. Перечислите основные причины негативного отношения и сопротивления переменам. Какие, на Ваш взгляд, наиболее труднопреодолимы?

5. С помощью каких методов можно преодолеть сопротивление переменам в организации?

6. Почему же, несмотря на известность этих методов, программы изменений терпят неудачу?

Тема 3

Модели организационных изменений

3.1. Модель изменений К.Левина.

3.2. Модель управления изменениями Л. Грейнера.

3.3. Теория *E* и теория *O* организационных изменений.

3.4. Модель преобразования бизнеса Ф.Гуиера и Дж. Келли.

3.5. Модель «кривой перемен» Дж. Дак.

3.1. Модель изменений К.Левина

Изменениями можно и нужно управлять. Анализируя внешние тенденции, образцы для подражания и современные требования, руководители планируют изменения, направленные на повышение гибкости организации, развитие ее способности адаптироваться к требованиям внешней среды, использовать открывающиеся возможности. К настоящему времени теория и практика менеджмента могут предложить огромное количество моделей проведения изменений в организации.

Рассмотрение моделей организационных изменений логично начать с прототипа всех современных моделей — модели американского социолога Курта Левина [Lewin, 1951]. Ее основа — положение о том, что понимание изменений предполагает осознание понятия стабильности. Какие силы приводят к установлению и поддержанию равновесия? Факторы, которые «подталкивают» к изменениям, и силы, направленные на сохранение стабильности, Левин назвал, соответственно, «побуждающими» и «ограничивающими» силами [Дафт, 2001]. При равенстве этих сил в организации сохраняется устойчивое положение.

Осуществление изменения предполагает либо возрастание значения побуждающих факторов, либо уменьшение ограничивающих, либо некую комбинацию взаимодействий, приводящих к нарушению их баланса. На рис. 3.1 представлены силы, поддерживающие равновесие в организации, которая недавно претерпела серьезные изменения.



Рис. 3.1. Баланс факторов, поддерживающих стабильность положения компании, столкнувшейся с серьезными проблемами

Источник: [Дафт, 2001, с. 382].

К. Левин считает, что менеджеру, стремящемуся «подтолкнуть» процесс организационных изменений, основные усилия следует прилагать к уменьшению влияния ограничивающих сил, что способствует снижению напряжения, в то время как увеличение побуждающих сил только усиливает сопротивление.

Собственно модель представляет собой последовательность трех этапов процесса изменений:

◆ *«Размораживание»*. Необходимо что-то предпринять, чтобы сломать существующую практику. Большинство организаций чрезвычайно привержено старым методам ведения дел и отменяет любые попытки изменений, поэтому требуются радикальные шаги, цель которых заключается в том, чтобы представить членам организации информацию о текущем положении дел, которую они игнорировали или не учитывали. В противном случае сотрудники будут сопротивляться изменениям, не осознавая их необходимость или не принимая ее. Трудность заключается в поддержании баланса, ведь если будущее представляется неблагоприятным, нарастает сопротивление переменам. Следует обосновать необходимость изменений и подробно рассказать о предлагаемых методах реформ.

◆ *Движение*. На этом этапе выполняются запланированные мероприятия для изменения поведения работников или отделов.

◆ *«Замораживание»*. Проводятся мероприятия, направленные на упрочение новой организационной практики. К. Левин считает, что игнорирование данного этапа может привести к возврату прежних методов работы. Следует убедить коллектив организации в эффективности новых методов, пропагандируя выгоды новой системы.

Трехступенчатый подход к изменению требует инвестирования значительных ресурсов, а также основанных на результатах исследований знаний условий, способных облегчить этапы «размораживания», движения и «замораживания». К. Левин получил доказательства правильности своей теории в ходе проведенных во время Второй мировой войны серии экспериментов по изменению поведения американских домохозяек, работников Красного Креста и молодых матерей [Геллер, 2001].

Традиционный метод «действие — исследование» предполагает проведение множества экспериментов для проверки различной эффективности лекций и методов групповых решений по изменению потребительского поведения. В данном случае методы тщательно приводились в соответствие по своему содержанию, высказыванию мнений экспертов, размерам групп и продолжительности времени опыта (около 45 минут). В одном эксперименте участвовали малые группы численностью от 13 до 17 человек, составленные из волонтеров Красного Креста, занимавшихся уходом за больными на дому. Исследователи поставили задачу добиться увеличения потребления участниками эксперимента некоторых видов говяжьих субпродуктов в качестве замены мяса, возможности производства которого были ограничены. Эти субпродукты были крайне непопулярны у населения, которое не любило их за неприятные запахи в процессе приготовления и за то, что у многих они ассоциировались с пищей для собак. Поэтому мало кто рассчитывал на то, что в процессе экспериментов легко удастся добиться изменения потребительского поведения.

Во время лекций и в процессе групповых обсуждений предоставлялась информация об энергетической ценности субпродуктов и наличии в них витаминов и минеральных веществ, давались подробные объяснения экономических и медицинских выгод их употребления и предлагались рецепты, позволяющие минимизировать такие факторы, как неприятный запах и неаппетитный вид приготовленных блюд. В процессе группового обсуждения ведущий поощрял развитие дискуссии и в ответ на вопросы женщин-волонтеров предоставлял фактическую информацию. В конце эксперимента ведущий просил поднять руки тех его участниц, которые приняли решение начать употреблять в пищу говяжьи субпродукты.

Данные о потреблении до и после использования обоих подходов показали, что

лишь 3% слушательниц лекций стали готовить блюда из субпродуктов, в то время как среди участниц дискуссионных групп этот показатель составил 30%. Сходные результаты были достигнуты и в других группах, например среди матерей, которых просили давать своим детям рыбий жир или апельсиновый сок [Геллер, 2001]. Групповые решения всегда были более эффективными, и в некоторых случаях изменения в поведении оказывались более значительными через четыре недели, чем через две. Аналогичные исследования среди рабочих производственного предприятия и их непосредственных начальников позволили выявить такие различия между эффективностью лекций и групповых обсуждений.

Эти эксперименты использовались для иллюстрации трехступенчатой схемы осуществления изменений, причем поднятие рук означало одобрение предложения, а применение «размораживания» представлялось в качестве способа консолидации позитивных намерений к принятию новых образцов поведения. Теоретическое объяснение этой работы также указывает на более высокие мотивирующие возможности вовлечения и активного участия участников эксперимента в сравнении с пассивным прослушиванием лекций.

Модель К. Левина предлагает общую схему изучения стадий развития организации, оставляя детали на усмотрение проводящих изменения индивидов. Сегодня некоторые исследователи оспаривают необходимость стадии «замораживание», поскольку в нашу эпоху непрерывных изменений менеджеры обычно подчеркивают, что внедряемая система носит временный характер и в недалеком будущем будет предложена новая. Несмотря на кажущуюся простоту, модель Левина ознаменовала собой появление нового направления в теории организационных изменений — создание моделей управления изменениями, каждая из которых, так или иначе, опирается на эту «классическую» модель. Начнем анализ последующих моделей с модели Л. Грейнера.

4.2. Модель управления изменениями Л. Грейнера

Лэрри Грейнер, более известный как автор модели жизненного цикла организации, разработал модель процесса успешного управления организационными изменениями [Greiner, 1967, p. 223-229]. Она представлена на рис. 3.2 и состоит из 6 этапов. По сути, данная модель детализирует этапы модели Левина.

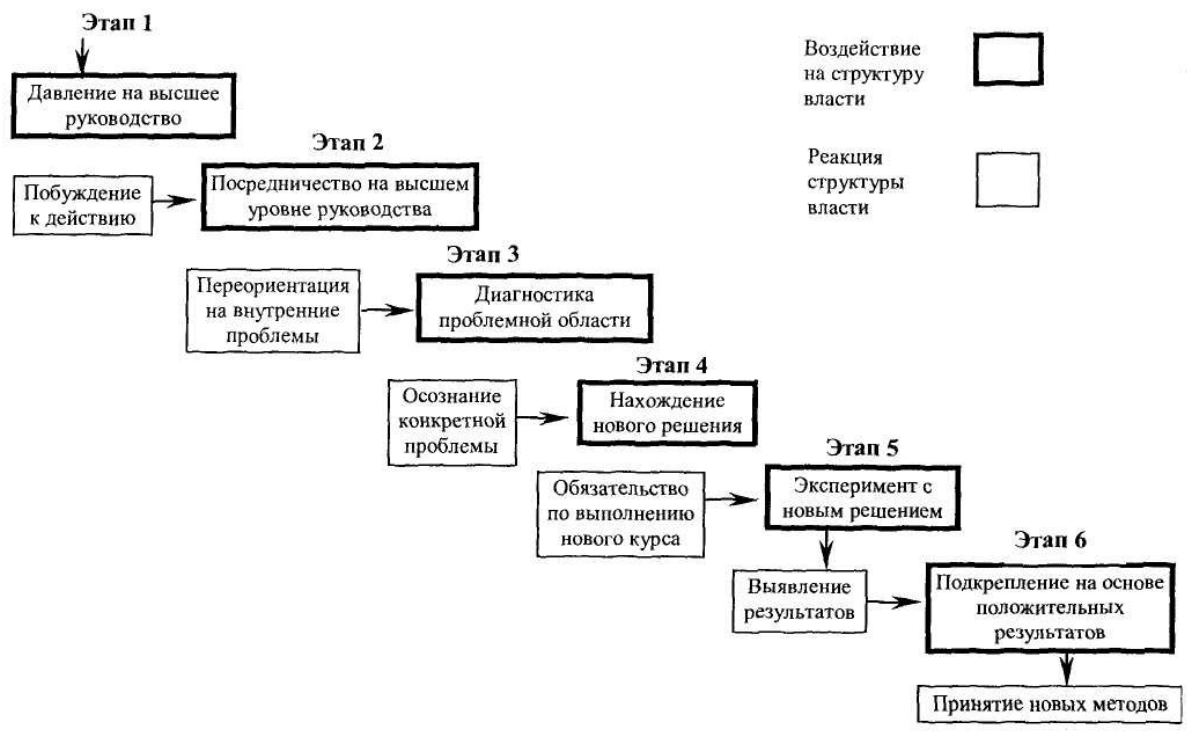


Рис. 3.2. Модель успешного проведения организационных изменений Л. Грейнера [Greiner, 1967, p. 223]

Этап 1. Давление на высшее руководство. Первый шаг состоит в том, что руководство должно осознать необходимость изменений. Высшее руководство или другие руководители, имеющие полномочия принимать и исполнять решения, должны хорошо чувствовать необходимость перемен и готовиться к их проведению. Это давление может быть оказано внешними факторами, такими как возросшая конкуренция, изменения в экономике или появление новых законодательных актов. Ощущение необходимости перемен может происходить от изменений внутренних факторов, например снижение производительности, чрезмерно возросшие затраты, большая текучесть кадров, дисфункциональный конфликт и большое количество жалоб работников.

Этап 2. Посредничество на высшем уровне руководства. Несмотря на то, что руководство придет к выводу о необходимости перемен, оно может не суметь сделать точный анализ проблем и провести изменения должным образом. Как отмечает Грейнер, «вполне вероятно, что высшее руководство под «ильным давлением может иметь тенденцию осмысливать свои проблемы, перекладывая за них ответственность на кого-то другого, например «на этот мерзкий профсоюз» или на «это всюду сующее свой нос правительство» [Greiner, 1967, p. 225]. Возможно, возникнет необходимость в посреднических услугах внешнего консультанта, способного оценить ситуацию. Или можно привлечь в качестве посредников своих сотрудников, но при условии, что они могут считаться беспристрастными и выразить мнение, которое вряд ли обрадует высшее руководство. В любом случае, чтобы это посредничество было эффективным, оно должно вылиться в изменение ориентации. Ответственные руководители должны осознать необходимость перемен и истинные причины возникновения этой необходимости. А это часто подразумевает восприятие новых точек зрения.

Этап 3. Диагностика проблемной области. На этом этапе руководство собирает соответствующую информацию, определяет истинные причины возникновения проблем, которые требуют изменения существующего положения. Согласно Грейнеру, «этот процесс начинается наверху, а затем постепенно спускается к нижнему уровню организационной иерархии» [Greiner, 1967, p. 225]. Однако если руководство пытается выявить проблему до того, как получит информацию от более низких уровней иерархии, оно рискует построить свои решения на неадекватной или неправильной информации. Определение области проблемы ведет к осознанию конкретных проблем.

Этап 4. Нахождение нового решения и обязательства по его выполнению. После того как признано существование проблемы, руководство ищет способ исправления ситуации. В большинстве случаев руководство также должно заручиться согласием на проведение нового курса тех, кто отвечает за его выполнение. Комментируя этот этап, Грейнер говорит: «Всегда имеется искушение, особенно для структур власти, применить старые решения к новым проблемам. Таким образом, возникает необходимость четвертого этапа — отыскания новых и уникальных решений, которые были бы поддержаны всей структурой власти» [Greiner, 1967, p. 226).

Этап 5. Эксперимент с новым решением. Организация редко берет на себя риск проводить крупные изменения одним махом. Она скорее начнет проводить испытания планируемых изменений и выявлять скрытые трудности, прежде чем внедрять новшества в крупных масштабах. С помощью механизмов контроля руководство определяет, в какой степени планируемые изменения помогают поправить неудовлетворительное положение вещей, как их воспринимают и как можно улучшить их осуществление. Руководство, например, может обнаружить, что некоторым людям необходимо дать дополнительные полномочия или дополнительную подготовку, или нужно создать комитет, который следил бы за выполнением этой программы, или одна из групп оказывает сильное сопротивление этим нововведениям. Путем эксперимента и выявления отрицательных последствий руководство сможет скорректировать свои планы, чтобы добиться их более высокой эффективности.

Этап 6. Подкрепление на основе положительных результатов. На последнем

этапе необходимо мотивировать людей, чтобы они приняли эти изменения. Этого можно достигнуть, убеждая подчиненных, что изменение выгодно как организации, так и им лично. Как объясняет Грейнер, когда каждый человек получает стимул для того, чтобы изменения прошли успешно, «можно ожидать, что большая часть людей на всех уровнях примет методы, с помощью которых осуществляются эти изменения» [Greiner, 1967, p. 226]. Возможные, **способны** подкрепить согласие на новшества — похвала, **признание**, продвижение по службе, повышение оплаты труда за **более высокую** производительность, а также разрешение участвующим в проведении изменений на обсуждение того, как проходит этот процесс, какие возникают проблемы, какие **поправки** должны быть внесены и т.д.

Участие работников в управлении изменениями. Еще одна заслуга Грейнера состоит в том, что он рассмотрел **ситуации**, для которых определил степень участия **работников в** проведении организационных изменений. Благодаря влиянию школы человеческих отношений, многими учеными **рекомендуется** использовать участие **работников в управлении организационными** изменениями.

Как отмечают некоторые авторы, руководители и штабной персонал имеют тенденцию рассматривать персонал **более** низких уровней или других, кого затрагивают эти **изменения**, как людей, не приносящих почти никакой **пользы** в процессе принятия решений [Мескон, Альберт, Хедоури, 1993, p. 535]. Конечно, это не так. При сборе информации **нельзя** игнорировать практический опыт низовых руководителей, которых изменения коснутся непосредственно. Вводя новшества, нужно стремиться привлечь работников к принятию **решений в** отношении этих нововведений. Это также **поможет** преодолеть тенденцию некоторых представителей штабного персонала или руководителей увлекаться техническими **асpekтами** новшеств и при этом забывать об общечеловеческих **ценностях**. Однако многие ученые и исследователи в области управления отмечают, что не во всех ситуациях **целесообразно** использовать высокую степень участия трудящихся в **принятии** решений. Грейнер определяет три способа **распределения власти между** различными уровнями организации (рис. 3.3).

Разделение полномочий. Подход к управлению **изменениями** с позиций разделения полномочий подразумевает высокую **степень** участия работников в принятии решений. Руководители и подчиненные совместно определяют **необходимые** изменения, разрабатывают альтернативные подходы к их **проведению** и рекомендуют действия, которые следует **предпринять**. **Также в** некоторых ситуациях руководители высшего **уровня могли бы** определить проблему, а персонал нижних уровней участвовать в обсуждении проблемы необходимых изменений.

Разделение полномочий должно быть эффективным в ситуациях, аналогичных тем, в которых привлекают сотрудников к принятию решений — в исследованиях и разработках, формировании политики и разработке стратегий маркетинга.

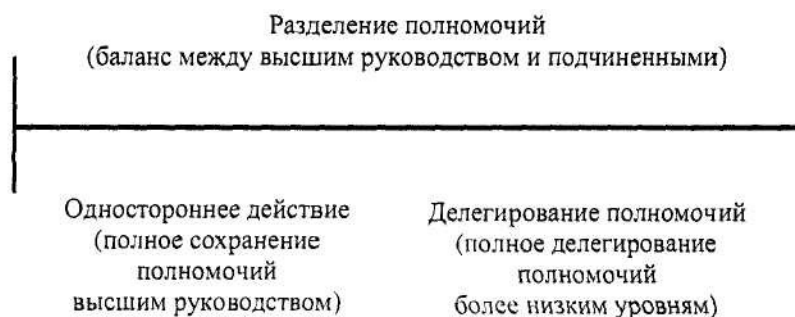


Рис. 3.3. Распределение полномочий для управления переменами Источник: [Мескон, Альберт, Хедоури, 1993, с. 536].

Односторонние действия. Такой подход подразумевает использование законной власти для проведения изменений в жизнь. Грейнер считает, что «организационные

изменения проводятся в жизнь на основе полномочий в каждой данной должности организационной иерархии. При этом подходе определение проблемы и способа ее решения осуществляются, как правило, высшими эшелонами власти и направляются вниз по формальным и безличным механизмам контроля» [Мескон, Альберт, Хедоури, 1993, с. 536].

Односторонние действия, возможно, были бы эффективны в ситуациях, где подчиненные восприимчивы к законной власти (как, например, военные организации), а необходимость в плюрализме мнений — минимальная.

Делегирование полномочий. Подход с таких позиций к осуществлению организационных изменений в целом соответствует либеральному стилю руководства. Руководство высшего уровня предоставляет подчиненным информацию о необходимых изменениях, а затем делегирует полномочия для оценки корректирующих действий и их осуществления. Согласно Грейнеру, руководитель «поощряет отдельных членов персонала на формулирование своей личной позиции и... воплощение ее в жизнь по своему усмотрению. Здесь необходимо исходить из предположения, что путем обсуждения конкретных ситуаций люди развивают навыки решения проблем, что поможет им проводить соответствующие индивидуальные и организационные изменения» [Мескон, Альберт, Хедоури, 1993, с. 536].

Преимущество делегирования полномочий состоит в том, что оно уменьшает возможность будущего сопротивления переменам и создает широкий диапазон мнений по данной проблеме. Недостатки этого подхода: возможное замедление реакции, качество решения может находиться под влиянием группового мышления, у подчиненных может отсутствовать необходимый опыт для взвешивания всех альтернатив в контексте общих целей организации.

Несмотря на то, что вышеописанная модель была предложена Грейнером достаточно давно, нужно отметить, что она не утратила своей актуальности и с успехом может применяться и в современных организациях. Если сравнить этапы модели Грейнера и советы экспертов по преодолению сопротивления изменениям (см. гл. 2), можно заметить сходство и даже совпадение основных идей.

3.3. Теория *E* и теория *O* организационных изменений

Помимо моделей организационных изменений, которые предлагают менеджерам конкретную последовательность шагов, эксперты в области организационных изменений разрабатывают подходы к управлению изменениями, описывающие общую философию процесса изменений в организации. В современной литературе по проблеме управления изменениями выделяются две полярные концепции, каждая из которых определяет соответствующую стратегию перемен. Авторами этих концепций, названных, соответственно, теория *E* и теория *O*, являются известные исследователи, профессора Гарвардской школы бизнеса — Майкл Бир (Michael Beer) и Нитин Нория (Nitin Nohria). Теория *E* исходит из примата финансовых целей и ориентируется на их эффективное достижение, учитывая постоянное давление акционеров компании. Теория *O* рассматривает организацию как саморазвивающуюся систему и в большей степени ориентирована на корпоративную культуру, цели и мотивы сотрудников организации.

Руководители, исповедующие теорию *E*, используют, как правило, жесткие методы, делая акцент на осуществление перемен сверху вниз и уделяя основное внимание созданию структуры и систем. Руководители — приверженцы теории *O* — в большей степени ориентированы на обучение и развитие своих сотрудников, изменения корпоративной культуры и осуществление перемен снизу вверх. В табл. 3.1 представлены характеристики этих двух теорий.

Таблица 3.1

Сравнительные характеристики теорий *Е* и *О* организационных изменений

Характеристики	Теория <i>Е</i>	Теория <i>О</i>
Цель изменений	Увеличение прибыли (экономические цели)	Развитие организационных способностей
Лидерство	Сверху вниз (автократичное)	Участвующее (партиципативное)
Объект изменений	Структура и системы («жесткие» элементы)	Организационная культура («мягкие» элементы)
Планирование изменений	Программируемые и планируемые изменения	Спонтанные изменения (реакция на появляющиеся возможности)
Мотивация изменений	Финансовые стимулы	Сочетание разных стимулов
Участие консультантов	Использование консультантами готовых технологий и решений	Вовлечение сотрудников в процесс принятия решений

Источник: [Beer, Nohria. 2000, p. 4].

Для анализа представленных теорий рассмотрим опыт проведения организационных изменений петербургских компаний. Две компании использовали теории *Е* и *О* в «чистом» виде, в то время как третья применила интегральный подход, объединяющий характеристики этих двух теорий.

Теория *Е*

Теорию *Е* проведения организационных изменений проанализируем на примере компании «Метролюкс».

Компания «Метролюкс» — это небольшая сеть розничных магазинов в Санкт-Петербурге, торгующих косметикой и парфюмерией. В 2001 г. генеральный директор компании осознал необходимость перемен и обратился за помощью к консультантам. К этому моменту компания существовала уже 9 лет и впервые столкнулась с трудностями — падением объема продаж, низким уровнем мотивации сотрудников, высокой конкуренцией со стороны других торговых фирм.

Руководитель компании (он же и собственник) понимал, что многие проблемы связаны с тем, что он долгое время не придавал значения изменениям, происходящим во внешней среде. На заре становления и развития своего бизнеса его компании удавалось удерживать лидирующие позиции в силу отсутствия серьезной конкуренции. Компания получала огромные прибыли, практически не прилагая особых усилий. Со временем все изменилось. В городе появилось множество магазинов, торгующих аналогичной продукцией. И если раньше покупатели стремились именно в его магазины, зачастую приезжая из других концов города, то теперь эти магазины практически ничем не отличались от множества других, появившихся на рынке.

Все действия генерального директора по проведению организационных изменений ярко иллюстрируют подход к изменениям согласно теории *Е*.

Цель: увеличение прибыли. Единственной и главной целью проведения изменений руководитель компании считал увеличение прибыли. Эта цель была доведена до всех сотрудников организации. Им было сказано, что их собственное благополучие напрямую зависит от экономического благополучия компании.

Первым делом руководитель компании объединил все свои магазины в единую цепь с единым центром закупок. Если раньше каждый магазин самостоятельно решал вопросы с поставщиками и, соответственно, независимо получал разные скидки даже от одних и тех же поставщиков, то теперь все магазины стали выступать как единый клиент. Логистика также была объединена под руководством коммерческого директора — должности, специально введенной в компании.

Генеральный директор компании «Метролюкс» использовал положения таких

экономистов, как Майкл Дженсен (Michael Jensen) и Милтон Фридман (Milton Friedman), которые говорили, что единственный этический и законный вклад корпораций в общество — это получение прибыли и создание экономической ценности [Jensen, 2000]. Рынок является лучшим арбитром решений, принимаемых менеджерами. Исследование Дженсена показывает, что многие топ-менеджеры разрушили благополучие своих компаний, если они преследовали цели, не связанные с прибылью компании. Эта цель должна фокусироваться в сознании как топ-менеджеров, так и служащих более низкого уровня. Дженсен доказывает, что рынок наказывает фирмы, которые не принимали во внимание цель увеличения прибыли как обязательство перед сотрудниками, клиентами и обществом.

Лидерство — сверху вниз (автократичное). Лидеры, которые выбирают теорию *E*, управляют изменениями сверху вниз. Обычно они не вовлекают своих менеджеров и служащих более низкого уровня в обсуждения по постановке целей и задач.

Генеральный директор компании «Метролюкс» был типичным «командиром» в своей компании. Большинство сотрудников просто выполняли его распоряжения, но не участвовали в разработке стратегических целей. Фактически все решения руководитель принимал единолично, логично предполагая, что все, что выгодно ему лично, будет выгодно компании в целом. Кроме того, он считал, что его сотрудники предпочитают просто выполнять то, что от них требуется, и не вмешиваться в процесс подготовки и принятия решений, касающихся их работы.

Несмотря на то, что консультанты провели тщательный опрос всех сотрудников организации и представили общие выводы генеральному директору, в которых содержались рекомендации по привлечению сотрудников к управлению, он не воспользовался этим советом и, как показали дальнейшие события, оказался прав.

Сторонники теории *E* считают, что лидерство сверху вниз является разумным подходом к управлению изменениями, когда фирма испытывает проблемы, которые могут привести к краху компании. Используя военную метафору, Джей Конгер (Jay Conger), например, считает, что «только генералы имеют общий взгляд на поле боя» [Conger, 2000, p. 99]. Таким же образом лишь президент компании может принять правильное стратегическое решение относительно реструктуризации, внедрения новых технологий и реинжиниринга, то есть всех инициатив, необходимых для выживания в изменяющейся внешней среде. Эти инициативы требуют слишком глубоких знаний, для того чтобы принимать необходимые решения. Более того, во многих ситуациях у лидеров просто нет времени для принятия партисипативных решений. Скорость является существенным фактором, и лидер сам может быстрее всего принять решение, чтобы другие его воплотили в жизнь.

Объекты изменений: структура и системы. Лидеры, использующие теорию *E*, фокусируются в первую очередь на стратегии, структуре и системах — «жестких элементах» (hardware) организации. Это элементы, которые могут быть легко изменены сверху вниз и принести быструю отдачу с точки зрения финансовых результатов. Практически все действия генерального директора компании «Метролюкс» были сфокусированы на внедрении регулярных правил, должностных инструкций и системы учета. Небольшое внимание было уделено взаимоотношениям, или поведенческим аспектам — «гибким элементам» (software) организации. Всерьез рассматривалась возможность установки системы наблюдения за работой продавцов в магазинах компании.

Джей Гэлбрейт (Jay Galbraith), известный исследователь в области организационного дизайна, поддерживает эту точку зрения, которая фокусирует основную цель изменений на «жестких элементах» организации [Galbraith, 2000]. Он считает, что стратегический поворот фирмы возможен только благодаря кардинальным изменениям организационной структуры и системы управления в целом.

Планирование изменений: программируемые и планируемые изменения.

Теория *E* стратегических изменений базируется на точке зрения, что основная борьба за выживание фирмы невозможна без всестороннего плана, контролируемого сверху.

Руководитель компании «Метролюкс» четко следовал заранее разработанному плану проведения изменений, причем действовал быстро и решительно. В одном из магазинов, который существовал дольше остальных, было заменено более 50% продавцов, во всех магазинах были внедрены должностные инструкции и положения о системе штрафов и наказаний. Была разработана и внедрена система учета продаж, которая предполагала разбиение всех сотрудников на группы и введение групповой системы поощрений. Все эти меры позволили не только повысить производительность труда, но и снизить издержки. Следующий шаг, который был указан в стратегии компании, — открытие новых магазинов у каждой станции метро. В настоящий момент компания уверенно идет к своей цели, постепенно открывая новые магазины, тем самым подтверждая общую стратегию компании.

Проведя исследования в General Electric и других компаниях, Сумантра Гошал (Sumantra Ghoshal) и Кристофер Барт-лет (Christopher Bartlett) пришли к выводу, что генеральные директора, которые ориентировались на экономические цели при проведении изменений, следовали четкому последовательному плану [Ghoshal, Bartlett, 2000]. Первый шаг — это описание портфеля бизнесов компании и всего необходимого для ее выживания и процветания. Следующий шаг в плане изменений — поиск путей интеграции высокопроизводительных подразделений — процесс, который требует различных установок жесткого и мягкого уровня, сделанных на первом шаге. Подобно другим сторонникам теории *E*, эти авторы утверждают, что хорошо спланированные изменения быстрее принесут результаты, чем спонтанные и неожиданные.

Мотивация изменений: финансовые стимулы. Теория *E* полагается на создание финансовых стимулов для мотивации изменений в компании. В соответствии с агентской теорией, развиваемой такими экономистами, как Майкл Дженсен и Карен Врук (Karen Wruck) [Jensen, 2000; Wruck, 2000], стимулы, совпадающие с интересами менеджеров и акционеров, очень существенны для проведения изменений.

Система учета продаж, внедренная в «Метролюксе», позволила выстроить четкую систему финансовых стимулов, связав оплату труда с объемами продаж. Кроме этого на основе сравнения показателей каждого магазина магазины-победители получали дополнительный премиальный фонд, которым распоряжались самостоятельно.

Такие финансовые стимулы имеют символическую и мотивационную ценность. Построение правильных стимулов — это ключ к привлечению внимания менеджеров и сотрудников. Без этих стимулов менеджеры и сотрудники не смогут правильно определить приоритеты в своей работе. Врук также замечает, что эти стимулы существенны еще и потому, что дают менеджерам и сотрудникам чувство справедливого вознаграждения за трудную работу.

Участие консультантов: консультанты используют готовые технологии и решения. С точки зрения теории *E*, руководство компании ждет от консультантов готовых решений и рекомендаций. В компании «Метролюкс» в разработку стратегии изменений не было вовлечено ни одного сотрудника. Все решения принимал генеральный директор после ознакомления с рекомендациями и отчетами консультантов. Консультанты воспринимались как специалисты, которые хорошо владеют теорией и могут представить готовые решения. Сам генеральный директор только решал, будет он использовать ту или иную рекомендацию консультантов или нет. Тем не менее присутствие консультантов повышало значимость проведения организационных изменений и вдохновляло всех сотрудников организации.

Для достижения быстрых и решительных улучшений финансового состояния компании часто нанимают большие консультационные фирмы и платят им многомиллионные гонорары, для того чтобы они помогли провести изменения в компании, в мотивации и обучении сотрудников. В 1997 г. компания AT&T потратила 200

млн долл. на консультантов. Вооруженные самыми современными аналитическими методами и имеющие большой штат сотрудников консультационные фирмы часто руководят изменениями, вливая в компанию новые взгляды на бизнес и новые методы управления ею.

Достоинства таких крупномасштабных интервенций описаны Терри Нейлом (Terry Neill), руководителем компании Andersen Consulting [Neill, Mindrum, 2000]. Нейл и Миндрум (Mindrum) утверждают, что организация может существенно улучшить свою деятельность, только одновременно изменяя различные части социальной системы. Стратегические изменения должны сопровождаться изменениями во множестве других систем, или изменения провалятся. Нейл также верит, что клиенты могут получить пользу от всесторонней экспертизы и знаний, которые консультационные фирмы приносят в компанию. Большинство организаций имеют ограниченный взгляд на управленческие исследования и лучшую практику. Это происходит потому, что компании не имеют стимулов для аккумуляции подобных знаний, в то время как у консультационных фирм они есть.

В 1990-е гг. теория *E* стала доминирующей моделью организационных изменений в США. Затем она стала проникать в управленческую практику в других частях мира, особенно в Европе. Одна из самых главных причин подобной популярности — получение быстрых и существенных результатов, направленных на улучшение финансового состояния. Глобальная финансовая система делает деятельность корпорации немедленно доступной инвесторам, а инвесторы — это те финансовые институты, которым менеджеры должны показывать хорошие результаты.

Теория *O*

Теорию *O* иллюстрирует пример компании «Росбытхим» и ее генеральный директор, который руководит организационными изменениями, начатыми в конце 2001 г. и продолжающимися до сих пор. Изменения направлены на фундаментальную перестройку культуры и поведения менеджмента и всех сотрудников компании. «Росбытхим» является типичным примером теории *O* организационных изменений.

Цель изменений: развитие организационных способностей. Цель изменений, согласно теории *O*, — это развитие организационных способностей, особенно способностей сотрудников для вовлечения их в процесс принятия решений относительно организационных проблем. Целью является создание рабочей системы, в которой сотрудники становятся эмоционально привязаны к задачам развития компании. Фокусируясь на эффективности и производительности, с которыми люди работают на каждом уровне, лидеры таких организационных изменений верят, что фирма улучшит свое финансовое положение.

Конкретные шаги, сделанные компанией «Росбытхим» для достижения поставленной цели, заключались во всестороннем обучении сотрудников. С помощью консультантов был проведен ряд семинаров по анализу деятельности каждого подразделения. Топ-менеджеры компании прошли обучение на программе MBA на факультете менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета, несколько менеджеров низового и среднего уровня прошли переподготовку. В самой компании стали традицией еженедельные собрания менеджеров по обсуждению проблем и новых возможностей. Между подразделениями исчезли барьеры и установилось более тесное сотрудничество и взаимопонимание. Кстати, этому способствовали семинары, проводимые консультантами по выделению и описанию всех бизнес-процессов компании.

Сторонники теории *O*, такие как Питер Сенге (Peter Senge), считают, что акцент только на финансовом состоянии компании является ошибкой при проведении организационных изменений [Senge, 2000], поскольку это может помешать менеджменту обнаружить факторы, являющиеся критическими для ее экономического здоровья. Сенге

считает, что для развития организационных способностей необходимо обучение сотрудников и создание «обучающейся организации».

Хотя сторонники теории *O* не ставят во главу угла прибыль, тем не менее они верят, что здоровая «обучающаяся организация» — это лучший путь достичь интересов собственников в долгосрочном плане. Пытаясь сохранить гармонию во взаимоотношениях сотрудников и менеджеров, сторонники теории *O* избегают радикальной реструктуризации и увольнений, которые происходят при использовании теории *E*.

Лидерство: участвующее (партисипативное). Для теории *O* характерны сотрудничество и высокий уровень вовлечения работников в идентификацию проблем и их решение. Как утверждает Уоррен Беннис (Warren Bennis), в основе теории *O* лежит предположение, что вовлеченность является существенным моментом для возникновения партнерства, доверия и обязательства, *которые* жизненно необходимы для создания долгосрочных улучшений [Bennis, 2000]. В компании «Росбыт-хим» разработкой миссии и стратегических целей занималась команда менеджеров, а не лично генеральный директор и консультанты, как в случае с компанией «Метролюкс».

Объект изменений: организационная культура. Фокус на ценностях и поведении — это отличительный признак всех стратегических изменений, которые происходят согласно теории *O*. Топ-менеджмент обычно провозглашает набор ценностей или принципов, составляющих корпоративную культуру и регламентирующих поведение служащих. Руководителем (и собственником) компании «Росбытхим» было заявлено, что в основе философии управления компании лежит соблюдение интересов всех сотрудников компании, а также развитие их способностей и предоставление возможностей для самореализации и самовыражения.

Организационная культура компании поддерживает высокий уровень работы и личные достижения каждого сотрудника. Немаловажное значение придается совместным корпоративным мероприятиям, например поездкам за город, катанию на лыжах и др.

Сторонники теории *O* утверждают, что акцент на структуру и системы, особенно навязанный сверху, не приведет к фундаментальным изменениям. Исключениями могут быть «самонавязанные» и «самоспроектированные» структуры и системы на уровне подразделений. Но корпоративные решения о структуре и системах для локальных подразделений мало учитывают молчаливое знание служащих о проблемах на локальном уровне. Простое изменение структуры и системы не меняет культуру. Культурные изменения требуют от менеджмента эмоционального вовлечения людей для того, чтобы новые структура и системы не встречали сопротивления в организации.

Планирование изменений: спонтанные изменения (реакция на появляющиеся возможности). В теории *O* не существует единой программы изменений (например, TQM или реинжиниринга бизнес-процессов). Очень трудно определить единого лидера изменений. Локальные лидеры принимают ответственность за изменения, и топ-менеджеры имеют меньше влияния, чем при использовании теории *E*.

Компания «Росбытхим» не имела плана проведения изменений. Команда менеджеров устанавливала приоритетные задачи на каждую неделю, но никто не рассматривал совместную работу с консультантами как временную кампанию, имеющую начало и конец. После ухода консультантов менеджеры продолжили работу самостоятельно. Они продолжают ее по сей день, ежедневно с творческим подходом рассматривая возможности для улучшения деятельности организации.

Сторонники теории *O*, такие как Карл Вейк (Karl Weick), полагают, что очевидный успех централизованно планируемых изменений, благоприятствующих теории *E*, может оказаться иллюзией [Weick, 2000]. Мы приписываем успех в изменениях высокопрофессиональным инициативам, но они редко лежат в основе структуры организации. Организации постоянно меняются в результате продолжительных локальных экспериментов. Почему бы не расширить эту естественную динамику, поощряя

эксперименты на локальном уровне и используя их для продвижения знаний во всей организации? Топ-менеджеры могут создать необходимые условия для проведения локальных изменений на уровне подразделений, поощряя и вовлекая всех сотрудников.

Мотивация изменений: сочетание разных стимулов. Теория *O* обычно меньше подчеркивает роль финансовых стимулов, особенно индивидуальных. Финансовые стимулы используются как дополнительный механизм мотивации сотрудников организации. Ведущие механизмы включают в себя реорганизацию работы и изменения в стиле управления. Сторонники теории *O* считают, что деньги, конечно, очень важны. Нет сомнения, что деньги движут людьми, но большое значение имеет и эмоциональная вовлеченность. Если использовать финансовые стимулы как двигатель изменений, то их придется устанавливать в начале процесса изменений. Правильная стратегия и требуемое поведение часто открывается уже в процессе изменений (поэтому очень важно не ошибиться вначале), и стимулы приходится менять. Но изменение уже провозглашенных материальных стимулов подрывает доверие к власти.

Базируясь на этих аргументах, можно предположить, что лучше использовать поощрения (стимулы) в процессе изменений, подкрепляя возникшее поведение, чем использовать стимулы на ранних стадиях, управляя поведением людей.

Участие консультантов: вовлечение сотрудников в процесс принятия решений. В отличие от компаний, приглашающих консультационные фирмы, которые помогают применять теорию *E*, компания «Росбытхим» пригласила консультантов по организационному развитию, представивших метод высокого вовлечения при проведении изменений. Консультанты помогли установить процесс, следуя которому менеджеры и сотрудники затем делали собственный анализ ситуации и принимали собственные решения. Роль консультантов — облегчить процесс и дать толчок для создания новых инициатив. Хотя консультанты приходят с конкретными идеями о том, как создать эффективную организацию, они не рекомендуют всеохватывающих корпоративных программ, с помощью которых топ-менеджмент мог бы применить их идеи. Они возлагают на менеджмент процесс обучения и открытий, ведут менеджеров через обучение анализу, реструктуризации и изменениям. В результате развиваются ответственность и способности, необходимые для принятия правильных решений и их воплощения в жизнь.

Теория *O* в чистом виде, основанная на мягких методах проведения изменений, меньше распространена, чем теория *E*, основанная на жестких методах, особенно в США. Фирмы, которые применяют теорию *O*, очень часто имеют сильные долгосрочные психологические контракты со своими служащими. Теория *O* позволяет сохранить доверие и приверженность сотрудников компании, что, как правило, разрушается при использовании теории *E*.

Основной вопрос, возникающий в результате осуществленного анализа относительно теорий *E* и *O* проведения организационных изменений, заключается в том, какими критериями необходимо руководствоваться при выборе той или иной модели поведения? К таким критериям можно отнести следующие:

♦ **характер и масштаб проблемы,** стоящей перед организацией. Если компания столкнулась с серьезными финансовыми или другими проблемами, требующими немедленного решения, скорее всего подойдет подход теории *E* организационных изменений;

♦ **личностные характеристики сотрудников организации.** Высокообразованные и творческие сотрудники, по-видимому, предпочтут подход теории *O*; сотрудники с невысоким уровнем образования и безынициативные не смогут помочь руководству при этом подходе. В этой ситуации более уместным, очевидно, будет подход теории *E* проведения организационных изменений;

♦ **характер и содержание работы в организации.** При монотонной и рутинной работе трудно развивать творчество и вовлеченность в процесс управления. В такой

ситуации необходимо четко выстроить процедуры и регламенты поведения, что характерно для теории *Е*. Напротив, в тех случаях, когда требуются творчество и нестандартный подход к принятию решений, необходимо осуществлять развитие организационных способностей и создавать «обучающуюся организацию», что соответствует теории *О*;

♦ **ценностные ориентации руководства и стиль лидерства.** Руководитель, ориентирующийся на экономические ценности, будет использовать скорее всего теорию *Е*; социально ориентированный руководитель — теорию *О*. Авторитарный лидер, несомненно, предпочтет теорию *Е*, демократичный — теорию *О*.

Возникает естественный вопрос: можно ли комбинировать жесткие и мягкие методы в осуществлении изменений? Майкл Бир и Нитин Нория считают, что именно комбинирование жестких и мягких методов необходимо для достижения максимального эффекта [Beer, Nohria, 2000, p. 20]. Однако они отмечают, что комбинировать данные методы могут лишь наиболее талантливые и подготовленные лидеры, поскольку между этими теориями лежат крайние противоречия. Неудачная и непродуманная комбинация жесткого и мягкого может привести к полному провалу, и лучше использовать жесткий или мягкий подход в «чистом» виде, понимая недостатки и ограничения каждого из них.

Интеграция теории *Е* и теории *О*

Аргументы за теории *Е* и *О* одинаково убедительны. Оба этих подхода к проведению стратегических изменений имеют право на существование. Однако в связи с тем, что прошло еще слишком мало времени после использования описанными российскими компаниями этих теорий на практике, трудно судить об их эффективности в долгосрочной перспективе.

Обратимся к опыту американских компаний. М. Бир и Н.Нория [Beer, Nohria, 2000] исследовали примеры компаний Scott Paper и Champion International, каждая из которых, соответственно, использовала теорию *Е* и теорию *О* в чистом виде. Выводы, к которым пришли авторы, состояли в том, что ни одна из этих теорий не была эффективной и не смогла помочь менеджменту достичь всех целей. Компания Scott Paper под руководством Эла Данлапа (Al Dunlap) достигла невероятного роста в акционерной стоимости — рыночная капитализация фирмы в тот момент, когда она была приобретена другой компанией, возросла в три раза.

Однако существует сомнение относительно организационной способности компании успешно конкурировать в долгосрочном плане. Одинаково неэффективно было использование теории *О* компанией Champion. Компания, которая не создает экономического богатства для своих акционеров, не сможет долго существовать. Действительно, компания Champion была продана в начале 2000-х гг. Бир и Нория отстаивают мнение, что там, где цель компании — создание гибкой и процветающей в долгосрочной перспективе компании, теория *Е* должна комбинироваться с теорией *О*. Этот подход более труден в осуществлении, но более надежен.

Каким образом можно объединить эти столь разные теории? В первую очередь, необходимо осознать, что произвольная и половинчатая комбинация этих подходов никогда не приведет к успеху, а только ослабит и разрушит организацию. Вместо подобного половинчатого подхода менеджерам лучше использовать любую чистую модель с ее достоинствами и недостатками. Объединить эти теории можно двумя способами. Первый способ — последовательное использование теорий *Е* и *О*. Второй подход — одновременное использование теорий *Е* и *О*. Проанализируем эти подходы.

«Последовательный подход». При использовании «последовательного подхода» необходимо строго придерживаться очередности применения двух теорий: сначала теории *Е*, затем — теории *О*.

Джек Уэлч (Jack Welch) в General Electric с успехом использовал этот подход.

Процесс изменений, который он предпринял в компании, был разбит на две фазы. На первой фазе изменения проводились согласно теории *E*. Они начались с требования, что каждый бизнес General Electric должен занимать позиции № 1 или № 2 в своей отрасли. Направления бизнеса, которые не достигли этой цели, были заморожены, проданы или ликвидированы. Эта фаза включала в себя усилия по рационализации управления и деbüroкратизации General Electric путем масштабной реструктуризации. Между 1981 и 1985 гг. численность работающих сократилась с 412 тыс. до 299 тыс. человек, в то время как прибыль возросла на 19,7%, а доходы выросли на 37,8%. Количество управленческих уровней было сокращено с 9 до 6. Управленческий штат, особенно отделы стратегического планирования и финансовый, был сокращен на 60%. Д. Уэлч получил прозвище «нейтронный Джек» (Neutron Jack). Действительно, эту фазу сопровождала атмосфера страха и тревоги, которая не соответствует теории *O* организационных изменений, но часто возникает в результате применения теории *E*. Один строгий критик General Electric и Уэлча описывал последнего как «самоуверенного, властного, неистового и грубого человека» [Heskett, 1999, p. 21].

В отличие от топ-менеджеров, выбирающих теорию *E* организационных изменений, Джек Уэлч понял, что этот подход сам по себе недостаточен для успешного завершения организационных изменений. На второй фазе Уэлч стал использовать теорию *O*. Между 1985 и 1990 гг. он предпринял огромное количество организационных инициатив, провозгласив, что компания General Electric должна стать «безграничной» (boundaryless). Им был учрежден открытый форум, благодаря которому руководители бизнес-подразделений могли учиться у своих коллег и подчиненных и узнавать о препятствиях на пути организационной эффективности. Целью форума было устранение иерархии и установление обратной связи и открытых коммуникаций. Уэлч также провозгласил новую философию компании, которая была ориентирована на достижение напряженных целей. С этого момента компания стала развиваться как глобальная организация.

Приведенный пример показывает, что быстрые, драматичные и болезненные изменения, которые могут потребоваться для повышения экономической эффективности компании, невозможно провести, используя теорию *O*, *требующую* длительных временных затрат. Кроме того, теория *O* не может предшествовать теории *E*.

Применение теории *O* организационных изменений предполагает создание атмосферы сотрудничества и доверия. И если после длительного периода создания такой организации руководитель провозглашает поворот целей преимущественно на экономическую эффективность, то доверие и приверженность, на формирование которых были потрачены годы, легко разрушаются. Поэтому можно утверждать, что в случае возникновения необходимости применения «последовательного подхода» имеет смысл реализация «сначала теории *E*, затем теории *O*».

Однако основная проблема применения именно такого «последовательного подхода» заключается в том, что (как уже отмечалось ниже) требуется выдающаяся и незаурядная личность для того, чтобы осуществить переход от теории *E* к теории *O*. Можно сделать предположение, что применение «последовательного подхода» будет более успешным, если изменениями будут руководить два лидера, тщательно отобранных в соответствии с нужным стилем и философией управления для каждой из теорий — один на первой стадии, другой — на второй.

«Одновременный подход». Применение «одновременного подхода» требует от руководителя или, что более вероятно, команды руководителей знания инструментов и стилей управления как теории *E*, так и теории *O*. Их синтез требует одновременного и равного фокусирования как на увеличении прибыли, так и на развитии организационных способностей. Очевидно, что процессом изменений должен руководить сильный лидер, способный вовлечь сотрудников в процесс изменений. Но также очевидно, что для более успешного хода процесса изменений необходимо привлечь еще одного топ-менеджера,

сделав его ключевым членом команды, руководящей изменениями. Второй лидер должен быть более мягким и ориентированным на человеческие отношения, в то время как первый — более властный и твердый, ориентированный на достижение улучшений в работе. Это предположение подтверждается примером компании Asda, которая с успехом применила «одновременный подход» для проведения организационных изменений в течение 1991-1997 гг. Руководитель компании Арчи Норман (Archie Norman) привлек к руководству изменениями Аллана Лейтона (Allan Leighton), который перешел в Asda из компании Mars, известной своей культурой, ориентированной на людей. Сам Лейтон отличался от Нормана более теплым отношением к людям. Как сказал один из сотрудников Asda, «люди уважают Арчи, но любят Аллана» [Beer, Nohria, 2000, p. 24]. Благодаря такому сочетанию им удалось достичь замечательных результатов как в улучшении финансового состояния, так и в повышении организационной эффективности.

Ниже мы рассмотрим, каким образом организация может использовать «одновременный подход», комбинируя теорию *E* и теорию *O* организационных изменений. Для иллюстрации этого подхода был исследован опыт компании «Талосто», которая в настоящий момент осуществляет процесс изменений, используя комбинированный подход. Пока еще трудно судить об эффективности подобного опыта, но данный пример помогает разобраться в сути «одновременного подхода» и его сложности для применения на практике.

Цель: увеличение прибыли и развитие организационных способностей.

Компания «Талосто» — один из крупнейших российских производителей замороженных продуктов — в 2001 г. начала процесс изменений, опираясь как на теорию *E*, так и теорию *O* организационных изменений. Генеральный директор компании провозгласил, что цель проведения изменений — увеличение прибыли компании в 3 раза за следующие 3 лет. В качестве стратегических приоритетов были отмечены: увеличение доли на рынке по существующим новым продуктам (10% — по мороженому и 5% — по замороженным полуфабрикатам); нацеленность на более устойчивый рост в сегменте замороженных продуктов; амбициозная стратегия быстрого роста и достижения устойчивых конкурентных преимуществ. Также были определены направления совершенствования корпоративной культуры, основанной на командной работе, открытых дебатах и самостоятельности менеджеров подразделений компании.

Лидерство: сверху вниз, и все-таки партисипативное. «Одновременный подход» требует, чтобы топ-менеджеры компании мобилизовали всю свою энергию для проведения изменений, но в то же время были способны вовлечь всех менеджеров и сотрудников в процесс инноваций и изменений. «Одновременный подход» предполагает более автократичное управление, чем при использовании теории *O*, но и более партисипативное, чем при использовании теории *E*. Необходимо как аналитическое, так и эмоциональное вовлечение. Для этого нужны два лидера, которые по-разному подходят к процессу изменений. В компании «Талосто» есть такие лидеры, каждый из которых использует свои сильные стороны для внедрения организационных изменений. Генеральный директор воздействует на сотрудников компании интеллектуально — силой своего ума и идеями, а директор по маркетингу и продажам — эмоционально-личными качествами.

Объекты изменений: структура и организационная культура. Все эффективные и относительно быстрые трансформации требуют изменений в организационном дизайне. «Одновременный подход», однако, предполагает, что лидеры мобилизуют приверженность для проведения реструктуризации путем эмоциональной вовлеченности ключевых менеджеров компании. С этой целью в компании «Талосто» в мае 2002 г. был проведен семинар «Совершенствование организационной структуры компании „Талосто“» с участием всех ключевых менеджеров. Менеджеры, разбившись на четыре группы, представили на обсуждение команды свои организационные проекты, в основе которых лежал матричный принцип. Было отмечено, что применение этого принципа

позволит добиться персонального контроля за всей цепочкой основных бизнес-процессов и конечным результатом по конкретному направлению. Кроме того, команда сделала вывод, что компания осознанно готова принять основной риск матричной структуры — неиз-о-ежную двойственность ответственности и подчиненности. Для уменьшения этого риска компания выделила как один из ключевых факторов успеха построения эффективной матричной структуры сильную корпоративную культуру, позволяющую быстро разрешать конфликтные ситуации.

Процесс изменений: планируемый и спонтанный. «Одновременный подход» предполагает, что лидеры, с одной стороны, планируют процесс изменений, но, с другой, не объявляют заранее всех решений проблем организации. Таким образом, они избегают навязывания тех централизованных решений, которые не вызывают доверия, а потому могут не работать. Руководители поддерживают и даже требуют, чтобы менеджеры подразделений сами руководили процессом изменений на своих уровнях.

План проведения изменений компании «Талосто» включает в себя три этапа. Первый этап — «Разработка стратегии компании» — направлен на внедрение стратегического менеджмента и включает в себя стратегический анализ, вероятные сценарии развития бизнеса и разработанную и утвержденную стратегию бизнеса.

Второй этап — «Оптимизация бизнес-процессов компании» — направлен на внедрение управления на основе бизнес-процессов компании и включает в себя совершенствование организационной структуры в соответствии со стратегией и бизнес-процессами компании.

Третий этап — «Изменение системы управления компании» — направлен на совершенствование корпоративной культуры компании и внедрение новой системы управления.

Несмотря на тщательно подготовленный план проведения изменений, в компании поощряются инициативы, возникающие на уровне подразделений. Все предложения рассматриваются командой менеджеров, и принимается решение относительно внедрения новых инициатив. Таким образом, компании удается сочетать принцип планируемых изменений с внезапно появляющимися возможностями.

Мотивация: финансовые стимулы и сочетание разных стимулов.

«Одновременный подход» демонстрирует, что финансовые стимулы — это сильный инструмент мотивации менеджеров и сотрудников, но необходимо учитывать, что применение только финансовых стимулов может нанести вред способности компании к командной работе, приверженности сотрудников и построению «обучающейся организации». Многочисленными исследованиями доказано, что установление финансовых стимулов, зависящих от достижения определенных целей, может привести к тому, что сотрудники будут выполнять только ту работу, которая стимулируется, и это может удержать менеджеров и сотрудников от поиска новых творческих решений и совершенствования их работы. По этой причине при «одновременном подходе» к проведению изменений финансовые стимулы используются только для привлечения и сохранения сотрудников организации. Компенсация выглядит как средство для гарантии справедливого обмена между сотрудником и компанией. И система вознаграждения обычно устанавливается после начала процесса изменений, но не предшествует ему. Это делается для того, чтобы закрепить «правильное» поведение, которое выявляется в процессе проведения изменений.

Компания «Талосто» установила специальную систему вознаграждения для менеджеров, привлеченных в команду изменений. В компании поддерживается желание менеджеров к дальнейшему обучению и повышению квалификации. Существует также множество других программ поддержки сотрудников, но до конца система вознаграждения пока не разработана, т. к. процесс изменений еще не завершен.

Использование консультантами готовых технологий и вовлечение сотрудников в процесс принятия решений. «Одновременный подход» признает

ценность, которую приносят консультанты — специализированная экспертиза, знание лучшей практики и технических навыков, которых может и не быть в компании. Но «одновременный подход» также признает разрушительный эффект от управления изменениями консультантами. Консультанты должны использоваться для поддержки, но не для управления изменениями.

В «Талосто» консультанты были наняты не для выявления проблем и создания программы изменений. Генеральный директор совершенно ясно провозгласил, что сотрудники компании сами должны руководить процессом изменений. Консультанты были приглашены для проведения экспертизы и поддержки топ-менеджмента «Талосто». В настоящий момент с компанией сотрудничают 2 консультационные фирмы в основном для обеспечения «технической» поддержки проведения изменений. Компания «Про-Инвест-Консалтинг» проводит стратегический анализ и помогает внедрять стратегический менеджмент на регулярной основе. Консультанты из компании «SMC» поддерживают проведение реструктуризации и внедрение новой системы управления компанией. Компания «Талосто» планирует начать сотрудничество с еще одной консультационной фирмой, которая поможет внедрить систему управления качеством и подготовить компанию к сертификации по ISO 9000. Привлечение указанных консультационных фирм носит четко ограниченный характер во времени и пространстве.

Применение теорий. Сравнительный обзор подходов к проведению организационных изменений показывает возможность применения в российских компаниях как теории *E*, так и теории *O*. Критерии выбора того или иного подхода включают в себя характер и масштаб проблемы, стоящей перед компанией, личностные характеристики сотрудников, характер и содержание работы и ценностные ориентации руководства. Время покажет эффективность применения каждого подхода, но уже сейчас можно констатировать, что исследования западных компаний подтверждают эффективность интегральных подходов, особенно «одновременного» использования теории *E* и теории *O* организационных изменений.

Пример компании «Талосто» демонстрирует применение довольно парадоксального подхода — комбинирование столь противоречивых теорий *E* и *O*. Очевидно, что эмоциональное несоответствие между этими теориями делает довольно трудным их интеграцию на практике. В то же самое время есть основания полагать, что «одновременный подход» — это наилучшая стратегия изменений для компаний, которые хотят развивать существенные конкурентные преимущества. Такие преимущества могут быть основаны только на организационных способностях фирмы двигаться в новом направлении и работать на повышение ее экономической эффективности.

Развитие таких способностей требует от лидеров особых волевых качеств для проведения изменений.

Руководители компаний, использующие теорию *E* или теорию *O* проведения организационных изменений, должны всегда помнить о долгосрочных последствиях применения того или иного подхода. Мировой опыт показывает, что японские и европейские фирмы предпочитают использовать теорию *O* в чистом виде, в то время как большинство американских компаний — чистую теорию *E*. Нужно помнить, что полумеры в обоих случаях одинаково неэффективны, т. к. приводят к сумме недостатков обеих теорий и не достигают ни одного преимущества по каждой стратегии. Таким образом, можно сделать предварительный вывод, что «одновременный подход», интегрирующий теории *E* и *O*, является наилучшим подходом к проведению организационных изменений. Наш вывод является предварительным, поскольку в настоящий момент нет достаточного объема эмпирических данных по российским компаниям, который бы сделал этот вывод более достоверным. Но уже сейчас можно сформулировать некоторые рекомендации для применения «одновременного подхода» в практике российских компаний.

Во-первых, «одновременный подход» невозможно использовать без привлечения

команды менеджеров. Чрезвычайно трудно единолично обладать всеми знаниями относительно положений и инструментов обеих теорий. Редкие примеры из западной практики, например компании General Electric и ее руководителя Джека Уэлча, являются скорее исключениями, чем правилом. Тем более необходимо учитывать, что все эти примеры — из опыта зрелых крупных компаний, в то время как подавляющее большинство российских компаний являются растущими.

Во-вторых, без помощи консультантов не может обойтись ни одна компания, иницилирующая процесс изменений. «Одновременный подход» предполагает привлечение консультантов для поддержки процесса изменений, но не для управления изменениями. Нельзя возлагать всю ответственность за успех проведения изменений на консультантов. Успех будет полностью зависеть от энергии и знаний самих менеджеров. Консультанты нужны только на ранних стадиях процесса изменений для проведения экспертизы в специфических управленческих областях и для поддержки решений команды менеджеров. Необходимой составной частью работы консультантов является обучение менеджеров работе в команде.

И, наконец, в-третьих, нужно помнить, что изменения — это трудный процесс, который всегда протекает довольно драматично на любом уровне. «Одновременный подход» позволяет избежать многих болезненных моментов благодаря созданию сильной корпоративной культуры, направленной на соблюдение интересов всех сотрудников компании. Давно доказано, что изменение только «жестких» элементов организации, таких как стратегия, структура и системы, без изменения «мягких», таких как культура, ценности и философия, — это путь в никуда. Необходимо создавать и развивать эмоциональную приверженность новым стратегиям и структурам, иначе «жесткие» элементы просто не будут работать.

3.4. Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли

Еще одна оригинальная модель проведения организационных изменений представлена в книге Франсиса Гуияра и Джеймса Келли «Преобразование организации» [Гуиар, Келли, 2000]. Предлагаемая модель, так же как и предыдущая, не выглядит как набор последовательных шагов, хотя определенная логика в выделенных элементах присутствует. Скорее, авторы предлагают некоторую концептуальную схему, которую могут использовать менеджеры при управлении процессом организационных изменений. Для описания системы организационных преобразований Гуиар и Келли выбрали уже не раз использовавшуюся аналогию между организацией и человеческим организмом. Одна из подобных аналогий, не потерявшая значения до сего времени, относится к теории жизненных циклов организации (И. Адизес, Л. Грейнер). Гуиар и Келли решили перейти от внешнего сходства в развитии организма и организации к сходству в их внутреннем функционировании, доходя в своих рассуждениях до генетического уровня. Неспециалисту в области биологии и физиологии трудно судить, насколько такая аналогия естественна и уместна. Важен результат: авторам книги действительно удалось построить согласованную процедуру организационных изменений, которая может претендовать на некоторую универсальность.

Предпосылка, лежащая в основе преобразования бизнеса, по мнению авторов, заключается в том, что сложность современной организации бросает вызов ее механистическому описанию, что корпорация подобна живому организму и представляет собой *биологическую корпорацию*. Авторы рассматривают компании как живых, обладающих волей существ, подобных людям, имеющих тело, мозг и дух. Компании рождаются, растут, заболевают, выздоравливают, взрослеют и стареют, мыслят, делают выбор, учатся, работают и чувствуют. Каждая компания уникальна, ее индивидуальность складывается из комбинации сделанного выбора и воздействия окружающей среды. Одни компании «умнее», другие — сильнее, здоровее, третьи — более добродетельны. Многие

компании, работающие честно, имеют четко выраженное предназначение. Другие же просто шарлатаны: мораль для них не имеет значения. Сильно развитая индивидуальность — также особенность некоторых компаний, она основывается на четко определенных ценностях. Часть компаний испытывают «кризис идентичности», у них отсутствуют ценности или они определены недостаточно четко. Как и люди, компании смертны. Однако, в отличие от нашей кончины, их смерть не является неизбежной.

Авторы считают, что для биологической корпорации секрет вечной жизни заключается в способности управлять одновременно преобразованием всех своих систем в едином стремлении к достижению общих целей.

Биологическая модель преобразования бизнеса, которую авторы исследуют в книге, состоит из четырех широких «терапевтических» категорий, которые названы четырьмя элементами преобразования (рис. 3.4). Дословно в оригинале книги речь идет о «четырех R преобразования» (Reframe — рефрейминг, Restructure — реструктуризация, Revitalize — оживление, Renew — обновление).

Рефрейминг — сдвиг в представлении корпорации о том, чем она является сейчас и чего может достичь. Этот элемент преобразования обращен к *сознанию (мозгу)* компании. Часто корпорации начинают упорно следовать определенному образу мыслей и теряют способность вырабатывать свежие ментальные модели относительно того, что они собой представляют и чем могут стать. Рефрейминг раскрывает корпоративное сознание, наполняя его новым видением перспективы и решимостью к переменам.



Рис. 3.4. Четыре элемента преобразования Источник: [Гуиар, Келли, 2000, с. 23].

Реструктуризация — важный подготовительный этап, позволяющий компании достичь такого уровня эффективности, который обеспечивает ей конкурентоспособность. Реструктуризация имеет дело с *организмом* компании, поэтому конкурентоспособность, т. е. необходимость быть подтянутым и соответствовать окружающей среде, имеет основное значение. Реструктуризация — это та область преобразования, где отдача самая быстрая, а трудности, связанные с корпоративной культурой, самые существенные, поскольку там часто возникают неизбежные побочные эффекты, например увольнения и волнения среди работников. Однако вознаграждение, если его инвестировать в оживление и обновление, может быть использовано для «залечивания ран» или для уменьшения их глубины. Многие компании останавливаются на реструктуризации, обманутые своими быстрыми победами, но они не станут по-настоящему здоровыми, если не используют плоды этих побед для обеспечения более долгосрочных программ преобразования.

Оживление (ревитализация) — возбуждение роста посредством установления связи организма корпорации с окружающей средой. Все хотят расти, но часто источники роста неуловимы, что делает процесс его достижения более проблематичным и длительным, чем реструктуризация. Из всех четырех элементов оживление — самый значимый фактор, который четко отличает преобразование от простого сокращения размеров компании.

Обновление имеет дело с человеческой стороной процесса преобразования и с *духом* компании. Оно связано с приобретением людьми новых навыков и постановкой новых целей, что позволяет компании регенерироваться. Обновление включает создание нового метаболизма, быстрое распространение знаний внутри фирмы, адаптацию к изменениям окружающей среды. Оно является наиболее тонким и трудным, наименее исследованным, но потенциально наиболее сильным направлением преобразования.

Авторы определяют преобразование бизнеса как организованное перепроектирование генетической архитектуры корпорации, которое достигается в результате одновременной работы, хотя и с разной скоростью, по четырем направлениям (элементам): рефреймингу, реструктуризации, оживлению и обновлению.

Четыре элемента для корпорации, которые им нужны, если они хотят выжить и преуспеть, — это то же, что три важнейших навыка для школьников: чтение, письмо и счет.

Компании — это живые организмы. Подобно людям, им нужно целостное медицинское обслуживание, а не лечение отдельных органов.

Хромосомы элементов преобразования. Важнейшие физические, ментальные и, возможно, даже духовные характеристики каждого человека можно вывести из уникального человеческого генома и набора из 23 хромосом. Модель Гуияра и Колли основывается на предположении, что биокорпоративный геном определяют 12 «хромосом», по три хромосомы на каждый из четырех элементов преобразования. Каждая хромосома порождает биокорпоративную систему, и каждая глава книги посвящена одной из них.

Вместе 12 корпоративных хромосом представляют интегрированное «программное обеспечение», которое управляет биокорпоративной жизнью. Каждая хромосома и соответствующая ей система могут рассматриваться независимо друг от друга, но ни одна из них не действует вне связи с другими. Другими словами, каждая клетка биологической корпорации несет отпечаток, или геном, всех 12 корпоративных хромосом.

Роль команды руководителей заключается в том, чтобы действовать как генетические архитекторы корпорации. И если они выполняют эту роль, то их интересуют не детали корпоративной жизни, а соединение нужных генов и нужных хромосом в надлежащее время и в надлежащем месте, чтобы 12 биокорпоративных систем могли взаимодействовать друг с другом наилучшим образом. Иными словами, работа руководителей состоит именно в том, чтобы создать уникальное генетическое построение, содержащее биокорпоративный геном, а не строить и контролировать каждую клеточку корпоративного организма.

Роль лидера как генетического архитектора состоит, по существу, в программировании «кода» корпорации. С этой точки зрения, каждая хромосома и биокорпоративная система соответствует задаче высшего руководства компании.

Три хромосомы рефрейминга

1. *Достижение мобилизации.* Мобилизация — это процесс накопления умственной энергии, необходимой для поддержки процесса преобразования. Он означает расширение области мотивации и преданности с уровня индивидуумов на уровень команд и далее — на уровень всей организации. Используя биологическую аналогию, можно сказать, что благодаря этому процессу накапливается и высвобождается *умственная энергия*,

необходимая для поддержания процесса преобразования. Когда Дон Петерсен начал программу вовлечения работников в компании Ford, а Джек Уэлч — в General Electric, они мобилизовали свои компании для важнейших изменений.

2. *Выработка видения перспективы.* Мобилизация создает потенциал внутри организации как основу для построения лучшего будущего. Видение перспективы создает разделяемую всеми ментальную схему, которая придает форму этому будущему. Оно должно бросать вызов, представлять значительное *удаление* от существующей реальности, стать новым смыслом существования компании, ее наиболее страстным желанием. Иными словами, видение перспективы создает *чувство цели*, определяет смысл существования. Видение перспективы компьютерного бизнеса, которое провозгласил Билл Гейтс, состоит, по существу, в развитии программного обеспечения, а не аппаратных средств. Это пример яркого видения перспективы. Другой пример — это видение Теда Тернера относительно глобальной новостной сети, которое он реализует через CNN.

3. *Построение системы показателей.* Когда компания мобилизована и вооружена вдохновляющим всех видением перспективы, необходим набор показателей и определение действий для их достижения. Можно сказать, что система показателей создает *чувство преданности*. Motorola использовала процесс повышения качества и введение системы его измерения для управления преобразованиями; Херох для восстановления конкурентоспособности воспользовался методом сравнения с передовой практикой, причем особое внимание он обращал на своих японских конкурентов и процесс повышения качества; преобразование сети ресторанов Taco Bell's происходило под влиянием системы измерения качества обслуживания клиентов.

Три хромосомы реструктуризации

4. *Построение экономической модели* — действие, означающее систематический нисходящий анализ корпорации с финансовой точки зрения: от рассмотрения соображений, касающихся акционерной стоимости корпорации, до расчета издержек по видам деятельности и определения уровня обслуживания. Оно дает корпорации детальное представление о том, где и как в рамках фирмы ценность создается или разрушается. Экономическая модель — это то же самое для корпоративного организма, что *сердечно-сосудистая система* для организма человека. Подобно тому, как сердечно-сосудистая система снабжает кислородом и другими важными питательными веществами все нуждающиеся в них части организма, так и экономическая модель направляет ресурсы внутри корпорации именно туда, где они нужнее. AT&T, Hanson и Coca-Cola — вот примеры успешных корпораций, которые жестко управляются исходя из соображений акционерной стоимости.

5. *Упорядочение физической инфраструктуры.* Перепроектирование физической инфраструктуры корпорации — один из наиболее заметных и выразительных показателей общего здоровья и направления стратегического развития компании. Но корпоративный эквивалент *скелета человека*, а сеть производственных мощностей и других материальных активов (заводов, складских помещений, грузовиков, барж, машин и т.п.), от которых зависит производственный процесс, — мускулы бизнеса. Как кости, физические активы компании отличаются косностью, они сопротивляются изменениям, выходящим за рамки их дизайна. Некоторые подобны позвонкам: когда они смещаются, то ущемляют жизненно важные нервы, причиняя боль и вызывая частичный паралич. Другие могут сломаться под давлением, приводя к неподвижности целые части корпоративного организма и требуя механического восстановления для начала процесса заживления. Например, Johnson Controls и Hewlett-Packard постоянно перестраивают материальные мощности в соответствии со стратегией «нацеленных фабрик».

6. *Перепроектирование архитектуры работ.* В компании работа выполняется посредством сложной сети процессов, которая называется *архитектурой работ*. Производственные процессы являются двигателем деловой жизни, биокорпоративной

мышечной системой. Как и мышцы, производственные процессы могут рассматриваться по отдельности, но фактически они настолько взаимосвязаны, что изменение одного из них может оказать воздействие на все остальные. Так же, как и мышцы, производственные процессы должны постоянно приспосабливаться к тому, что от них требуется; необходимо их стимулирование, иначе они могут атрофироваться. Если эти процессы имеют правильную конфигурацию и верно выстроены, адекватно управляются интегральным набором целей и показателей, то представляют собой гармоничную симфонию создания ценности, в которой отсутствуют границы между процессами. Первые два гена перепроектирования архитектуры работ включают принципы классического реинжиниринга. Третий ген переносит реинжиниринг в область *биореинжиниринга*. Громадные сокращения персонала, которых компания Hallmark Cards достигла в структуре производственного процесса и во времени печатного цикла, продемонстрировали силу реинжиниринга. Успех автомобилестроительных компаний большой тройки в Детройте в снижении времени, затрачиваемого на создание новой модели автомобиля, позволил им догнать своих японских конкурентов.

Три системы оживления (ревитализации)

7. *Концентрация на потребностях рынка.* Оживление предполагает рост, и хорошо начать с обеспечения тех преимуществ, часто новых, еще неизвестных, к которым стремятся потребители и которые ведут к росту бизнеса. Рынок для корпорации — это то же, что *чувства* для человеческого организма; ориентация на рынок связывает корпоративный мозг и тело с окружающей средой. Компания Rubbermaid показала, как выявление потребностей клиентов и быстрое перепроектирование продукта в соответствии с ними может возродить компанию даже в столь прозаической отрасли, как производство товаров из каучука. Корпорация Johnson & Johnson представляет собой еще один пример многолетнего поддержания творческого потенциала, стимулированного потребителем.

8. *Изобретение новых видов бизнеса.* Рост бизнеса происходит даже тогда, когда новый бизнес запускается на пустом месте. Это требует «перекрестного опыления» потенциальных возможностей, которые зачастую рассеяны по всем направлениям бизнеса фирмы, и их творческого соединения для выработки новых предложений. Во многих случаях необходимо использование возможностей других фирм, что порождает альянсы, партнерства, слияния и поглощения. Создание новых направлений бизнеса дает корпорации новую жизнь, поэтому рассматривается как корпоративный эквивалент человеческой *репродуктивной системы*. Корпорация Canon использовала свои ноу-хау в оптике и производстве микродвигателей как способ завоевания сильной позиции на мировом рынке копировальных машин; корпорация NEC была одной из первых, кто стал разрабатывать возможности совмещения компьютеров и средств телекоммуникаций.

9. *Информационные технологии меняют правила.* Технология во многих случаях может стать основой для новых способов ведения конкурентной борьбы. В частности, информационные технологии могут изменить правила игры в целой отрасли. Технология подобна *нервной системе* человеческого организма, она связывает все части тела и позволяет испытывать ощущения, порождаемые окружающей средой. Прогрессивное умение Insurance сразу же урегулировать страховые случаи при помощи единой компьютерной сети и соответствующих баз данных переписало правила ведения конкуренции в страховом деле.

Три системы обновления

10. *Разработка системы вознаграждения.* Вознаграждение не является единственным мотивирующим фактором, но оно все же представляет собой исключительно сильный фактор. И если системы вознаграждения не согласуются с целями корпорации, то могут стать столь же мощным демотиватором. Система компенсации должна награждать людей, берущих на себя риск, и стимулировать людей к тому, чтобы они связывали свое будущее с преобразованием компании. Структура

вознаграждения порождает чувство удовлетворения, благодарности. Примеров корпораций, в которых системы вознаграждения жестко связаны с выполнением работы, немало, например, Goldman Sachs — среди инвестиционных банков, Coca-Cola — в производстве безалкогольных напитков и Heinz — в производстве пищевых продуктов.

11. *Организация индивидуального научения.* Преобразование компании невозможно без трансформации основной части ее работников. Компании должны взять на себя заботу о развитии работающих у них людей, поощряя приобретение ими новых навыков и культивируя взаимное обучение. Индивидуальное научение способствует самоактуализации индивидуумов, которые составляют компанию. В Federal Express всегда понимали связь между лояльностью клиента и ориентацией ее водителей на предоставление услуг и потому инвестируют большие средства в совершенствование навыков работников с помощью сложных электронных обучающих систем.

12. *Развитие организации.* Корпорациям необходимо ориентироваться на обучение, чтобы они могли постоянно адаптироваться к меняющейся окружающей среде. Развитие организации воспитывает у индивидуумов чувство общности. Корпорация Dow Chemicals была одной из первых, кто применил противоречивую матричную структуру, но отказалась от нее в пользу структуры, напоминающей паутину, в которой многофункциональные команды периодически объединяются для рассмотрения обращений клиентов независимо от формальных отношений подчиненности.

Рассматриваемые 12 биокорпоративных систем не существуют изолированно. Они постоянно испытываются на адаптивность к изменениям окружающей среды (таким как появление новых конкурентов или технологий), к сдвигам в установках и взглядах клиентов и регулирующих органов, к сигналам надвигающегося угасания в их отрасли. Корпорация Gestetner едва не погибла, когда ксерография уничтожила созданный ею рынок копировальных машин. Корпорация Wang была разрушена до основания, когда рынок компьютерного оборудования для текстовых редакторов, на котором она доминировала, был захвачен персональными компьютерами общего назначения. Механических «одноруких бандитов» вывели из строя микропроцессоры и видеоигры.

Способность чувствовать изменения окружающей среды очень существенна для выживания, поскольку биологическая корпорация все время развивается. Меняется система вознаграждения, архитектура работ устанавливается заново, обновляется видение перспективы. Когда-то считалось, что развитие корпорации состоит из длительных периодов застоя, которые периодически прерываются фазами адаптации. Но в наши дни изменения происходят ежедневно, корпорации приходится приспосабливаться к тому, что компании не следует ждать, когда к ней придет удача. Вооруженные картой ее генома, лидеры компании могут соединить вместе несколько процессов и изменить ее системы для адаптации к изменению окружающей среды.

Проводя сравнительный анализ предлагаемой модели, нетрудно заметить, что, несмотря на очевидную оригинальность, Гуияр и Келли не отказались от некоторых основополагающих идей Левина. В частности, в разработке того, что они называют «стратегическим намерением», нетрудно увидеть разработку стратегии, о которой говорил Левин на этапе «размораживания». Однако Гуияр и Келли пошли дальше, воспользовавшись разработанной Р. Капланом и Д. Нортонем системой сбалансированных показателей (ССП) как основой для материализации стратегического намерения. Нельзя, однако, сказать, что они слепо скопировали чужую модель. Они (во многом в духе идей Левина и методов организационного развития) довольно подробно описали процедуру выработки СПП, которая представляет собой сочетание нисходящих (т.е. идущих сверху) и восходящих (идущих снизу) инициатив.

Следует отметить, что, в отличие от многих исследователей проблем организационных изменений, Гуияр и Келли не только обсуждают общие принципы, но и рассматривают конкретные приемы функционального менеджмента, полезные для реализации изменений. В качестве примера здесь можно привести метод расчета издержек

по видам деятельности [Гуиар, Келли, 2000, с. 105].

В то же время авторы модели отдали должное и современным информационным технологиям, и методу реинжиниринга, преобразовав его в биореинжиниринг. Некоторая неожиданность этого названия с лихвой искупается порождаемыми им образами, относящимися одновременно и к технологической, и к социальной подсистемам организации. Собственно говоря, авторы и стремятся доказать, что успех реинжиниринга невозможен без фундаментального преобразования социальной основы организации [Филонович, 2000].

Несмотря на то, что модель проиллюстрирована примерами из практики ведения бизнеса в США, думается, что предлагаемые приемы и методы легко можно адаптировать к российской действительности. Менеджеры-практики смогут найти в книге множество аналогий с проблемами, которые встречаются в их повседневной работе. Конечно, речь идет не о слепом копировании описанных приемов. При использовании идеи, выдвигаемых авторами, следует постоянно помнить о том, что их подход к преобразованию организации является принципиально системным. Это означает, что и применение их идей требует системной диагностики организации и разработки системных воздействий на нее.

3.5. Модель «кривой перемен» Дж. Дак

В заключение рассмотрим еще одну модель процесса изменений в виде «кривой перемен». Модель кривой перемен представлена в книге Джини Даниэль Дак «Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований» [Дак, 2002]. Монстр перемен — это универсальное определение, придуманное автором для обозначения сложных, порой пугающих эмоциональных всплесков и социальных процессов, вырывающихся наружу подобно всплывающему из морской пучины мифическому дракону при любой попытке осуществить серьезные организационные изменения. Слияния компаний, реорганизация и прочие преобразования всегда затрагивают интересы людей, а это неизбежно сопряжено с явным (или, что хуже, неявным) проявлением чувств и задетого самолюбия. Ирония, а иногда и трагедия ситуации в том, что руководители преобразуемых компаний нередко игнорируют человеческий фактор как таковой. Дак является старшим вице-президентом известной консультационной компании VCG, и уже неоднократно применяла эту модель в своей консультационной практике, о чем она и рассказала.

Основные положения книги сводятся к следующему.

♦ Организационные изменения могут иметь успех только в том случае, если эмоциональным и поведенческим аспектам уделяется внимания не меньше, чем производственным.

Дело в том, что многие руководители уделяют внимание исключительно производственным аспектам преобразований, в то время как внедрение новых методов работы требует перестройки образа мышления сотрудников и всего их подхода к делу. Для того чтобы преобразования привели к желаемому эффекту, предметом их должны быть не только машины и системы, но умы и сердца сотрудников.

♦ Процесс изменений включает в себя последовательность предсказуемых и управляемых событий — динамических фаз. Эта последовательность получила название **кривой перемен**.

Всего таких фаз пять. «Кривая перемен» начинается с фазы **застоя**, затем проходит через фазы **подготовки**, **реализации** и **проверки на прочность** и, наконец, завершается **достижением цели**. Все программы изменений, по мнению автора, обязательно проходили через эти фазы. И на каждой из них «монстр» раскрывал себя в новом качестве. Каждая организация проходит эти фазы по-своему. Они различаются по продолжительности и могут частично совпадать одна с другой, структурные

подразделения не обязательно проходят их синхронно. Нередко лидеры «уходят в отрыв» от остальных участников, что делает процесс изменений еще более сложным и разочаровывающим как для них самих, так и для тех, кто идет следом.

Таким образом, организационные изменения предстают не в виде заранее определенной последовательности событий, а как динамический процесс. Поскольку сопротивление переменам и неприятные неожиданности сопровождают каждую из этих фаз, руководители всех уровней должны быть готовы адекватно отреагировать на изменение ситуации. Одновременно они должны предвидеть и распознавать позитивные сдвиги в процессе преобразований, а также всячески им способствовать. Естественно, руководить динамическим процессом гораздо сложнее, чем последовательностью событий. Заккрытие завода — это событие. Перепады настроения сотрудников, связанные с этим событием, — это динамический процесс. Влияние на него оказывают как поведение и отношение персонала, так и параметры среды, новые идеи и взаимоотношения внутри коллектива. Игнорировать это влияние — все равно, что ходить с завязанными глазами и удивляться, когда на что-нибудь натыкаешься. Для того чтобы научиться видеть неосознаваемые вещи и управлять ими, требуются умение, внимание и, разумеется, время.

♦ Процесс организационных изменений может быть весьма увлекательным и даже превратиться в дело жизни.

По завершении процесса преобразований многие находят его наиболее интересным, увлекательным и осмысленным занятием за все время своей карьеры. Действительно, вряд ли что-нибудь еще требует столь полной самоотдачи и профессиональной компетентности руководителей и столь пристального внимания рядовых сотрудников к проблемам собственной организации. Для самой же компании успешное завершение организационных преобразований означает успех, а также рост всеобщего признания и доверия.

Как показывают многочисленные исследования, большинство фундаментальных преобразований не дают ожидаемого эффекта, т.е. не приводят к увеличению рыночной доли, росту курса акций, появлению новых товаров и услуг, снижению затрат и/или выходу на новые рынки. Почему же путь к результату так труден, а вероятность провала столь высока? Причин провала организационных преобразований великое множество, и сопротивление переменам со стороны сотрудников компании стоит не на последнем месте. Единственное, что можно утверждать наверняка, — организация не изменится до тех пор, пока не поменяются взгляды и поведение ее сотрудников. (Знаменитое изречение: «Лучший способ сойти с ума — ждать иного результата при неизменном поведении»). Пытаться изменить поведение отдельного человека или целой организации — значит иметь дело с эмоциями. Не каждому руководителю это под силу.

Три кита управления преобразованиями. Модель «кривой перемен» действительна для фундаментальных организационных преобразований практически любых структур: коммерческих и некоммерческих организаций, благотворительных фондов, образовательных и религиозных учреждений, государственных ведомств, общественных организаций, ассоциаций, клубов и даже семей. Как только вы начинаете различать фазы процесса изменений и понимать динамику каждой из них, кривая перемен становится видимой и практически полезной почти во всех областях деятельности.

Нельзя утверждать, что управление преобразованиями в любой организации сводится исключительно к работе с человеческими отношениями. Это всего лишь один из трех существенных компонентов, необходимых для успешного осуществления преобразований [Дак, 2002, с. 30]:

1. *Стратегия: горячая вера в конечную цель преобразований.* Стратегия должна быть разумной, а обязательства нерушимыми. Стратегия должна быть по возможности ясно выраженной, доступной для понимания и легко претворяемой в жизнь.

2. *Реализация: надежная система управления.* Для успешного перехода в новое качество организации потребуются те же управленческие методы, что и в периоды

относительной стабильности и «нормальной» деятельности (если такие вообще случаются). Однако в период радикальных изменений потребность в надежной системе управления становится абсолютной.

3. *Укрощение «монстра»: повышенное внимание к проблемам эмоционального и поведенческого плана, неотделимым от процесса организационных изменений, а также желания решать их.*

Автор считает, что о первых двух компонентах написано довольно много и менеджеры знают, куда им обращаться за помощью в их реализации. Поэтому особое внимание Дж. Дак обращает на третий элемент — повышенное внимание к эмоциям, которые сопровождают процесс организационных преобразований. Лучше всего процесс эмоциональных потрясений можно проанализировать, изучив разработанную ею карту «кривой перемен».

Карта территории перемен. «Кривая перемен» — это карта местности, на которой проложен маршрут и нанесены сведения о повадках затаившегося тут же поблизости «монстра». Знание маршрута и того, что может пригодиться в том или ином месте, помогает не отклоняться от намеченного курса и оценивать протяженность пути, пройденного как лидерами преобразований, так и теми, кто следует за ними. Организации, их подразделения и отдельные сотрудники проходят фазы перемен не обязательно последовательно. Некоторые застревают на какой-либо из фаз, однако следующую фазу они могут проскочить настолько быстро, что начинают задавать темп остальным. Другие, напротив, скатываются обратно на предыдущую фазу или болтаются между двумя соседними фазами. Рассмотрим более подробно маршрут, по которому должна пройти организация, и поведение «монстра» перемен на каждом этапе.

Застой: «монстр» в спячке. Застой может быть обусловлен целым рядом факторов: слабостью стратегии, отсутствием лидера, изменениями на рынке, провалом продукта или нехваткой новых товаров и услуг, ограниченностью ресурсов (в первую очередь человеческих), устареванием технологий и процессов, а также невыполнением планов.

Подобное может приключиться с любой организацией. Например, в начале 1990-х гг. период застоя, вызванный отсутствием четкой стратегии, пережила компания America Online (AOL) — крупнейший сетевой портал. А в конце 1990-х гг. в похожей ситуации оказался известный производитель высокотехнологичного оборудования — компания Hewlett-Packard. Причиной этого явилась неразбериха с номенклатурой товаров в подразделениях, не связанных с производством принтеров. В 1980-е гг. от этого серьезно пострадала даже такая компания, как IBM, закосневшая в своих корпоративных принципах и чересчур полагавшаяся на традиционные технологии. Даже вновь созданные компании проходят через кратковременные периоды застоя, когда обнаруживают свою оторванность от потребностей рынка или отсутствие новых работающих идей.

Внешние признаки состояния застоя вполне очевидны: устаревшие товары и услуги, снижение объемов продаж и цен на акции, отток клиентов и талантливых сотрудников. Однако в высокотехнологичных и новых компаниях застой может протекать и без внешних признаков. В этих компаниях стагнация может проявиться в отсутствии достойного освещения в прессе или неспособности привлекать новый капитал и наиболее талантливых специалистов.

Что касается «монстра», то в некоторых стагнирующих компаниях он пребывает в состоянии спячки. Отсутствие перемен развивает ощущение самоуспокоенности и защищенности. Сотрудники пребывающей в застое компании теряют чувство опасности. Без этого чувства они продолжают заниматься тем, чем занимались всю жизнь. Они превосходно знают, что и как им делать, особенно в компаниях, которые выпускают традиционно популярные товары, продолжающие приносить доход. Подобное положение поддерживается молчаливой верой в то, что и сама компания, и рабочие места в ней будут существовать вечно.

В других организациях руководство может вполне осознавать потребность в переменах, однако оно не в состоянии решить, что именно и каким образом следует менять. Например, компания Mattel, выпускающая сюжетные варианты и формы своей знаменитой куклы Барби, столкнулась с серьезными трудностями при реализации новой стратегической линии, особенно в сфере электронной коммерции. Руководство компании надеялось, что приобретение производителя программного обеспечения The Learning Company придаст им свежие силы и позволит выпустить на рынок новые продукты. Однако это не помогло. Слияние компаний не принесло желаемого эффекта, рост рыночной капитализации прекратился, а генеральный директор вынужден был уйти в отставку [Дак, 2002, с. 40].

Конец застою может положить лишь вмешательство лиц, обладающих авторитетом и властью: генерального директора, совета директоров, крупных акционеров и т. п. К прекращению застоя могут привести действия внешнего и внутреннего характера. Под внешними действиями подразумеваются слияния и поглощения, выкуп компании менеджерами либо реструктуризация в результате дерегулирования или приватизации. Внутренние действия включают в себя продажу активов, изменение организационной формы, реорганизацию, меры по снижению затрат и выпуск акций в свободную продажу на рынке.

Подготовка: *фаза, через которую руководители норовят перепрыгнуть*. Стадия подготовки начинается буквально в момент принятия решения о начале преобразований. Объявление о подобном решении обставляется нередко весьма помпезно и принимает форму обращения генерального директора к специально созванному общему собранию либо иной сопоставимой по масштабу акции. Стадия подготовки может растянуться на месяцы, а если требуется одобрение со стороны правительственных органов, на целый год, а то и более. Объем работы, которая должна быть проделана в ходе подготовительной фазы, огромен. Необходимо создать новую организационную структуру, разделить функции и обязанности, определить перечень товаров, услуг и оборудования, критически важных для развития, не говоря уже об оптимизации производственных мощностей, и т. д. Руководство должно конкретизировать общий план преобразований настолько, чтобы сотрудники компании могли дополнять его деталями, которые потребуются на фазе реализации.

Именно на фазе подготовки «монстр» мгновенно выходит из спячки и, потянувшись, провоцирует внутри организации множество мелких эмоциональных сотрясений. Люди попеременно испытывают беспокойство и тревогу, воодушевление и замешательство, чувствуют себя обманутыми и вновь обретают надежду. Все знают, что должно произойти нечто грандиозное, однако никто не имеет представления, что именно. «Монстр» не обходит стороной и руководителей высшего звена. Озабоченные собственными перспективами, они затевают интриги в стремлении занять более выгодные позиции и готовятся к защите своего места. При попытке осуществить преобразования изнутри «монстр» просыпается не сразу (в отличие от внешних изменений — слияний и поглощений), поскольку зачастую сотрудники воспринимают объявление о новой инициативе как начало очередного проекта, подобного тем, что уже случались в прошлом. Чувствуя досаду, раздражение, скептицизм и недоверие, они тем не менее не воспринимают объявление всерьез. И в том, и в другом случае всплеск эмоций, неизбежно сопровождающий преобразования любого рода, отвлекает сотрудников от работы. Производительность труда нередко падает.

Поскольку речь идет о переходном периоде, которому присущи беспокойство и неопределенность (не говоря уже о большом объеме трудной и утомительной работы), жаждущие деятельности руководители компаний предпочитают пропустить этот этап. Как правило, они горят желанием продвинуться вперед, то есть начать делать нечто конкретное. Поддавшись этому порыву, руководители высшего звена в целом распыляют свои усилия, направляя их на решение десятков противоречивых задач при отсутствии

согласованного плана действий и представления о конечных результатах.

Наиболее частой причиной провала организационных преобразований является отсутствие единства в рядах лидеров — основной вывод исследования, проведенного ВССГ для выявления общих закономерностей, ведущих к успеху либо провалу программ крупномасштабных изменений. Отсутствие единства в рядах руководства оказывает крайне разрушительное воздействие на всю организацию. Моментаً образуются различные фракции и группировки, принимающие сторону того или иного лидера. В результате руководителям компании приходится тратить слишком много времени, выступая в роли полицейских, арбитров или миротворцев по отношению к собственным сторонникам и конфликтам между соперничающими группировками. Исследование ВССГ показало, что шансы преобразований на успех тем меньше, чем более продолжителен «раскол» наверху [Дак, 2002, с. 44].

Реализация: путешествие начинается. Приступая к фазе реализации, руководители оглашают общий план и конкретные задания. Одновременно с этим возникают новые иерархические отношения и процедуры. Вот тут-то «монстр» и выходит из укрытия, сотрясая своей поступью все вокруг. Начинается подлинный эмоциональный разгул. К ощущениям угрозы, страха, опустошенности и неуверенности, присущим подготовительному периоду, добавляются замешательство, апатия, возмущение, чувство несостоятельности и нестабильности, а также облегчения, возбуждения и признательности. Сотрудников организации не покидает ощущение нереальности происходящего. Действительно, изменилось буквально все, но ничего еще не изменилось на самом деле. Самое главное, никто не уверен на сто процентов, что ему удастся найти себе место и успешно существовать в новых условиях.

На стадии реализации руководители должны разъяснить сотрудникам цели и план преобразований, убедить их в том, что этот план сработает, создать стимулы для участия в его воплощении, а затем обеспечить его реализацию, работая с ними рука об руку. К сожалению, многие руководители и управляющие убеждены в том, что составление ясного и четкого плана — это все, что от них требуется. Они полагают, что оперативные изменения произойдут сами собой и приведут к полной трансформации. Доведя план преобразований до сведения сотрудников, они переключаются на другие задачи и впоследствии удивляются тому, что все идет не так, как было спланировано. Основной вывод, который следует сделать менеджерам на этой фазе, — процесс перемен должен проходить под руководством менеджеров высшего звена до самого конца.

Проверка на прочность: «монстр» блуждает по коридорам. Наконец наступает решающий этап процесса организационных изменений — этап, на котором вероятность провала особенно велика. Если предыдущие фазы пройдены успешно, руководство может счесть, что преобразования завершены, и переключить свое внимание на что-нибудь другое как раз в тот момент, когда поддержка с его стороны необходима больше всего. Если же организация все еще пребывает в замешательстве, сотрудники могут вернуться к привычным методам работы, начать покидать компанию либо, что еще хуже, перестать работать, формально оставаясь на своих местах. В большинстве организаций, где фаза реализации завершилась неудачно, проблемы преобразований обходят молчанием, не считая, конечно, неперемогимого публичного спектакля, посвященного выявлению допущенных промахов и ошибок. Программа реорганизации без лишнего шума отправляется на кладбище нереализованных программ, а «монстр» успокаивается, понимая, что победа за ним.

Фаза проверки на прочность критически важна по той простой причине, что именно к этому моменту становятся очевидными конкретные результаты совместных усилий, но появляется усталость от перемен. Запасы энергии, необходимой для пересмотра каждодневных обязанностей и процедур, подходят к концу, и люди чувствуют себя опустошенными. Однако при наличии очевидных признаков успеха они все равно будут продолжать изыскивать резервы для дальнейшего продвижения. Если же

настроение сотрудников лучше всего характеризует фраза: «Все пройдет — пройдет и это», — они сдаются, начинают избегать ответственности либо следовать программе преобразований чисто механически.

Во время фазы проверки на прочность люди начинают наконец осознавать, что перемены — суровая реальность и жить по-старому уже не получится. Им приходится налаживать отношения с новым начальством и коллегами. Начинаются переезды и другие перемещения. Существовавшие до этого отношения и процедуры (даже не особенно эффективные) вспоминаются теперь с ностальгией, представляясь в сравнении с царящим вокруг хаосом более привлекательными, чем на самом деле. Люди начинают отчаянно искать повод свернуть с нелегкой стези перемен.

Если в этот момент сохранить концентрацию усилий на переменах и честно решать возникающие проблемы, прогресс не остановится и приверженность преобразованиям сохранится при самых невыгодных обстоятельствах. Если же руководство не уделяет переменам должного внимания и не признает существующих проблем несмотря ни на какие успехи, неизбежно возникает ощущение, что что-то не так. Именно сейчас и могут раздаться первые аккорды зауспокойной мессы. Самая главная ошибка менеджмента на этой фазе — объявление о победе. Руководители заявляют о передышке, приводя в обоснование несколько разумных и здравых, на первый взгляд, доводов. Несмотря на вроде бы безобидный характер подобных заявлений, всем становится ясно, что попытка преобразований, в сущности, провалилась. Иными словами, звучит команда прекратить дальнейшие усилия.

Для того чтобы преобразования успешно прошли проверку на прочность, руководство должно управлять ожиданиями людей, их энергией и опытом. Конечно, неприятностей не избежать и в этом случае, однако признание неудач и готовность исправить положение способны творить чудеса, возрождая в людях доверие и высокий моральный дух. Когда люди выступают против «монстра» сообща, они, как правило, побеждают и тогда добиваются до последней фазы — фазы достижения цели [Дак, 2002, с. 54].

Достижение цели: «монстр» повержен... на сей раз. На фазе достижения цели вся тяжелая работа и долгие часы бдения наконец начинают приносить плоды. Конкретные задачи решены, перемены в различных областях деятельности организации произошли и теперь работают друг на друга. Компания выглядит заново родившейся. Да и вся обстановка кругом, кажется, изменилась. Люди, сражавшиеся с «монстром», знают, что он нейтрализован, по крайней мере на время, и теперь все не так страшно, как некогда казалось. Сотрудники поверили в себя, с оптимизмом смотрят в будущее и полны энергии. Теперь они будут справляться со своей работой с меньшими затруднениями, быстрее добьются более высоких результатов. Доказательством тому служит множество осязаемых изменений к лучшему: цены на акции, продажи и прибыль растут, затраты сокращаются, наблюдается приток талантливых кадров, а также клиентов, привлеченных новыми товарами и услугами.

Подойдя к фазе достижения цели, важно остановиться и насладиться моментом, почувствовать, что тяжелый труд принес свои плоды и трансформация прошла успешно, отметить отдельные достижения — большие и маленькие, щедро раздать заслуженные награды. После этого было бы неплохо выделить квинтэссенцию и усвоить все выгоды и уроки, полученные на протяжении долгой эпопеи.

Эта фаза замыкает полный цикл организационного развития, поскольку по ее окончании наступает новый период застоя. И хотя он не будет похож на прежний, деятельность организации окажется парализованной, да и проблем не убавится. На фазе достижения цели главная опасность заключается в убаюкивающем «чувстве глубокого удовлетворения». Испытывая законную гордость за достигнутое, сотрудники организации хотели бы погреться в лучах славы. Однако слава земная недолговечна, а кроме того, она еще и усыпляет. Прежде чем вы успеете это осознать, новое мышление — плод тяжелого

труда — станет догмой, в то время как рынок не прекращает своего развития, а запросы клиентов продолжают расти.

Лишь немногие руководители понимают, что наиболее важным результатом их деятельности является не осуществление конкретной программы преобразований, а обучение организации науке постоянного изменения и адаптации, равно как и развитие потребности в постоянном изменении. Когда сотрудники видят себя сплоченной командой охотников на «монстра», перемены перестают быть угрозой и сигналом к отступлению, они становятся вызовом, которому идут навстречу.

В модели Дж. Дак основное внимание уделено эмоциональному поведению людей, которое сопровождает любые организационные изменения. На наш взгляд, использование этой модели в дополнение к любой из предложенных выше позволит избежать множества поведенческих и других ловушек, которые подстерегают лидеров преобразований при управлении организационными изменениями. По сути, речь идет о методологии преодоления сопротивления изменениям, а не о конкретных действиях, которые должны предпринять менеджеры и которые они могут воспринять в качестве рецепта в борьбе с сопротивлением персонала изменениям. Хотя, справедливости ради, стоит отметить, что Дак очень подробно рассматривает каждую фазу на примерах двух компаний — успешной и провальной, и анализирует действия менеджеров с точки зрения достоинств и недостатков каждого управленческого решения. Тем не менее, на наш взгляд, предложенная Дж. Дак модель кривой перемен удачно дополняет более «сухие» модели, и такая интеграция и адаптация нескольких моделей в практику бизнеса будут способствовать увеличению вероятности достижения успеха в проведении организационных изменений.

Резюме

1. К настоящему времени теория организационных изменений предлагает большое количество различных моделей управления изменениями, которые позволяют выработать общую идеологию и концепцию проведения изменений и являются хорошим практическим руководством. Наиболее интересными и полезными, на наш взгляд, являются модель изменений К. Левина, модель успешного проведения изменений Л. Грейнера, теория *E* и теория *O* организационных изменений, модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли, модель «кривой перемен» Дж. Дак.

2. Модель изменений К. Левина является одной из первых моделей организационных изменений и может быть названа классической. Левин выделил три этапа процесса изменений: «размораживание», движение, «замораживание». Данная модель оказала колоссальное влияние на дальнейшее развитие теории организационных изменений. По мнению некоторых экспертов, почти все последующие модели в той или иной степени базируются на модели Левина, детализируя предложенные три этапа изменений.

3. Модель успешного проведения изменений Л. Грейнера состоит из 6 этапов: давление на высшее руководство; посредничество на высшем уровне руководства; диагностика проблемной области; нахождение нового решения; эксперимент с новым решением; подкрепление на основе положительных результатов. Если изменения протекают по этой модели, то, согласно Грейнеру, процесс изменений должен завершиться принятием новых методов работы организации.

4. Теория *E* и теория *O* — это два полярных подхода к процессу организационных изменений, представляют две разные стратегии процесса перемен. Теория *E* исходит из прима-га финансовых целей и ориентируется на их эффективное достижение, учитывая постоянное давление акционеров компании. Теория *O* рассматривает организацию как саморазвивающуюся систему и в большей степени ориентирована на корпоративную культуру, цели и мотивы сотрудников организации. Выбор того или иного подхода

зависит от нескольких факторов, в том числе: от характера и масштаба проблемы, стоящей перед организацией; личностных характеристик сотрудников; характера и содержания работы в организации; ценностных ориентации руководства и стиля лидерства.

5. Биологическая модель преобразования организации Ф. Гуияра и Дж. Келли состоит из четырех элементов преобразования («четыре R преобразования»): Reframe — рефрейминг, Restructure — реструктуризация, Revitalize — оживление, Renew — обновление. Каждый элемент содержит по три «хромосомы», или этапа, преобразования организации. Следуя заданной программе или плану и действуя как генетические архитекторы компании, руководители достигнут успеха в проведении организационных изменений.

6. Модель «кривой перемен» Дж. Дак включает в себя последовательность динамических фаз, названных «кривой перемен». Всего таких фаз пять: застой, подготовка, реализация, проверка на прочность и достижение цели. По мнению Дак, организационные изменения могут иметь успех только в том случае, если эмоциональным и поведенческим аспектам уделяется внимания не меньше, чем производственным.

Вопросы для обсуждения

1. Дайте характеристику каждому этапу модели изменений К.Левина с точки зрения конкретных мероприятий.
2. Сопоставьте модели Левина и Грейнера. В чем сходство и отличия этих моделей?
3. Какую из моделей (*E* или *O*) взяли бы на вооружение Вы, если оказались бы на месте каждого из представленных менеджеров?
4. Сопоставьте «хромосомы» модели Гуияра и Келли с различными элементами человеческого организма. Насколько корректно авторы модели проводят параллель? Что можно было бы исправить или дополнить?
5. Какие проблемы лежат в центре внимания модели «кривой перемен» Дж. Дак? Согласны ли Вы с автором модели, что именно этим аспектам необходимо уделять самое пристальное внимание? Обоснуйте свой ответ.

ЧАСТЬ II

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Тема 4

Реструктуризация управления компанией

- 4.1. Понятие реструктуризации. Подходы к построению организационных структур.
- 4.2. Организационный анализ компании.
- 4.3. Этапы разработки «Положения об организационной структуре» компании.
- 4.4. Связь модели стратегии и модели организационной структуры.
- 4.5. Подходы к реструктуризации управления компанией.
- 4.6. Разработка должностных инструкций.

4.1. Понятие реструктуризации. Подходы к построению организационных структур

Реструктуризация — это изменение структуры системы. Если под структурой понимается организационная структура, то реструктуризация — это изменение организационной структуры; если рассматривается структура бизнес-процессов, то реструктуризация — это изменение бизнес-процессов. Таким образом, в зависимости от типа структурного среза системы возникают и задачи проведения соответствующих им изменений. Общий принцип простой: типология структур систем предопределяет типологию изменений. В этой теме мы остановимся только на вопросах изменения организационной структуры и будем рассматривать понятие «реструктуризация» в узком смысле слова. Для изменения структуры бизнес-процессов мы будем использовать понятие «реинжиниринг бизнес-процессов» (см. тему 5).

В настоящий момент в теории и практике менеджмента существуют разные подходы к выделению и классификации типов организационных структур. Рассмотрим пять основных подходов к разработке структуры организации [Дафт, 2001, с. 317]. Функциональный, дивизиональный и матричный подходы относятся к традиционным (формирование отделов и взаимоотношения между ними определяются командной цепочкой, направленной из вершины к основанию иерархической пирамиды). Относительно новыми подходами, призванными удовлетворить потребности организаций, оперирующих в высококонкурентной глобальной среде, являются командный и сетевой.

1. *Функциональный подход.* Сотрудники объединяются в отделы в соответствии с видами выполняемой деятельности и квалификацией (инженерный отдел или бухгалтерия).

2. *Дивизиональный подход.* Отделы группируются в самостоятельные подразделения в соответствии с общностью выпускаемых товаров, потребителями или по географическому принципу. Базисом департаментализации выступает не столько сходство, сколько разнообразие навыков и умений.

3. *Матричный подход.* Сосуществование функциональных и дивизиональных перекрывающих друг друга командных цепочек, когда сотрудники подотчетны двум непосредственным начальникам.

4. *Командный подход.* Для выполнения специфических задач и координации деятельности основных отделов в организации создаются команды, пронизывающие все ее уровни от офиса президента до цехов.

5. *Сетевой подход.* Организация «ужимается», центральное положение занимает брокер, поддерживающий с помощью телекоммуникационных технологий связи с другими осуществляющими «жизненные» функции отделами. Отделы полностью независимы и оплачивают услуги брокера по контракту, из прибыли. Отделы могут быть размещены в любой точке земного шара.

Каждый из этих структурных подходов соответствует определенным организационным целям и обладает как достоинствами, так и недостатками. Основное отличие названных структур состоит в том, по какому принципу сотрудники объединяются в отделы и перед кем отчитываются. Различия в структурах во многом определяют задачи, которые ставятся перед сотрудниками, и методы

мотивации к труду.

Организационная структура — это своего рода альтернатива штатному расписанию, структурному срезу по персоналу, хорошо знакомому старшему поколению руководителей российских компаний. На советских предприятиях это был основной структурообразующий документ организации: сначала расписывались все должности, к ним привязывался фонд оплаты труда, а поскольку он нормировался, то структурные изменения могли быть только следствием изменения штатного расписания. Сейчас штатное расписание отражает структуру компании весьма условно. Вместо этого руководитель может издать приказ или «Положение об организационной структуре компании», выделив основные структурные звенья, направления их деятельности, задачи, которые они решают, права и обязанности. Смысл этого документа в том, что он является исходным для всех остальных управленческих действий. Без такого первого шага невозможен и регулярный менеджмент — его просто некуда будет внедрять.

4.2. Организационный анализ компании

Проведению изменений и реструктуризации управления компании предшествует организационный анализ ситуации «как есть». Практика менеджмента выработала ряд подходов к проведению организационного анализа. Некоторые из них с полным основанием относятся к разряду «классических», другие выступают в разряде «новейшие».

Структуризацию компании по критерию «кто и что делает» называют организационной структуризацией. На уровне формальных документов организационная структуризация находит отражение в специальном документе — «Положении об организационной структуре», который представляет собой внутрифирменный документ, фиксирующий продукты и услуги компании; функции, выполняемые в компании; исполнительные звенья, реализующие функции; распределение функций по звеньям.

Для проведения организационного анализа используются различные модели. Рис. 4.1 иллюстрирует состав моделей, рассматриваемых в данной теме.

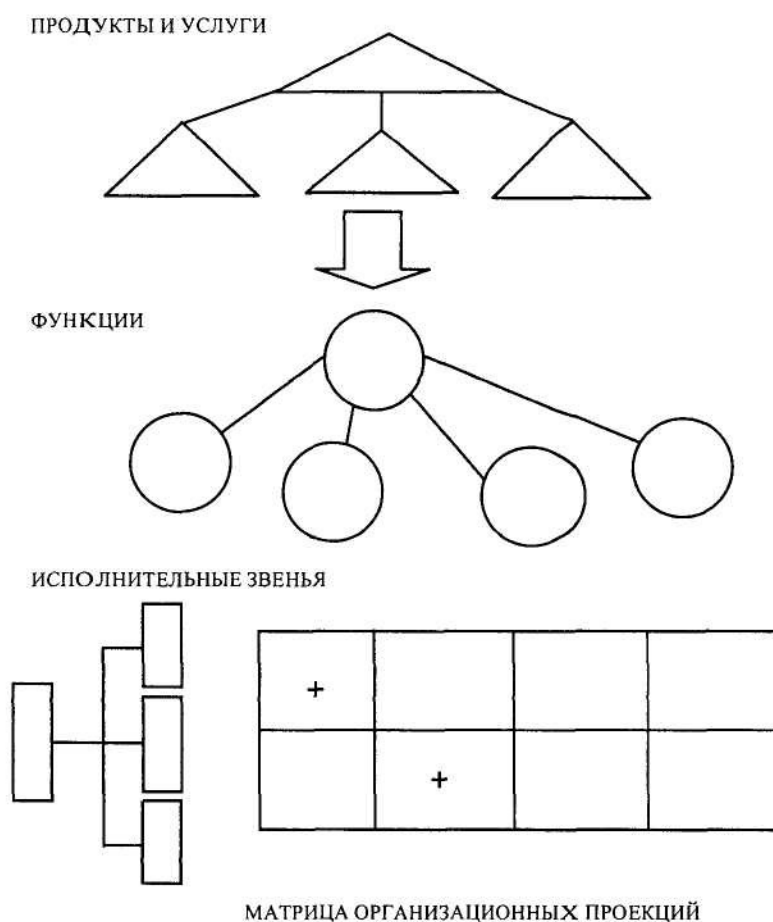


Рис. 4.1. Основные компоненты модели организационной структуры Источник: [Кондратьев,

Краснова, 1999, с. 26].

Модель организационной структуры (рис. 4.1) включает иерархический перечень продуктов и услуг, предоставляемых компанией; иерархический перечень функций, поддерживающих производство и предоставление продуктов и услуг; иерархический перечень исполнительных звеньев, обеспечивающих реализацию функций; матрицу организационных проекций, описывающую закрепление функций за исполнительными звеньями.

Построение модели организационной структуры «как есть»:

- ◆ предшествует проектированию модели организационной структуры «как нужно»;
- ◆ поддерживает проведение стратегического анализа, построение и перепроектирование моделей бизнес-процессов.

Проведя организационный анализ, можно переходить к проектированию функциональной модели компании. В ходе проектирования уточняются состав и иерархия функций и звеньев, а также проверяется их соответствие друг другу.

Матрицы организационных проекций. Матрица организационных проекций в компактной форме фиксирует информацию о том, кто и что делает в компании. На практике организационная структура компании разрабатывается в России, как правило, методом «сверху вниз». Работу эту обычно выполняет директор. Веря в свои исключительные способности лидера, он рисует первый квадратик: «генеральный директор». Затем рисует следующий уровень квадратиков, в которые помещает заместителей — первый, второй, третий и т.д.

Дальше возникает квадратик с надписью «главный бухгалтер». Потом работа переводится на уровень отделов. Даже если компания небольшая, директору редко удается опуститься ниже уровня руководителей среднего звена. Особо старательные, правда, умудряются довести дело до конца. И все это при огромных интеллектуальных затратах и слабом соответствии результата реальной ситуации и требованиям к ее описанию.

В регулярном менеджменте техника разработки и постановки задачи опирается на систему понятных, простых и конкретных действий. Применительно к разработке «Положения об организационной структуре» это выглядит примерно так.

Прежде всего, нужно понять, кто и что делает в компании. Выражаясь бухгалтерским языком, провести тотальную «инвентаризацию» подразделений, персонала и функций. Директору надо выяснить, сколько функций связано с деятельностью его компании и какие звенья отвечают за их выполнение (рис. 4.2, блоки 1, 2).

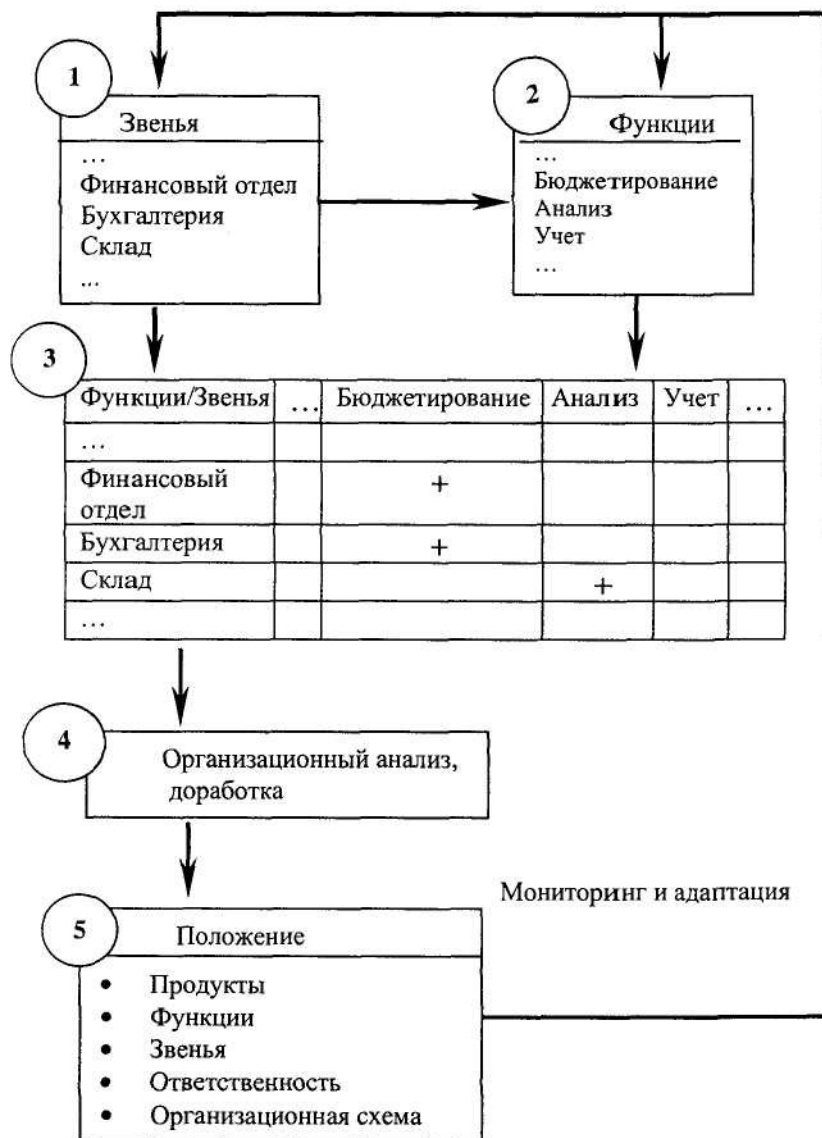


Рис. 4.2. Алгоритм разработки и адаптации «Положения об организационной структуре»
Источник: [Кондратьев, Краснова, 1999, с. 49].

Далее из двух списков нужно построить матрицу (таблицу). В строках ее должны находиться исполнительные звенья, в столбцах — функции, которые выполняются в компании (рис. 4.2, блок 3). Затем нужно по каждой функции найти исполнительное звено, отвечающее за данную функцию, и в этом месте поставить значок (галочку, крестик, нолик). Заполнение такой таблицы позволяет по каждой функции найти исполняющее ее подразделение или сотрудника, а также увидеть пробелы как в исполнении функций, так и в загруженности сотрудников. Матрица организационных проекций в компактной форме фиксирует информацию о том, кто и что делает в компании.

Результаты анализа таблицы помогают провести рациональную реструктуризацию исполнения функций. Проще говоря, рационально распределить все задачи между исполнителями и обнародовать правила как систему в документе, который будет называться «Положением об организационной структуре».

4.3. Этапы разработки

«Положения об организационной структуре» компании

Таблица проекций функций на исполнительные звенья (рис. 4.2, блок 4) может иметь весьма большую размерность. В средних компаниях — это 500 единиц — 20 звеньев на 25 функций, в больших компаниях может быть 5000 единиц — 50 звеньев на 100 функций. Становится очевидным, почему задача построения правильной организационной структуры компании не может быть решена методом, принятым в нашей стране, т.е. директорским рисованием клеточек «сверху вниз». Конечно, есть гении, способные проделать подобные упражнения в уме. Однако практики считают, что лучше ориентироваться на людей обыкновенных, как это делал Генри Форд. Поэтому проводить такую работу под управлением руководителя должна специальная группа, работающая по специальной методике, четко разбивающей и регламентирующей работу по этапам.

Сообщив о своих принципиальных решениях относительно организационной структуры компании персоналу, директор должен зафиксировать все это в документе — «Положения об организационной структуре», содержащем следующие разделы:

- ◆ Виды деятельности, продукты и услуги, бизнесы.
- ◆ Перечень обеспечивающих функций.
- ◆ Перечень функций менеджмента.
- ◆ Перечень организационных (структурных) звеньев.
- ◆ Закрепление видов деятельности, обеспечивающих функций, функций менеджмента за структурными звеньями.
- ◆ Организационная структурная схема.

Порядок разработки «Положения об организационной структуре» (рис. 4.3).

1. Создание рабочей группы, назначение руководителя.
2. Ознакомление с методикой и анкетами по обследованию организационной структуры.
3. Ознакомление с примерами заполнения анкет.
4. Ознакомление с примером «Положения об организационной структуре».
5. Проведение обследования организационной структуры выбранной фирмы и заполнение соответствующих моделей.
6. Подготовка в соответствии с результатами обследования проекта «Положения об организационной структуре» и согласование его с заинтересованными должностными лицами и службами.
7. Утверждение «Положения об организационной структуре».
8. Подготовка и утверждение приказа по фирме о порядке разработки и изменения «Положения об организационной структуре».

Потом директор обязан выпустить приказ примерно следующего содержания. Пункт первый — утвердить «Положение об организационной структуре»; пункт второй — назначить Иванова Ивана Ивановича ответственным за «введение в жизнь» организационной структуры; пункт третий — проводить актуализацию организационной структуры не реже чем раз в квартал (или чаще, по необходимости).

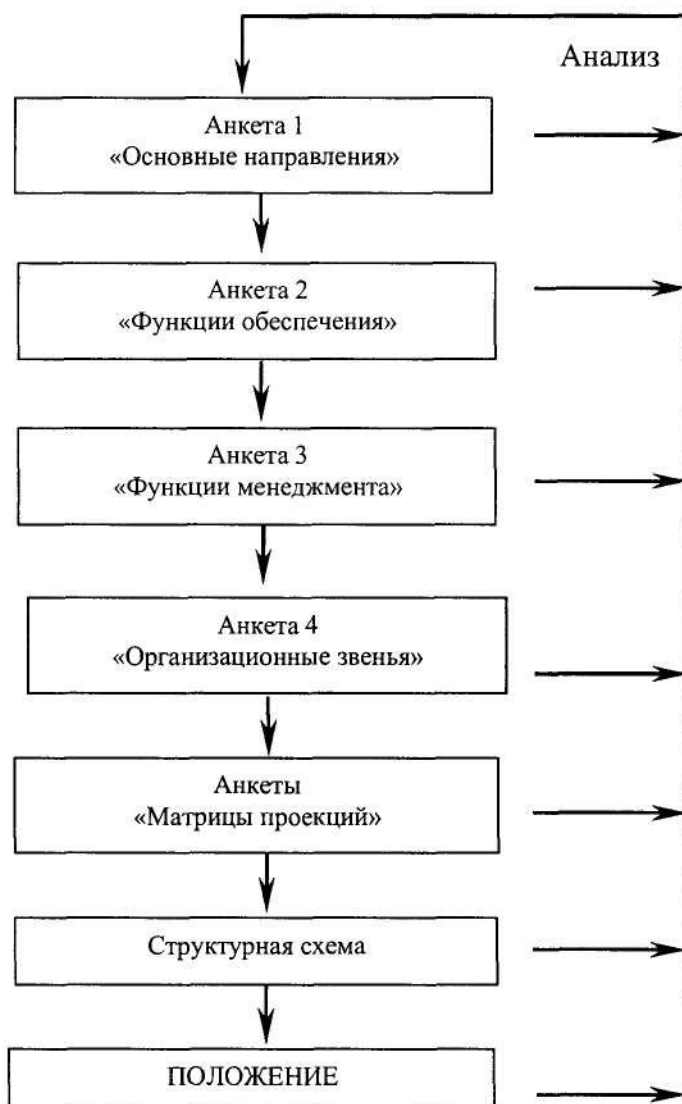


Рис. 4.3. Общий алгоритм разработки «Положения об организационной структуре»
 Источник: [Семь нот менеджмента, 2001, с. 436].

Это постоянное возвращение и повторение управленческого цикла является принципиальным элементом регулярного менеджмента. В противном случае уже через 2-3 месяца описание структуры не будет соответствовать сложившемуся распределению функций и звеньев.

Далее мы рассмотрим на примере компании «Росбытхим», как практически разрабатывается «Положение об организационной структуре» и входящие в него модели¹.

1 этап. Составление перечня продуктов и услуг (продуктовая модель)

Удовлетворение нужд потребителя входит в число главных функций компании. Поэтому составление и согласование перечня продуктов и услуг открывает разработку «Положения об организационной структуре».

На принятый компанией перечень продуктов и услуг настраиваются все компоненты ее системы управления:

- ◆ маркетинговый блок поддерживает необходимые исследования рыночного окружения компании, прогнозирует объемы продаж, обеспечивает продвижение и продажи содержащихся в перечне продуктов и услуг;

- ◆ финансовый блок поддерживает управление финансовыми ресурсами и результатами деятельности компании в целях обеспечения предоставления потребителю необходимого объема продуктов и услуг;

- ◆ блок учета обеспечивает регистрацию управленческой информации, необходимой для предоставления потребителю выбранного перечня продуктов и услуг;

- ◆ ... также по всем основным блокам системы управления.

Составление перечня продуктов и услуг требует определенной аккуратности и точности. Для

небольших компаний этот перечень может включать всего несколько позиций, которые легко можно найти в прайс-листе компании. Для больших компаний или работающих с широким ассортиментом продукции и услуг этот список может включать тысячи позиций и требует продуманной группировки и иерархического упорядочения.

¹ Приведенный в качестве примеров материал главным образом демонстрирует форматы и модели «Положения об организационной структуре». Модели не следует воспринимать как эталон, они являются только результатом первого этапа работы автора этой книги в качестве консультанта для одной конкретной компании.

В качестве упражнения, хорошо помогающего разобраться в существе дела, можно порекомендовать читателям попробовать составить перечень направлений деятельности или продуктов и услуг известной им компании, а приведенный ниже перечень продуктов компании «Росбытхим» использовать как опорный пример. Графически иллюстрирует этот перечень рис. 4.4.

Перечень направлений деятельности компании «Росбытхим»

Анкета 1

Код направления	Направление	Код бизнеса	Бизнес-проект
1.1	Торговля	1.1.1	Торговля косметикой
1.1	Торговля	1.1.2	Торговля галантереей



Рис. 4.4. Основные направления деятельности компании «Росбытхим»

2 этап. Составление перечня функций и построение функциональных моделей

Предоставление потребителю продуктов и услуг требует реализации компанией функций закупки, поставки, производства, хранения, сбыта и т.д. Современный подход к организации управления, зафиксированный в стандарте ISO 9000, предполагает аккуратное выделение и документирование функций, выполняемых компанией.

При документировании функций часто используются два списка: во-первых, список функций обеспечения деятельности компании: поставки, производство, сбыт (их часто также называют функциями логистики, бизнес-функциями); во-вторых, список функций менеджмента: управление финансами, учет, маркетинг и т.д. Помимо такого разделения функций могут встречаться и другие варианты, например группировка функций, выполняемых компанией по продуктовому или территориальному признаку. Возможно и составление единого общего списка всех функций.

В любом случае функции должны быть обязательно выделены и пронумерованы. При более детальном рассмотрении сложные функции могут разделяться на составляющие, и таким образом возникают иерархические перечни функций: сначала указываются более общие, а затем составляющие их частные функции. В нашем примере мы будем использовать разделение всех функций компании на функции обеспечения направлений деятельности и функции менеджмента, а в качестве перечня функций менеджмента — классификацию, предложенную в книге «Семь нот менеджмента», где основными компонентами менеджмента выступают: структура, финансы, учет, маркетинг, экономика, бизнес-планирование, персонал [Семь нот менеджмента, 2001].

Следующим шагом станет составление перечня функций обеспечения и перечня функций менеджмента знакомой компании, а в качестве опорного решения используем приведенный ниже перечень функций компании «Росбытхим», основным направлением деятельности которой является торговля косметикой и галантереей. Для визуального представления иерархических перечней

функций удобно использовать язык структурных схем (рис. 4.5 и 4.6). Иерархические перечни функций и их визуализацию часто называют функциональной моделью компании.

Перечень обеспечивающих функций компании «РосбытхиМ»
Анкета 2

Код функционального направления	Функциональное направление	Код функции	Функции обеспечения
2.1	Организация закупок	2.1.1 2.1.2 2.1.3 2.1.4	Заказ товаров Заключение контрактов Формирование товарных запасов Изучение динамики продаж
2.2	Организация сбыта	2.2.1 2.2.2 2.2.3 2.2.4 2.2.5	Заключение договоров реализации Реализация продукции оптовым и розничным покупателям Ценовая политика по сбыту Поиск новых клиентов Анализ спроса
2.3	Организация хранения	2.3.1	Обеспечение работы склада
2.4	Организация транспортной доставки	2.4.1 2.4.2	Доставка товара клиентам Доставка товара со склада перевозчика на склад компании
2.5	Техническое обеспечение	2.5.1 2.5.2	Обеспечение оргтехникой Компьютеризация и развитие сети

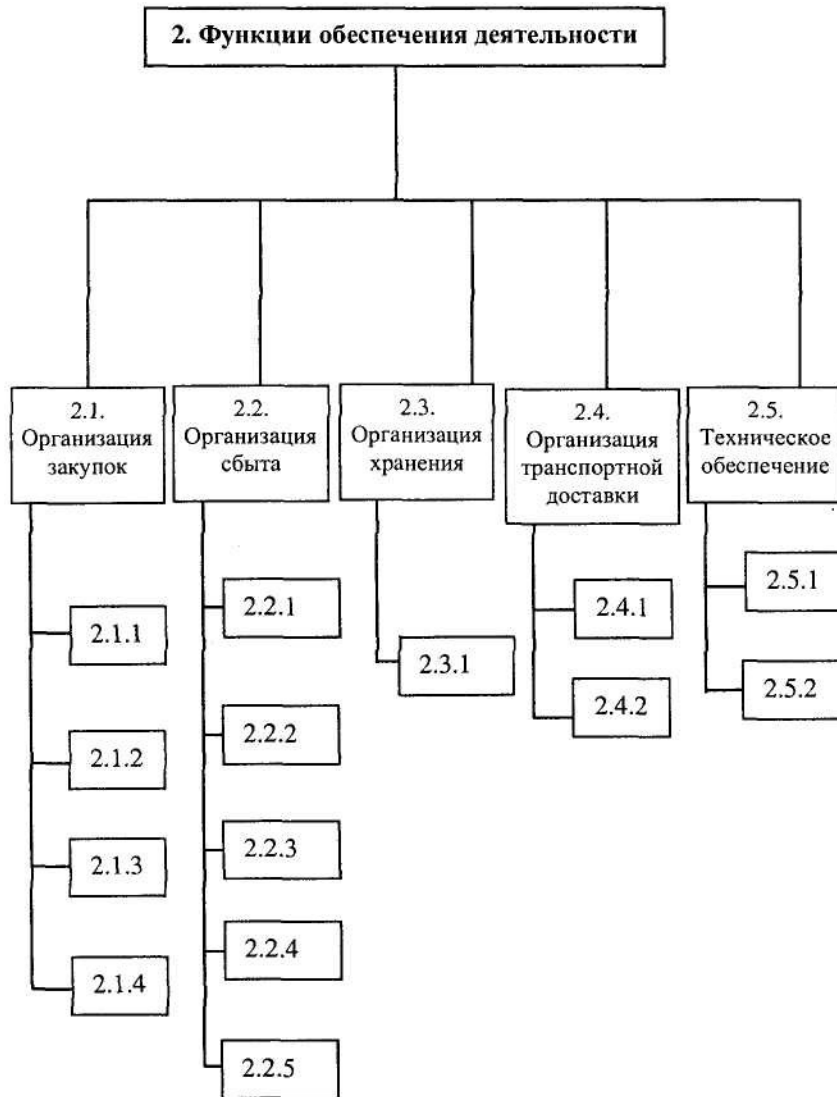


Рис. 4.5. Основные функции обеспечения направлений деятельности компании «Росбытхим»

Перечень функций менеджмента компании «Росбытхим»
 Анкета 3

Код компонента менеджмента	Компонент менеджмента	Код функции	Функции менеджмента
3.1	Структура	3.1.1 3.1.2	Мониторинг организационной структуры Мониторинг финансовой структуры
3.2	Финансы	3.2.1 3.2.2 3.2.3	Ведение операционных бюджетов Ведение бюджета движения денежных средств Ведение бюджета доходов и расходов
3.3	Учет	3.3.1 3.3.2	Ведение бухгалтерского учета Ведение учета реализации бизнес-плана
3.4	Маркетинг	3.4.1	Проведение маркетинговых исследований
3.5	Экономика	3.5.1	Управление затратами
3.6	Бизнес-планирование	3.6.1	Разработка бизнес-плана
3.7	Персонал	3.7.1	Подбор и управление персоналом

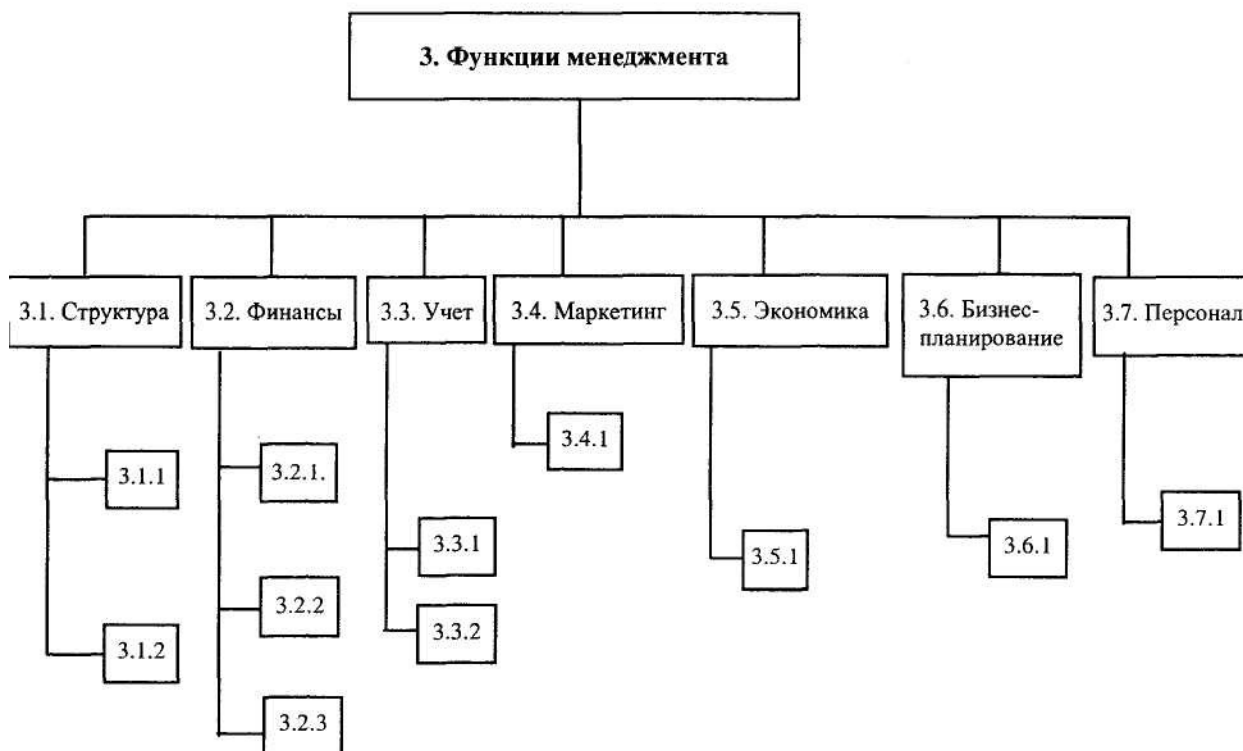


Рис. 4.6. Основные функции менеджмента компании «Росбытхим»

3 этап. Составление перечня исполнительных звеньев (структурная модель)

Функции обеспечения, функции менеджмента в компании кто-то должен выполнять. Поэтому в «Положение об организационной структуре» вводится специальный раздел, в котором приводится перечень исполнительных звеньев. В этом разделе инвентаризируются и перечисляются подразделения, отделы, исполнители, реализующие принятые компанией функции.

В крупных компаниях перечень исполнительных звеньев может быть весьма значительным, поэтому исполнительные звенья иерархически упорядочиваются и группируются на том или ином основании.

Компании могут объединяться на разных основах иерархической группировки функций и звеньев: продуктовая, функциональная, территориальная, группировка по проектам и другие.

Для визуального представления иерархических перечней исполнительных звеньев также используют структурные схемы (рис. 4.7). Еще раз подчеркнем, что аккуратное и адекватное составление подобных схем в средних, а тем более крупных компаниях требует определенных усилий и внимания. Ниже представлен пример составления перечня исполнительных звеньев и структурной схемы компании «Росбытхим».

Как видно из анкеты, исполнительные звенья компании «Росбытхим» были разбиты на три группы организационных звеньев: коммерческая деятельность, финансовая служба и служба управления делами. Подобное разделение носит весьма условный характер, и в данной компании использовалось для удобства дальнейшего представления структурной схемы. В небольших компаниях можно не объединять отдельные организационные звенья в группы, а наоборот, выделить звенья на уровне отдельных исполнителей, что позволит получить более наглядную картину матрицы организационных проекций.

Однако для компаний крупного или среднего размера выделение групп организационных звеньев играет важную роль и может служить источником идей при проведении реструктуризации управления.

Перечень структурных звеньев компании «Роебытхим»

Анкета 4

Код группы	Группа организационных звеньев	Код организационного звена	Название
4.1	Коммерческая деятельность	4.1.1	Отдел закупок
		4.1.2	Транспортный отдел
		4.1.3	Отдел маркетинга
		4.1.4	Отдел сбыта (региональные и городские продажи)
		4.1.5	Склад
		4.1.6	Отдел статистики
4.2	Финансовая служба	4.2.1	Руководство финансовой службы (главный бухгалтер)
		4.2.2	Финансовый аналитик
		4.2.3	Отдел платежей
		4.2.4	Бухгалтерия фирмы
4.3	Служба управления делами	4.3.1	Секретариат руководства
		4.3.2	Информационный отдел
		4.3.3	Отдел охраны и экономической безопасности

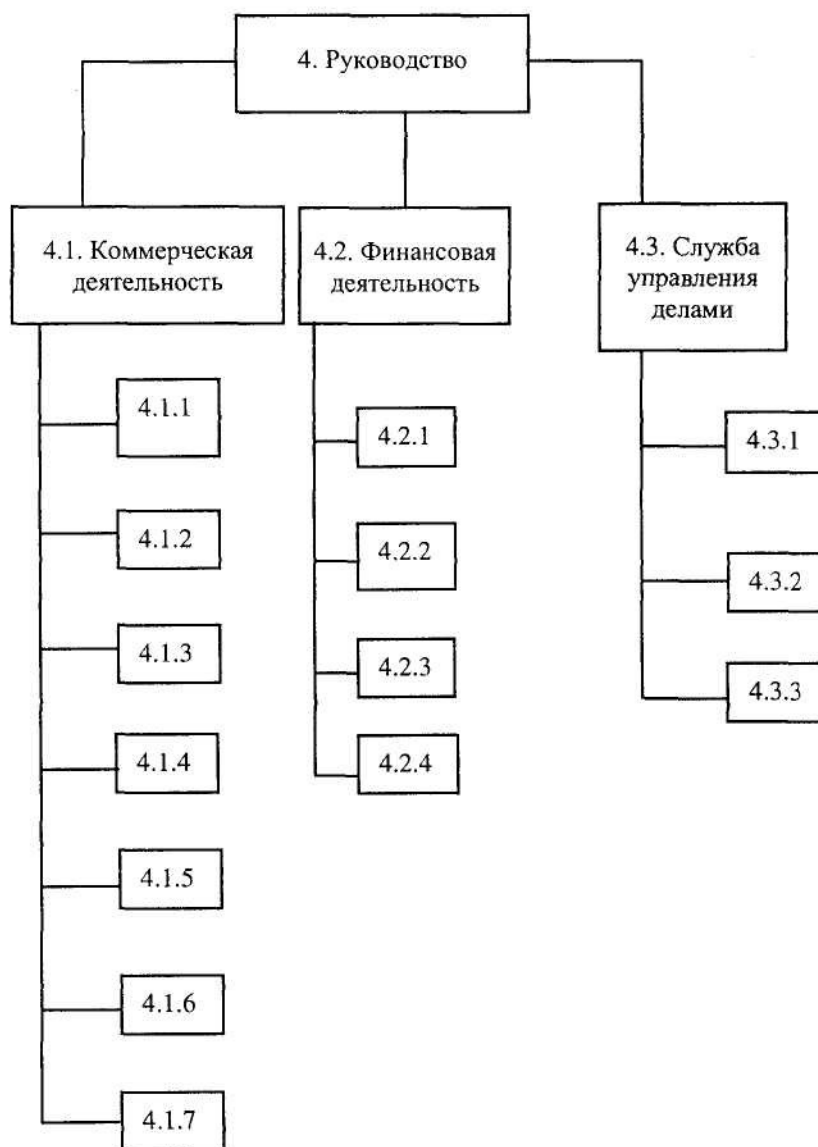


Рис. 4.7. Структурные звенья компании «Росбытхим»

4 этап. Построение матриц организационных проекций

Построение организационной модели компании осуществляется через последовательную «инвентаризацию» и документирование составляющих ее компонент: сначала это иерархический перечень продуктов и услуг, которые предоставляет потребителям компания; потом иерархический перечень функций, которые реализуются компанией с целью предоставления заявленного перечня продуктов и услуг; затем наступает очередь иерархического перечня звеньев, которые реализуют заявленный перечень функций, обеспечивающих предоставление соответствующих продуктов и услуг.

Между функциями и звеньями необходимо установить соответствие. Этому требуют и стандарты качества ISO 9000, предъявляемые к системе управления: у каждой функции должен быть «хозяин». Документированное закрепление функций за исполнительными звеньями осуществляется путем включения в «Положение об организационной структуре» специального раздела, в котором каждому исполнительному звену приписываются закрепленные за ним функции.

Графически закрепленные функции за звеньями удобно представлять с помощью специальной матрицы организационных проекций, или, как ее называют в стандарте ISO 9000, — матрицы соответствия. По строчкам матрицы указываются исполнительные звенья, а по столбцам указываются функции, реализуемые исполнительными звеньями. Для соответствующих друг другу функций и исполнительных звеньев в необходимых клетках матрицы проекций указывается знак соответствия (например, крестик).

Таким образом, если составлены перечни функций и исполнительных звеньев, то в качестве

следующего шага можно попытаться построить матрицу проекций, и на ее основе написать соответствующий раздел «Положения об организационной структуре». В табл. 4.1 и 4.2 приведены матрицы организационных проекций компании «Росбытхим», соответственно, проекция «функции обеспечения/структурные звенья» и проекция «функции менеджмента/структурные звенья». Напротив каждого структурного звена проставляются знаки в соответствующей ячейке, если данное структурное звено выполняет указанную функцию.

5 этап. Анализ матрицы и построение структурной схемы

На этом этапе необходимо проанализировать матрицы и принять решение либо об изменении организационной структуры, либо о соответствии настоящей структуры текущему положению дел.

Анализ матрицы в компании «Росбытхим» выявил перегруженность некоторых звеньев функциями обеспечения и функциями менеджмента. Например, было принято решение о разделении отдела сбыта на два подразделения — отдел региональных продаж и отдел городских продаж. Разумеется, реализация этого решения потребовала найма менеджеров для руководства этими отделами. Также появилась новая позиция — руководитель коммерческой службы (или коммерческий директор), которую занял бывший руководитель отдела сбыта. Таким образом, после незначительных улучшений мы получаем новую структурную схему (рис. 4.8), которую вносим в «Положение об организационной структуре» компании «Росбытхим».

Как видно из схемы организационной структуры компании «Росбытхим», в ней есть два руководителя, занимающие высший руководящий пост. Нужно сказать, что данная ситуация сложилась исторически и, несмотря на «неправильность» подобной ситуации с точки зрения теории менеджмента, компания эффективно управляется, т.к. существует разделение полномочий и ответственности между двумя руководителями компании².

Таким образом, «Положение об организационной структуре» компании содержит описание организационной структуры в определенном формате. Во-первых, оно отвечает на вопросы о том, кто и что делает в компании; во-вторых, использует простейшие иерархические модели функций (см. рис. 4.4 и 4.5), звеньев (см. рис. 4.6) и матрица соответствия между ними (табл. 4.1 и 4.2).

² Автор книги сталкивалась с подобной ситуацией, когда выступала в качестве консультанта другой известной Санкт-Петербургской компании. Такое «двуначалие» никого не смущало, а компания эффективно управлялась.

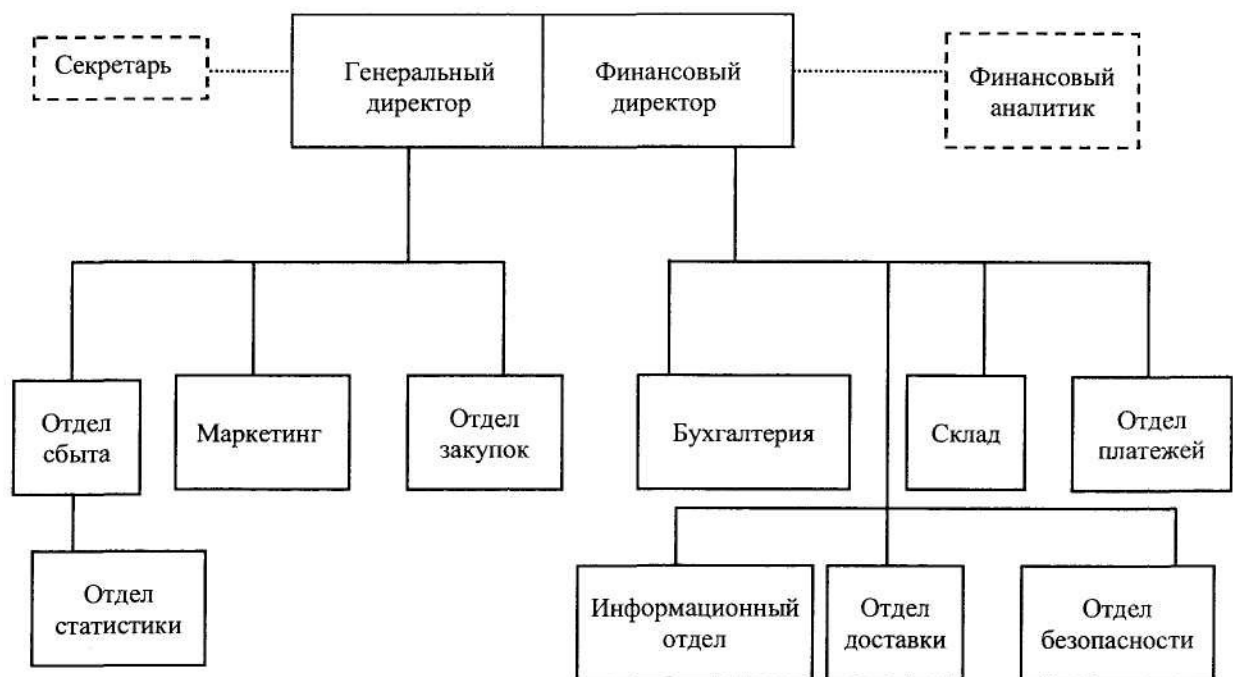


Рис. 4.8. Организационная схема компании «Росбытхим»

Применение «Положения об организационной структуре». Ниже приведен список сфер деятельности компании, где используется данное положение:

- ◆ «Положение о финансовой структуре» фирмы для определения состава центров финансового учета;
- ◆ стратегическое планирование, бизнес-планирование для определения зон ответственности подразделений и звеньев;
- ◆ бухгалтерский, управленческий и оперативный учеты для определения состава и типологии центров учета;
- ◆ управление персоналом для задания функций исполнительных звеньев и исполнителей.

4.4. Связь модели стратегии и модели организационной структуры

Реструктуризация управления, поиск организационной структуры «как нужно» направлены на реализацию стратегии компании. Организационная структура «обслуживает» стратегию, она должна быть адекватна стратегии.

Попытка установить соответствие стратегии и структуры средствами бизнес-инжиниринга привели к необходимости разработки методов моделирования стратегий. Потребовалось также разработать методы проекции характеристик, описывающих стратегию, на организационную структуру. Главной целью этих усилий является построение интегрированных моделей «стратегия — проекция стратегии на структуру — структура». Тем самым последовательно решается задача функционирования целей проведения реструктуризации и проектирования будущей модели организационной структуры под стратегию. И если в предыдущих разделах были рассмотрены методы моделирования организационной структуры, то в этом будут рассматриваться задачи моделирования стратегий, методы увязки модели стратегии и модели организационной структуры.

Функциональные стратегии часто разделяются на типовые блоки — продукты, бизнес-процессы, менеджмент, ресурсы — и представляются в виде целей и согласованных суждений относительно способа их достижения. Блок «Продукты» содержит суждения относительно предполагаемых продуктов и услуг компании, а блок «Менеджмент» в разделе «Организационная структура» — суждения относительно функций, звеньев, которые будут поддерживать предоставление намеченного перечня продуктов и услуг. Таким образом, осуществляется проекция стратегии на организационную структуру компании, обеспечивается соответствие стратегии и проекта новой организационной структуры.

В более широком аспекте разработка стратегии предопределяет разработку не только проекта организационной структуры, но и построение программы изменений и реструктуризацию бизнес-процессов.

В обобщенном виде схема стратегического планирования и управления представлена на рис. 4.9. Схема отражает достаточно детализированный и полный процесс стратегического планирования. На практике компании применяют ту или иную часть этой полной схемы сообразно конкретным условиям.

Основу первого этапа составляет качественный анализ бизнеса (уже знакомые техники SWOT-анализа, дерева целей), по результатам которого формируется список приоритетов развития и объектов реформирования, разрабатываются операции по нейтрализации слабых сторон компании и усилению ее преимуществ.

Детализации, применяемой в общем SWOT-анализе для стратегического плана, может быть недостаточно, поэтому приходится отдельно рассматривать все выделенные элементы бизнеса (продукты, бизнес-процессы, менеджмент и ресурсы), которые, в свою очередь, тоже можно детализировать.

Как правило, ключевой вопрос касается продуктов и услуг, с которыми компания собирается позиционироваться на рынке. Для этого и проводятся маркетинговое исследование и мониторинг внешней среды. И на этом же этапе в процесс вмешивается субъективный фактор. Наличие этого фактора сильно влияет на результаты первого этапа, поскольку отражает ожидания и высших менеджеров компании, которые являются носителями стратегического видения.

Таким образом, вырабатывается философия стратегии компании, которая может повлиять на отказ от выпуска некоторых привычных продуктов или, наоборот, на решение организовать производство совершенно новой продукции.

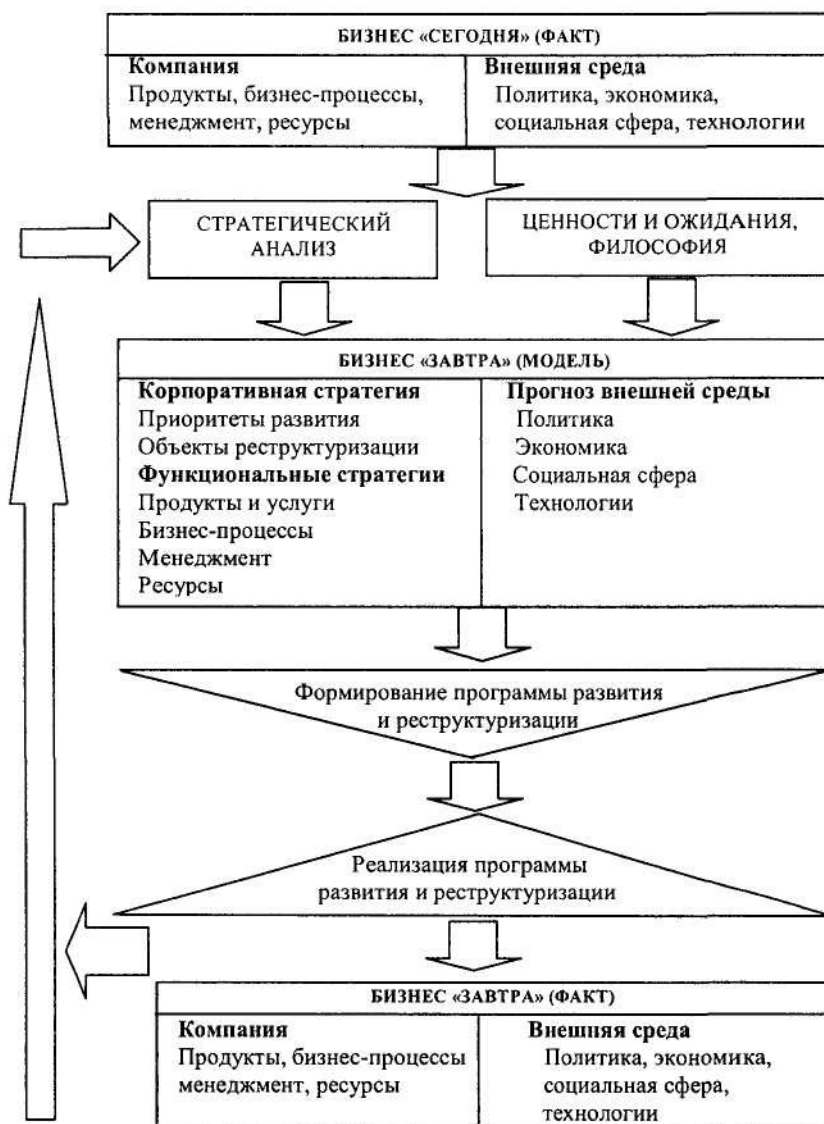


Рис. 4.9. Обобщенная схема стратегического планирования и управления
Источник: [Кондратьев, Краснова, 1999, с. 150].

Как только разработана стратегия, можно говорить о втором этапе стратегического планирования — моделировании бизнеса будущего. Специалисты должны разработать основные бизнес-процессы и логистику для обеспечения выпуска намеченной продукции, ответственные за менеджмент — систему управления. Естественно, должны быть рассчитаны человеческие, финансовые и информационные ресурсы. Затем происходит согласование всех компонентов модели.

После того как сформирована модель будущего бизнеса, начинается разработка функциональной программы развития. Основные ее элементы — продуктовая программа, программа бизнес-процессов, программа менеджмента, ресурсная программа.

Из приведенного описания следует, что продуктовая модель компании одновременно входит составной компонентой как в ее стратегию, так и в ее организационную модель и таким образом может служить связкой, переходником между ними.

Одним из основных результатов стратегического анализа и планирования является продуктовая стратегия. Продуктовая стратегия может быть преобразована в продуктовую модель компании. Функциональная структура компании при учете прочих условий и ограничений должна обеспечивать реализацию продуктовой стратегии. Структурная модель компании через необходимые исполнительные звенья и связанный с ними функционал должны обеспечивать реализацию продуктовой стратегии компании.

Продуктовая и организационная модели могут быть описаны и увязаны друг с другом матрицами проекций «продукты — функции», «функции — звенья».

Таким образом, устанавливается следующая цепочка зависимостей: стратегический анализ — стратегия — продуктовая стратегия — функциональная структура — структурная схема исполнительской системы — организационная структура («как нужно») для обслуживания стратегии.

По ходу установления связей и разработки элементов схемы необходимо учитывать установки и ограничения, сформулированные и задокументированные во всех блоках стратегического плана.

4.5. Подходы к реструктуризации управления компанией

Реструктуризация управления компанией проводится в следующих ситуациях:

- ◆ организационный анализ выявил недостатки существующей организационной структуры;
- ◆ изменилась стратегия компании;
- ◆ перераспределяется ответственность подразделений;
- ◆ происходит сокращение (увеличение) компании;
- ◆ компания переходит из линейно-функциональной в дивизиональную структуру (и наоборот);
- ◆ компания развивается, в результате чего появляются новые функции;
- ◆ осуществляется реинжиниринг бизнес-процессов;
- ◆ внедряется регулярный менеджмент;
- ◆ компания готовится к внедрению информационно-управляющей системы.

Модель реструктуризации организационной структуры управления включает программу изменений и проект новой организационной структуры. Программа изменений формулируется в следующих терминах:

- ◆ убрать (добавить) продукт или услугу;
- ◆ убрать (добавить) функцию;
- ◆ убрать (добавить) исполнительное звено;
- ◆ изменить функциональную структурную схему;
- ◆ изменить организационную структурную схему;
- ◆ изменить соответствие функций и звеньев.

Проект новой организационной структуры и программы изменений основывается на существующей организационной модели и определяется стратегией компании.

Существует ряд типовых примеров реструктуризации. Рассмотрим несколько из них: сокращение компании, объединение двух компаний, добавление новых функций и реорганизация.

Реструктуризация управления в условиях сокращения. Вариантов сокращения может быть несколько. Один из них — сокращение системы управления, связанное с отказом от производства некоторых продуктов и услуг. Рассмотрим этот вариант реструктуризации управления на примере группы компаний «Прогресс» [Кондратьев, Краснова, 1999, с. 110].

Сокращение продуктов группы компаний «Прогресс». Одним из следствий финансового кризиса 1998 г. стал резкий рост цен на импортные товары, падение спроса на них, уменьшение объема импорта коммерческими компаниями, поиск импортозамещающих продуктов. Группа компаний «Прогресс» тоже отметила значительное падение продаж элитных сортов кофе и в связи с этим решила отказаться от этого вида коммерческого бизнеса. На принятие данного кардинального решения повлияли и невысокие результаты докризисного развития этого направления бизнеса компании. Быстрой перестройке системы управления компанией способствовало наличие в компании «Положения об организационной структуре», в котором с помощью средств моделирования Orgware были задокументированы продукты, функции, исполнительные звенья компании, а также их соответствие друг с другом.

После принятия решения о сокращении бизнеса по кофе была проанализирована матрица проекций «продукты — функции». По этой матрице проекций были установлены функции обеспечения направления «кофе», и эти функции были ликвидированы. Что касается функций, например маркетинга, то в отношении других продуктов они сохранились, но объем выполнения их уменьшился.

Анализ следующей матрицы проекций «функции — исполнительные звенья» позволил выявить исполнительные звенья, связанные с ликвидируемыми и сокращаемыми функциями.

Относительно звеньев, функции которых были сокращены, было принято решение о

сокращении их объема. Звенья, за которыми были закреплены только ликвидированные функции, были сокращены.

При другом сценарии сокращения «уплотняются» функции и сокращается «раздутый штат». Проще говоря, один человек делает то, что раньше делали двое.

Возможен такой сценарий сокращения, как сокращение объема продаж — сокращение объема (но не числа) функций — сокращение подразделений и т. д.

Реструктуризация управления в условиях слияния. С описания перечня продуктов и услуг начинается и сценарий слияния. Описываются продуктовые перечни сливающихся компаний, затем функции, поддерживающие выпуск продуктов, и исполнительные звенья, за которыми были закреплены данные функции.

Первый вариант модели новой компании получается путем простого объединения этих трех параметров и построения матриц проекций «продукты — функции» и «функции — звенья». Естественно, что в такой модели наверняка окажутся дублирующие продукты, функции и организационные звенья, и матрицы проекций наглядно покажут это.

Все дублирующие компоненты модели последовательно анализируются, и принимается решение о способе их объединения и устранении дублирования. При наличии нескольких вариантов объединения критерии отбора ищут в стратегии компании.

Появление новых функций. Существуют два варианта возникновения новых функций. Первый связан с выпуском новых продуктов, и тогда речь идет о появлении новых бизнес-функций и расширении функций управленческих.

Второй вариант касается только управленческих функций. Не секрет, что компании, которые уделяли менеджменту больше внимания, легче переносят кризис. Поэтому наиболее гибкие руководители из числа тех, кто мало уделял внимания менеджменту, будут увеличивать функции управления в своих компаниях. Кто-то станет искать новые рыночные ниши, и тут не обойтись без маркетинга, кому-то понадобится жесткий контроль над финансами, и нужно будет вводить бюджетирование.

В определенных ситуациях появление новых функций может приводить к появлению новых звеньев, что тоже должно найти отражение в матрице проекций.

Сценарии реорганизации. Цели и критерии реорганизации обычно находятся далеко за рамками организационных моделей и определяются привходящими обстоятельствами. Так, например, в условиях финансового кризиса некоторые компании, чтобы сократить издержки, переходят от дивизиональной структуры на более экономную линейно-функциональную — этот сценарий называется реорганизацией. И если при дивизиональной структуре (состоящей, к примеру, из головной компании и двух подразделений) бюджетирование велось на двух уровнях управления в трех компаниях (соответственно, было три финансовых службы), то при линейно-функциональной структуре бюджетирование осуществляется лишь функциональной службой. Лишние оргзвенья ликвидируются.

В определенных условиях многие компании, наоборот, стремятся перейти из линейно-функциональной в дивизиональную структуру [Семь нот менеджмента, 2001, с. 380]. Изменения в организационных моделях наглядно демонстрируют матрицы организационных проекций.

Очевидно, что средства организационного моделирования не создают само решение, они лишь методически и технологически поддерживают его поиск. Поэтому выбор организационных моделей определяется главным образом в результате анализа складывающейся ситуации и стратегии компании.

Сложная задача разбивается на более простые — типовые. Рассмотренные сценарии являются локальными типовыми решениями, совокупность которых образует общее решение: во время реструктуризации компания может сокращать продукты, внедрять новые управленческие функции и менять дивизиональную структуру на линейно-функциональную одновременно. Такое наложение нескольких процессов делает проведение эффективной реструктуризации без специальных инструментов чрезвычайно сложным. В частности, это было одной из причин появления программных средств, которые позволяют «разбить» общий процесс изменений на локальные решения, смоделировать их в отдельности, а потом построить окончательную общую модель изменений.

Пожалуй, многое из описанного выше знакомо руководителям, по крайней мере на интуитивном уровне. Принципиальное отличие состоит в том, что организационное проектирование «в уме» доступно единицам, а с помощью соответствующей программной поддержки оно становится не сложнее ведения бухгалтерии и построения прогнозных отчетов (что,

конечно, тоже не просто, но заведомо лучше упорядочено). Кроме того, в классическом варианте участие руководителей среднего звена в процессе разработки плана реструктуризации происходило методом рабочих совещаний, где зачастую одни и те же вопросы неоднократно повторялись. В бизнес-инжиниринге систематизированная фиксация и классификация существенной информации с помощью бизнес-моделей и информационных технологий позволяет значительно сократить время, необходимое для сбора информации и выработки решений.

Фактически применение динамического бизнес-моделирования позволяет разрабатывать проекты изменений одному человеку — назовем его организационным бухгалтером или специалистом по реинжинирингу. А вся необходимая увязка между изменениями продуктовой модели, функций и оргзвеньев хотя по-прежнему поддерживается коллективной работой сформированной для этого целевой группой, но уже в существенной мере опирается на средства информационных технологий.

4.6. Разработка должностных инструкций

От построения организационно-функциональной модели логично перейти к составлению должностных инструкций, которые являются отражением модели управления персоналом компании. В современных компаниях четко задаются не только функциональные обязанности сотрудников, но и цели деятельности, критерии их оценки, а также ценности корпоративной культуры (например, в форме корпоративного кодекса, включающего сформулированную миссию, направления развития, стратегии, а также нормы и правила поведения сотрудников, поощряемые компанией). Остановимся пока только на так называемом **производственном поведении**.

В традиционном подходе к описанию организации через существующие должностные инструкции предпринимается попытка выявления функций «целого» через функции «частей». Поэтому созданные таким образом документы всегда во многом расходятся с действительностью и реальные требования руководителей к деятельности своих сотрудников остаются неформализованными.

Новый подход, который лег в основу регулярного менеджмента, требует в качестве первого шага по его постановке построения «организационно-функциональной модели» компании в целом. При моделировании сначала описываются стратегии, цели и функции компании, которые затем распределяются по исполнительным звеньям вплоть до конкретных сотрудников. Это и есть первый шаг в постановке современного управления персоналом, получивший название «организационное программирование» (рис. 4.10).



Рис. 4.10. Пирамида организационного программирования Источник: [Семь нот менеджмента, 2001, с. 45].

Главная цель организационного программирования — довести функции, поддерживаемые в компании, до конкретного человека. Чтобы на вопрос «кто это делает?» не следовал ответ «мы», а звучал бы ответ «я». Наличие точных и реальных регламентов деятельности решает еще одну актуальную задачу — компания перестает быть «заложником конкретных сотрудников», созданные регламенты позволяют достаточно просто подключать к деятельности компании новых специалистов.

При выборе включаемых в должностную инструкцию разделов ее следует рассматривать в контексте всех организационно-распорядительных документов, регламентирующих деятельность персонала компании. К таким документам относятся «Положение об организационной структуре компании» и набор «Положений о подразделениях».

Например, в рассматриваемом примере (рис. 4.11) в форму должностной инструкции не включены взаимоотношения и связи по должности и сопровождающий эти связи документооборот.

Такие сведения, причем с необходимой степенью точности, могут быть приведены в описании бизнес-процессов, а не перечисляться в должностной инструкции в отрыве от контекста. Наличие «Положений о подразделениях» делает избыточным указания в инструкциях сотрудников, подчиненных по должности (снизу по иерархии), для этого достаточно указать только непосредственного начальника и т. п.

Часто в инструкцию помещают требования к персоналу. Такие сведения, особенно личностные требования, по сложившимся стандартам управления включаются в специальные

внутренние документы типа «Описание должности» (или «Описание рабочего места»), которые не показываются сотрудникам и служат руководством для кадровых служб при поиске и отборе персонала на вакантные должности. В то же время некоторые компании включают в должностные инструкции критерии оценки деятельности сотрудника, занимающего данную должность.

Итак, хотя канонической формы должностной инструкции нет, в ее составе можно выделить два основных блока — «Положение о функциональных обязанностях» и описание баланса обязанностей и ответственности.

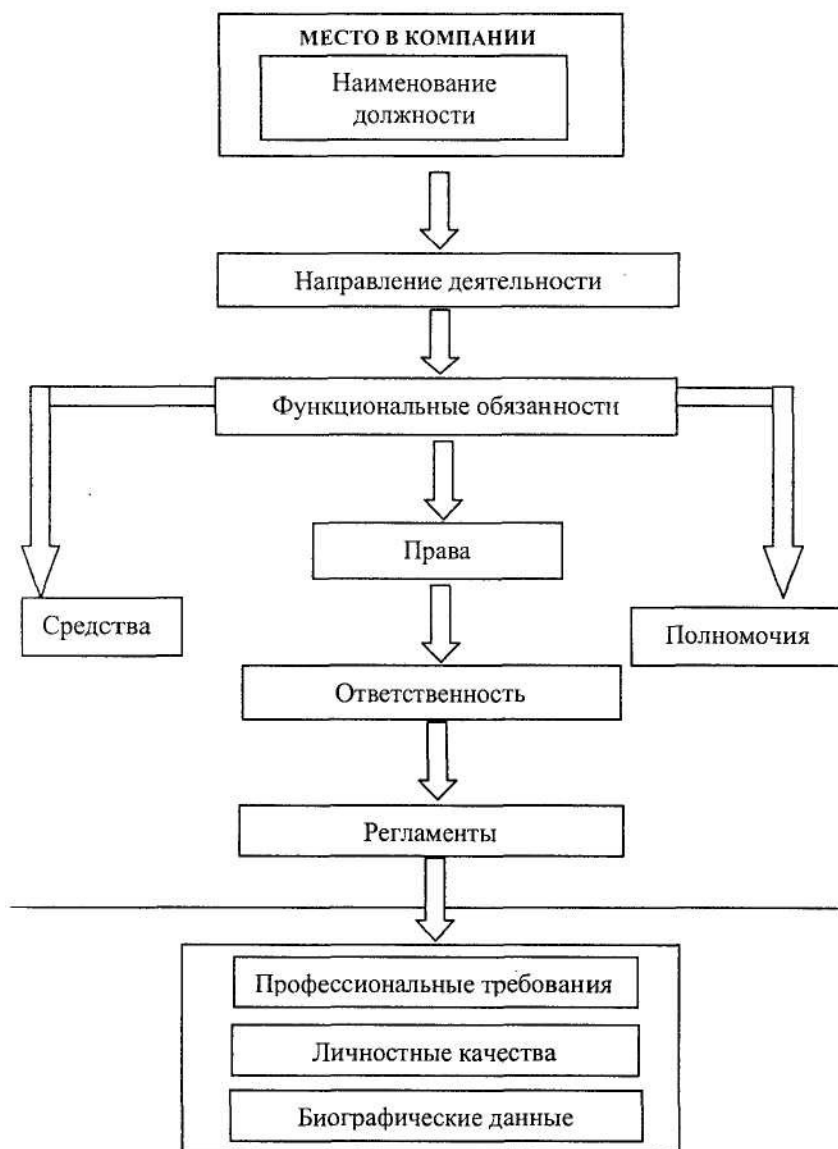


Рис. 4.11. Типовая структура должностной инструкции Источник: [Семь нот менеджмента, 2001, с. 47].

В логичных вариантах должностной инструкции можно выделить следующие разделы [Семь нот менеджмента, 2001, с. 48]:

1. Точное наименование должности и место сотрудника в компании — устанавливается прямая и функциональная подчиненность сотрудника, замещение по должности во время отсутствия и т. д.
2. Целевое назначение должности — основные задачи, для решения которых существует данная должность.
3. Функциональные обязанности — конкретные операции, возложенные на сотрудника и/или форма участия в их реализации.
4. Средства — рабочее место, технологическое и коммуникационное оборудование, средства передвижения, оргтехника и т. д., предоставляемые сотруднику для выполнения своих

функциональных обязанностей.

5. Права, которые предоставляются сотруднику на доступ к ресурсам компании (чему-либо, кому-либо), и полномочия — особый вид прав, связанный с распорядительными функциями и принятием решений.

6. Ответственность — устанавливаемая необходимость отвечать за свои действия в рамках зафиксированных ранее обязанностей, прав и полномочий.

7. Регламенты — документы, которыми сотрудник должен руководствоваться в своей текущей деятельности.

Известны три наиболее распространенных сейчас способа формирования содержательной части должностных инструкций:

- 1) умозрительная корректировка старых документов;
- 2) составление должностных инструкций по результатам опроса сотрудников на рабочих местах;
- 3) использование тарифно-квалификационных справочников.

После составления документа тем или иным способом он согласовывается и подписывается сотрудником. Все способы с разной степенью могут зафиксировать, что делает или должен делать каждый отдельный сотрудник, но общая картина деятельности для того, кто хочет понять роль каждого в общем процессе, а не просто удостовериться, что все много работают, остается непрозрачной. Сравнительную ценность отдельных функций сотрудника для реализации целей компании да и вообще их взаимосвязь проследить трудно.

Правильных путей тоже три. Назовем их условно:

- 1) дедуктивный (сверху вниз);
- 2) индуктивный (снизу вверх);
- 3) «от процессов».

В первом случае руководителям компании предлагается взглянуть на нее свежим взглядом — представить ее в виде «черного ящика», структура которого неизвестна, и описать существующее состояние: что компания предлагает миру, какие бизнес-функции помогают этому, какие подсистемы (функции) менеджмента регулируют деятельность компании. Функции могут формироваться не только «из головы» — методом мозгового штурма, но и из типового классификатора или из референтных моделей аналогичных предприятий.

Далее структура «черного ящика» раскрывается и описываются существующие оргзвенья (за основу берется, например, штатное расписание). Функции последовательно детализируются с тем, чтобы те из них, которые необходимы на уровне предприятия, были доведены до конкретных исполнителей. Этот самый радикальный вариант может быть применен на сравнительно небольших предприятиях, когда требуется серьезная перестройка бизнесов, очистка от старой неэффективной деятельности и ее носителей.

Второй (индуктивный) способ применяется на достаточно спешных предприятиях, он крайне внимателен к положительному опыту, старается его сохранить и систематизировать. После проведения этой работы такой бизнес становится воспроизводимым, например, в филиале или на региональном дочернем предприятии.

Даже на самом успешном предприятии придется столкнуться почти с полным отсутствием документов, регламентирующих бизнес; в лучшем случае — это пожелтевший листок с квадратиками («структурная схема»), штатное расписание, телефонный справочник или должностные инструкции, представляющие интерес лишь для историков фабрик и заводов. Тем не менее любые сведения о компании надо тщательно собрать, сгруппировать функции по подразделениям и составить структуризатор в качестве первичных таблиц — «классификаторов». В отдельные классификаторы нужно занести оргзвенья и бизнесы (товары, продукты и услуги) компании.

Если документы отсутствуют или ясно, что они абсолютно недостоверны, можно начать с анкетирования персонала компании. Причем желательно провести опрос на двух уровнях: топ-менеджеров, отвечающих за функциональные направления или отдельные бизнесы (какие функции, по их мнению, выполняют подразделения), а также сотрудников этих подразделений (что они делают на самом деле). Таким образом, получаются три первичные модели компании: «по документам», «взгляд сверху» и «взгляд снизу».

Устранив неизбежные противоречия между тремя моделями, можно перейти к следующему этапу — классификации функций по компонентам менеджмента и основным бизнес-процессам. Функции в первичных классификаторах размечаются по типам, а затем сводятся в

базовые классификаторы — «функции менеджмента» и «функции обеспечения».

Цель этой работы — выделение реальных контуров управления (замкнутых управленческих циклов) и производственно-коммерческих цепочек, реализуемых в компании. Затем полученные классификаторы необходимо согласовать, то есть найти на предприятии компетентных сотрудников. Далее гораздо проще. Согласованные классификаторы «функций» и «бизнесов» проецируются на классификатор «оргзвенья» (закрепляются исполнители). На этом, в первом приближении, заканчивается этап создания системно-функциональной модели предприятия и «Положения об организационной структуре». Дальнейшая детализация функций и звеньев (до сотрудников) и рассмотрение модели в различных срезах позволяют получить и другие базовые отчеты, например «Положение об организации маркетинговой работы» или «Положения о подразделениях и службах». Внизу этой «пирамиды организационного программирования» и лежат искомые «Положения о функциональных обязанностях сотрудников», которые непосредственно вытекают из необходимых предприятию функций.

И, наконец, третий путь — это метод создания должностных инструкций, идущий от описания бизнес-процессов. Он наиболее точно позволяет выявить все бизнес-операции, реализуемые сотрудниками, связав их при этом с существующим документооборотом. На этапе моделирования бизнес-процессов требуется не просто пересчитать и закрепить бизнесы и функции, а определить взаимодействие между элементами ранее описанной организационно-функциональной структуры. Существуют программные продукты, выполняющие технологическую поддержку, а некоторые поддерживают оба метода описания: функциональный и процессный.

Очевидно и то, что после описания процессов мы получаем более полное представление о деятельности конкретных сотрудников.

Резюме

1. Реструктуризация — это изменение организационной структуры компании. Одна из возможных классификаций типов организационных структур выделяет 5 подходов к разработке структуры организации: функциональный, дивизиональный, матричный, командный и сетевой. Каждый из этих структурных подходов адекватен определенным организационным целям и обладает как достоинствами, так и недостатками.

2. Проведению изменений и реструктуризации управления компанией предшествует организационный анализ ситуации «как есть». Этапы организационного анализа, или разработки «Положения об организационной структуре компании», включают: 1) составление перечня продуктов и услуг; 2) составление перечня функций и построение функциональных моделей; 3) составление перечня исполнительных звеньев; 4) построение матриц организационных проекций; 5) создание структурной схемы компании.

3. Продуктовая модель компании одновременно входит составной компонентой как в ее стратегию, так и в ее организационную модель и таким образом является связкой, переходником между ними. Продуктовая и организационная модели могут быть описаны и увязаны друг с другом матрицами проекций «продукты — функции», «функции — звенья».

4. Проект новой организационной структуры и программы изменений основывается на существующей организационной модели и определяется стратегией компании.

5. При выборе включаемых в должностную инструкцию разделов ее следует рассматривать в контексте всех организационно-распорядительных документов, регламентирующих деятельность персонала компании. Наиболее эффективным методом создания должностных инструкций является метод, идущий от описания бизнес-процессов. Он наиболее точно позволяет выявить все бизнес-операции, реализуемые сотрудниками, связав их при этом с существующим документооборотом.

Вопросы для обсуждения

1. Какие существуют подходы к построению организационных структур?
2. Обсудите алгоритм разработки «Положения об организационной структуре». На каком этапе могут возникнуть наибольшие трудности в реализации данного алгоритма?
3. Проведите организационный анализ известной Вам компании и создайте вариант «Положения об организационной структуре».
4. Попробуйте смоделировать один из сценариев реструктуризации на основе проведенного организационного анализа.
5. Проанализируйте соответствие рассмотренной Вами организационной структуры существующей стратегии компании.
6. Проведите анализ известной Вам должностной инструкции с точки зрения практической

Тема 6

Всеобщее управление качеством: (TQM) и стандарты серии ISO 9000 как стратегия изменений

- 6.1. Становление концепции Всеобщего управления качеством (TQM).
- 6.2. Основные положения TQM.
- 6.3. Проекция TQM на российскую практику.
- 6.4. Стандарты серии **ISO 9000** как инструмент организационных изменений.

6.1. Становление концепции Всеобщего управления качеством (TQM)

Подходы к определению TQM. В российской литературе, посвященной управлению качеством, наблюдается некоторая путаница в связи с переводом термина Total Quality Management на русский язык. Чаще всего встречаются такие два варианта перевода: комплексное (или всеобщее) управление качеством и управление комплексным (или всеобщим) качеством (также можно встретить термин «комплексный контроль качества»). В стандарте ISO 8402 этот термин переведен как «всеобщее руководство качеством» и означает подход к руководству организацией, нацеленный на качество, основанный на участии всех ее членов и направленный на достижение долгосрочного успеха путем удовлетворения требований потребителя и выгоды для членов организации и общества [Международные стандарты, 1995]. В. Огвоздин, один из признанных российских экспертов в области качества, придерживается перевода «тотальное управление качеством», т. к. это понятие, по его мнению, в наибольшей степени соответствует подходу к управлению компанией, когда достижение качества становится главной целью в деятельности предприятия и проникает во все сферы управления [Огвоздин, 1999]. В. Нодельман считает, что правильным будет употребление словосочетания «управление комплексным качеством», так как в англоязычной литературе употребляется лишь понятие «total quality», в то время как термина «total management» не существует [Нодельман, 2004].

На наш взгляд, наиболее удачным выглядит перевод «всеобщее управление качеством», тем более что данное словосочетание уже прочно вошло как в научную литературу, так и в практику ведения российского бизнеса.

Рассмотрим более подробно некоторые определения TQM.

«Total quality management» — система действий, направленных на достижение удовлетворения и восхищения потребителей (клиентов), рост возможностей работников, более высокие, долговременные доходы и меньшие затраты» [Kanji, 1990, p. 15].

«TQM (всеобщее руководство качеством)» — подход к руководству организаций, нацеленный на качество, основанный на участии всех ее членов и направленный на достижение долгосрочного успеха путем удовлетворения потребителя и выгоды для всех членов организации и общества» [ИСО 9000, с. 15].

Интересны примечания к понятию TQM из упомянутого стандарта:

1. «Все члены» означает персонал во всех подразделениях и на всех уровнях организационной структуры.
2. Сильное и настойчивое лидерство — руководство высшей администрации, обучение и подготовка всех членов организации являются существенными моментами для успешной реализации TQM.
3. При всеобщем руководстве качеством (TQM) концепция качества имеет отношение к достижению всех целей управления.

4. Концепция «выгоды для общества» подразумевает выполнение требований общества. В стандарте ИСО 9000:2000 были внесены изменения в определение TQM, в частности дополнительно вводятся в число заинтересованных сторон собственники и поставщики. Известный российский специалист в области качества В. Липидус предлагает следующее определение TQM [Липидус, 2000, с. 49]: «TQM — менеджмент качества, полностью охватывающий организацию».

Здесь также важны примечания.

1. TQM основан на участии всех членов организации и нацеленности на долгосрочный успех за счет обеспечения выгоды всех заинтересованных в деятельности организации сторон.

2. Организации следует иметь надлежащие философию и культуру для успешного использования принципов TQM.

3. TQM воздействует на все технические и нетехнические виды деятельности, выполняемые в организации.

Этапы становления и развития концепции TQM. Существует множество теоретических работ, детально описывающих историю TQM, начиная с вклада гуру качества и заканчивая современными моделями различных премий за качество. Выделяют несколько различных подходов к периодизации истории управления качеством. Наиболее популярным и часто цитируемым подходом является так называемый эволюционный подход Д. Гарвина, где история развития управления качеством представлена с точки зрения четырех, сменяющих друг друга «эр качества»: инспектирования, статистического контроля качества, гарантированности качества и стратегического менеджмента качества [Garvin, 1988, p. 3]. В данном подходе нашла отражение история развития управления качеством в США, но из-за особенностей, присущих развитию теории TQM, такая периодизация исключает некоторые элементы, имеющие особое значение для понимания сути данной концепции.

Еще одна интересная периодизация предложена коллективом авторов учебника «Управление качеством и реинжиниринг организаций» [Абутидзе, Александровская и др., 2003]. Они выделяют четыре фазы становления и развития «учения о качестве»: фаза отбраковки, фаза управления качеством, фаза постоянного повышения качества, фаза TQM.

Одной из особенностей развития теории Всеобщего управления качеством стал характер ее национальной «принадлежности». В отличие от большинства концепций и методик, которые, появившись в США, затем постепенно распространялись в мировой практике, концепция TQM развивалась нетипично, не став итогом разработок только лишь исследователей из Соединенных Штатов. Именно эта особенность и была взята В. Нодельман за основу для периодизации теории развития этой отрасли знаний, что отразилось в выделении следующих четырех основных этапов [Нодельман, 2004].

1 этап. Появление первых исследований в области качества и разработка аналитических методов по его контролю в США (1925-1945 гг.).

2 этап. Зарождение концепции TQM: миграция идей в Японию и их дальнейшее там развитие (1946-1970 гг.).

3 этап. Постепенное распространение японских инноваций в области качества, соединившие в себе американские разработки и японский опыт, в США и Европе (начало так называемого «движения за качество») (конец 1970 — середина 1990 гг.).

4 этап. Институционализация концепции TQM (с середины 1990-х гг. по настоящее время).

Первый и второй этапы отражают непосредственно становление концепции управления качеством, в то время как в течение третьего этапа TQM приобретает современные очертания. Четвертый этап находится в начальной стадии развития **п**, по мнению автора данной периодизации, не созрел для полноценного анализа.

Началом **первого этапа** развития теории управления качеством можно считать появление в 1931 г. книги В. Шухарта

«Экономический контроль качества промышленной продукции» (Economic control of quality of manufactured product), Физика из Bell Telephone Laboratories. По мнению многих исследователей, эта монография ознаменовала перелом в развитии дисциплины управления качеством, где впервые для нее была разработана научная основа.

Значимость трудов В. Шухарта сложно переоценить. Так, **ич** впервые была предложена концепция *статистического контроля процессов* (SPC), в основе которой лежали тейлоровские принципы научного менеджмента. Используя метод контрольных карт, основные усилия В. Шухарт предложил направить на разделение отклонений: на те, которые являются необычными,

выходящими за установленные пределы, и те, которые присущи производственному процессу. Это гарантировало отделение естественных проблем от проблем, вызванных какими-либо непредвиденными обстоятельствами.

Методы, предложенные В. Шухартом, были востребованы во время Второй мировой войны, когда была разработана концепция приемлемых уровней качества. В это же время коллеги и последователи В. Шухарата, Э. Деминг и Дж. Джуран, занимались дальнейшими исследованиями в этой области, результаты которых после окончания войны были представлены американской и японской аудиторией.

При переходе к описанию **второго этапа** развития концепции управления качеством следует отметить, что разработки Дж. Джурана и Э. Деминга игнорировались промышленными компаниями США вплоть до 1980-х гг. Это явление связано с рядом обстоятельств. Во-первых, после Второй мировой войны в Соединенных Штатах наблюдался устойчивый рост потребительского спроса, и продавцам достаточно было контролировать технический уровень качества в рамках производственного процесса, так как не было необходимости ставить качество продукции в зависимость от нужд потребителей. Во-вторых, высший менеджмент был полностью сосредоточен на финансовых показателях. В-третьих, международная конкуренция находилась на самой ранней стадии своего развития. И, наконец, четвертой причиной послужило то, что работа над качеством осуществлялась исключительно в рамках функционального отдела контроля качества.

Необходимость переосмысления важности качества для успешного существования организаций начала осознаваться только после того, когда перед процветающей экономикой США и европейских стран появилась серьезная угроза — японские компании, ставшие с тех пор основными конкурентами западных стран в борьбе за мировые рынки.

Известно, что после Второй мировой войны качество продукции, производимой в Японии, было чрезвычайно низким. Как отметил Р. Коул, «новая парадигма качества, разработанная в Японии в период с 1955 по 1980 гг., возникла из ощущения кризиса, последовавшего за разорением в результате Второй мировой войны» [Cole, 1998, p. 45].

Для решения проблемы качества в 1946 г. в Японии был основан Союз японских ученых и инженеров (the Union of Japanese Scientists and Engineers — **JUSE**), а в 1949 г. появляется Исследовательская группа по контролю качества (Quality Control Research Group). Задачами этих некоммерческих организаций стало проведение исследований и обучения в области качества и распространение данных методов среди японских компаний. В то же время получают широкое распространение методы промышленной стандартизации — многие японские компании стремятся получить право размещать на своих продуктах знак **JIS** (Japanese Industrial Standards), доказывающий, что они внедрили у себя статистический контроль качества¹.

В течение 1950-х гг. в Японии прогрессирует процесс обучения методам контроля качества. В 1950 г. в страну был приглашен Э. Деминг. В течение восьмидневных лекций для японских инженеров он коснулся таких проблем, как использование контрольных карт для контроля процессов и применения *цикла PDCA* (Plan-Do-Check-Act) для улучшения качества. Опыт проведения таких семинаров оказался настолько успешным, что к 1974 г. было обучено около 5000 японских топ-менеджеров [Morrison, 1994], 14 700 инженеров и тысячи мастеров [Deming, 1982].

Некоторые исследователи полагают, что именно статистический контроль качества стал основой концепции TQM как «философии, затрагивающей все функции фирмы и все уровни менеджмента» [Grant, 1994, p. 27]. Более того, по мнению П. Дракера, статистический контроль качества «изменил социальную организацию фабрики» [Drucker, 1990, p. 95]. Работы Э. Деминга, посвященные инструментарию для систематического анализа вариаций и выявления причин дефектов, а затем для перепроектирования производственных процессов с целью снижения вариаций, привели к существенным изменениям в функционировании японских предприятий [Нодельман, 2004]:

¹ Подобные тенденции прослеживаются и в России 1990-х гг. с той лишь разницей, что россияне стремятся заполнить другой «значок» — ISO 9000. Подробнее на эту тему см. [Овсянко, 2002], [Ov-ianko, Shirokova, Ovsianko, Nodelman, 2001].

♦ Во-первых, введение статистического контроля качества требовало вовлечения в работу по идентификации неприемлемых вариаций и их исправлению не только инженеров по контролю качества, но и непосредственно самих операторов. Это вызвало пересмотр базовых

принципов организации производства, заложенных еще Ф. Тейлором: необходимости контроля за операторами и повышения квалификации рабочих. Применение методов статистического контроля на японских предприятиях привело к тому, что, с одной стороны, операторы участвовали в корпоративном процессе обучения, непрерывно повышая свою квалификацию на рабочем месте, а с другой стороны, они стали обладать более широкими полномочиями в принятии решений относительно их повседневной работы. Кроме того, операторы были вовлечены в деятельность по предложению и внедрению улучшений. Естественным итогом этого процесса стало появление «*кружков контроля качества*» — инновации, оказавшей мощное влияние на развитие теории и практики TQM.

♦ Во-вторых, акцент статистического контроля качества на идентификации и исправлении причин вариаций привел к тому, что больше внимания стало уделяться связям, существующим между различными видами производственной деятельности. В результате производственный процесс стал восприниматься единой взаимосвязанной системой, внутри которой рабочим и менеджерам необходимо было находиться в контакте друг с другом и обмениваться информацией, чтобы диагностировать и решать существующие или просчитывать потенциальные проблемы. Постепенно это привело к восприятию любых связей, как внутренних, так и внешних, в качестве элементов *единой цепи*, построенной на взаимоотношениях «поставщик — потребитель».

Таким образом, применение методов статистического контроля процессов способствовало зарождению на японских предприятиях специфичной организационной культуры, побуждающей сотрудников к инновациям и обучению.

На начальном этапе в Японии возникли некоторые препятствия развитию практики управления качеством. Во-первых, произошла переоценка роли статистических методов. Во-вторых, акцентирование внимания на стандартизации привело к развитию такой негативной тенденции, как формализация работы с качеством. В-третьих, менеджмент высшего и среднего звена по-прежнему не испытывал энтузиазма относительно использования методов по управлению качеством.

Для решения этих проблем в 1954 г. в Японию был приглашен Дж. Джуран. Решение пригласить именно Дж. Джурана последовало после того, как в Японии в 1951 г. было опубликовано первое издание его книги «Руководство по контролю качества» (Quality Control Handbook). Дж. Джуран так описывает эти семинары: «Никто не был удивлен больше меня, когда выяснилось, кто пришел на мой семинар — 140 руководителей крупнейших промышленных компаний Японии. После этого семинара две дополнительные группы, каждая состоящая из 150 топ-менеджеров, провела со мной 2 недели. Когда я проводил эти же семинары в США, аудитория состояла из инженеров и менеджеров по контролю качества. Никогда перед моей поездкой в Японию в 1954 г. и никогда с тех пор столь влиятельные промышленные лидеры не уделяли мне так много внимания» [Juran, 1993, p. 43].

На семинарах для высшего менеджмента Дж. Джуран коснулся следующих вопросов. Во-первых, он отметил особую роль и *ответственность высшего менеджмента* за организацию работы над качеством, в частности акцентировал внимание на ответственности менеджеров за выработку политики бизнеса и планирование качества [Juran, 1954]. Во-вторых, Дж. Джуран утверждал, что качество является заботой *всего* трудового коллектива, так как качество слишком важно, чтобы за него несли ответственность только сотрудники отдела по контролю качества. В-третьих, как и Э. Деминг, Дж. Джуран полагал, что работа над качеством может означать больше, чем просто поиск дефектов и производство в соответствии со спецификациями, а управление качеством и контроль качества должны быть встроены в общую систему управления.

С точки зрения развития концепции TQM, именно семинары Дж. Джурана сыграли переломную роль, так как после них «контроль качества стал использоваться как инструмент управления, а сами они обозначили начало постепенного перехода от статистического контроля качества к всеобщему управлению качеством, то есть к продвижению идеи о процессе «управления качеством», в котором участвуют все отделы и сотрудники, другими словами, идеи об управлении комплексным качеством, или контроле качества в масштабах всей компании (total company-wide quality control)» [Ishikawa, 1990, p. 10].

Таким образом, к концу второго этапа в Японии при участии американских специалистов была сформирована теоретическая база TQM, в основу которой легли выводы, к которым постепенно пришли японские практики после лекций Э. Деминга и Дж. Джурана. Первый вывод заключался в том, что предупреждение дефектов приносит больший экономический эффект,

нежели их поиск и исправление после того, как продукция уже произведена. Во-вторых, на основе цикла Шу-харта — Деминга PDCA была создана концепция *kaizen*, в основу которой легла идея принятия организацией непрерывных улучшений в качестве главной цели компании. Третьим выводом стало осознание японскими компаниями стратегической роли качества, восприятие качества источником долгосрочного конкурентного преимущества.

Примечательно, что в США в течение описываемого периода времени получают развитие методы *контроля* качества. В 1946 г. появляется Американское общество контроля качества (American Society for quality control), которое быстро становится влиятельной организацией, объединяющей тысячи специалистов по контролю качества. В 1968 г. общество начинает выпускать ежемесячный журнал «Quality Progress», посвященный проблеме достижения технического совершенства. Среди американских исследователей в области качества в этот период можно выделить А.Фейгенбаума и Ф.Кросби. В 1954 г. А. Фейгенбаум в книге «Контроль комплексного качества» (Total Quality Control) предложил одноименную концепцию, основное отличие которой от японской инновации TQM заключалось в том, что качество оставалось полем деятельности функциональных специалистов по контролю качества. Это отличие отражает основное направление деятельности западных теоретиков и практиков в области качества вплоть до начала 1980-х гг.

Началом третьего этапа, возможно, следует считать момент, когда западные компании в конце 1970-х гг. столкнулись с серьезнейшей конкурентной угрозой, исходящей от Японии, что и вызвало появление стойкого интереса к японским методам управления качеством.

В течение первой стадии «японизации» [Tuckman, 1995, p. 67] (конец 1970-х — начало 1980-х гг.) западные специалисты при изучении японского опыта обратили внимание на кружки качества, которые были признаны главной инновацией, способной вернуть конкурентное превосходство западным компаниям. В это же время появляются исследования, посвященные феномену японской фирмы, среди которых можно выделить работы В. Оучи [Ouchi, 1981], Р. Паскаля [Pascale and Athos, 1982] и С. Фогеля [Vogel, 1995]². Необходимость поиска резервов для повышения эффективности управления в условиях рецессии 1980-х гг. вызвала волну серьезного внимания к японскому опыту в области управления качеством таких крупнейших американских компаний, как Ford, Хегох и Motorola. Именно в этот период начинает формироваться академическое направление исследований в данной области знаний. В 1980 г. в США появляется документальный фильм под названием «Если Япония может, почему мы нет?», описывающий деятельность Э. Деминга в Японии в 1950 гг., а в 1986 г. — классическая работа Э. Деминга «Выход из кризиса», в которой обобщен его опыт работы в Японии. В 1983 г. выходит в свет программная статья Д. Гарвина «На повестке дня — качество», где автор указывает на необходимость пересмотра отношения к качеству продукции, выпускаемой в США. В этой работе рассматриваются основные принципы управления качеством, созвучные с идеями гуру: необходимость вовлечения высшего руководства в работу над качеством, важность установления целей для непрерывных улучшений, обучение сотрудников, развитие адекватной информационной системы управления качеством [Garvin, 1983, p. 73]. В 1985 г. в США появляется книга К. Ишикавы «Что такое контроль качества?»³ (What is quality control?), где концепция TQM названа новой философией менеджмента [Ishikawa, 1985, p. 103]. В 1989 г. выходит в свет классический учебник под названием «Всеобщее управление качеством» Дж. Окленда из Брэдфордского университета, где TQM рассматривается как «подход к улучшению конкурентоспособности, эффективности и гибкости всей организации..., способствующий восприятию стратегической роли качества» [Oakland, 1989, p. 22]. Стратегическое значение качества также подчеркивается в книге представителя гарвардской школы бизнеса Д. Гарвина «Управляя качеством», где им предложена концепция стратегического управления качеством (strategic quality management). Автор указывает на необходимость более серьезного отношения к качеству, его увязки с прибыльностью, с основными целями бизнеса и с требованиями потребителей, а также затрагивает вопросы влияния качества на конкурентные позиции фирмы и необходимости организации непрерывных улучшений [Garvin, 1988]. Вторая стадия (конец 1980-х — середина 1990-х гг.) характеризуется возрастанием общественного интереса к проблематике качества, что отчасти вызвано появлением трех элементов инфраструктуры TQM. Во-первых, в этот период начинают возникать различные объединения и общества по управлению качеством⁴. Во-вторых, появляются престижные награды за качество, предлагающие механизм для самооценки эффективности *всех* сфер деятельности компании: в 1987 г. в США учреждена премия им. М. Болдриджа, в 1992 г. в Западной Европе — Европейская награда за качество. В-третьих, в 1986 г. появляются стандарты систем менеджмента

качества ISO 9000, являющиеся попыткой создать признанный на мировом уровне стандарт управления качеством. С другой стороны, различные консультационные компании начинают проявлять интерес к концепции TQM. С 1990 г. выходит европейский журнал «Всеобщее управление качеством» — наиболее влиятельное издание в данной области исследований.

²Одной из первых работ по данной тематике стала статья П.Дракера «Чему мы можем научиться у японского менеджмента» [Drucker, 1971].

³Первое издание этой книги в Японии появилось в 1976 г.

⁴Среди наиболее влиятельных следует выделить Европейский фонд управления качеством (European foundation for quality management), основанный 14-ю крупнейшими европейскими компаниями в 1988 г.

Таким образом, благодаря появлению такой мощной инфраструктуры происходит лавинообразная популяризация концепции TQM. С началом третьей стадии (с 1990-х гг. по сегодняшний момент) происходит «взрыв» публикаций по данной тематике, «качество становится доминирующей темой менеджмента 1990 годов» [Drummond, 1995, p. 68]. Основной опасностью здесь видится формализация подхода к управлению качеством, замена живого поиска готовыми шаблонами.

И хотя не существует единого, принимаемого всеми определения TQM, все же возможно сделать вывод, что на сегодняшний день всеобщее управление качеством оформилось в независимую дисциплину. Ему присущ устоявшийся набор таких фундаментальных принципов, как концентрация на потребителе, ответственность высшего руководства, базирование решений на фактах, акцент на непрерывных улучшениях, вовлеченность в работу над качеством всех сотрудников и концентрация на процессах.

Исходя из перечисленных принципов, TQM возможно определить как «процесс *непрерывного улучшения*, вовлекающий всех сотрудников от высшего звена управления до производственного рабочего в комплексно-интегрированные усилия, ведущие к улучшению результатов деятельности каждого уровня компании. Эти улучшения — деятельность, ведущая к достижению поставленных кроссфункциональных целей в области качества, издержек, технологий и развития человеческих ресурсов» [Kanji, 1994]. Таким образом, концепция TQM объединяет основные управленческие методы, существующие подходы к организации улучшений и технический инструментарий в общую дисциплину, которая сфокусирована на непрерывном улучшении всех процессов, осуществляемых компанией.

В целом современный этап развития TQM характеризуется спадом интереса к проблематике качества. Этот процесс можно объяснить как с пессимистической, так и с оптимистической точек зрения. В первом случае, если следовать модели К. Кулсона-Томаса, концепция TQM находится на четвертой стадии, когда рвение энтузиастов начинает угасать [Coulson-Tiomas, 1994]. В. Нодельман придерживается оптимистической точки зрения — снижение количества публикаций в данной области знаний, возможно, означает ее институционализацию: идеи всеобщего управления качеством постепенно адаптируются и становятся частью деятельности компаний [Нодельман, 2004]. Положительную тенденцию отражает и тот факт, что за концепцией TQM постепенно закрепился ряд фундаментальных принципов, а интенсификация исследований в данной области вызовет, с одной стороны, стандартизацию терминологии, а с другой, появление новых направлений научного поиска, способствующих эффективному внедрению и использованию идей TQM.

6.2. Основные положения TQM

Рассмотрим, основные принципы TQM более подробно [Лapidус, 2000].

1. *Вовлеченность высшего руководства в менеджмент качества*

Прежде всего нужно отметить, что слова «тотальный, всеобщий» подчеркивали отход от функционального принципа менеджмента качества, в рамках которого качество считалось одной из функций управления и закреплялось за определенным отделом. В начале XX в. господствовала концепция американского ученого Ф. Тейлора — основоположника современного менеджмента. Он предложил разделить все функции управления на составляющие и каждому менеджеру поручить ответственность за реализацию определенной функции. Эта структура России хорошо знакома.

Обратимся к классикам. Вот что пишет об этом Дж. Джуран — директор и основатель всемирно известного института Джурана в США [Juran, 1988]:

«Такое разделение имело несколько главных следствий:

- ◆ спад авторитета мастерства;
- ◆ огромный рост производительности;
- ◆ размывание ответственности за управление качеством между все большим количеством структурных единиц;
- ◆ дальнейшее дистанцирование высшего руководства от работ по управлению качеством...».

Конечно, прибыль более всего волнует высших руководителей компании. Цель любой компании — зарабатывать деньги. Но что важнее денег? Важнее денег — это источник денег — потребители. Что изменил TQM? Поскольку главная цель фирмы — долговременное существование на рынке (долгосрочная прибыль), компания должна ориентироваться на того, кто финансирует ее деятельность, т.е. на потребителя, а следовательно, на качество продукции. Когда качество становится целью номер один, эта функция переходит к генеральному директору (президенту) компании. При этом возникает другая проблема: качество — сложная категория, которая определяется многими параметрами, и требуется специальная техника управления, чтобы качество начало «работать», основываясь на **системном подходе**. Во главе системы качества должен быть первый человек компании.

От генерального директора, президента компании функция качества распространилась сначала на все руководство, а затем на всех работников. Таким образом, начался процесс тотальной вовлеченности всего персонала компании в менеджмент качества, а также изменение представлений о самом менеджменте (рис. 6.1).



Привлекательность для акционеров, инвесторов, собственников

Рис. 6.1. Основные принципы TQM Источник: [Лapidус, 2000, с. 52].

2. Ориентация на процессы

Качество перестало ассоциироваться только с качеством продукции. Все, что мы делаем, можно обозначить одним словом — «процессы». Качество охватило и это понятие. Любая работа — это процесс (в том числе и создание продукции): анализ потребностей, замысел, проектирование, изготовление и т. д. Следует управлять процессами, основываясь на принципах качества.

Чем на более раннем этапе уделяется внимание качеству, тем больше от этого польза. Говорят, один правильно вложенный доллар на этапе маркетинга экономит десять долларов на этапе проектирования, сто — при производстве и тысячу — при эксплуатации.

3. Концентрация внимания на потребителях

Разговоры о качестве оказывались бессмысленными, если в них не учитывались мнения потребителей. Долгое время под качеством понимали продукцию, соответствующую установленным требованиям. Эти требования обычно не отражали явных и тем более скрытых (латентных) потребностей потребителя. В качестве примера можно попытаться ответить на вопрос: «Почему не прижились электронные часы?» Хотя эти часы по своим параметрам превосходят механические (многофункциональность, высокая точность, простота использования), большинство потребителей не захотели их покупать. В данном случае сработали скрытые потребности в эстетическом образе механических часов, которые, как и одежда, выражают индивидуальность их пользователя. Те фирмы,

которые посчитали, что качество — это чисто техническая категория, оказались не правы и проиграли.

Сейчас утверждение «компанией управляет президент» считается неверным. Компанией управляют потребители (клиенты), так как они платят деньги, — в этом и заключается третий принцип TQM. Менеджеры должны научиться слышать голоса потребителей и подчинять им все управление фирмой. Они должны перенести фокус своего внимания на источник денежных поступлений — потребителей. «Первый этап управления качеством — узнать запросы потребителей. Второй этап — узнать, что будут покупать потребители. Нельзя определить качество, не зная затрат. Необходимо предупредить возможные дефекты и претензии», — так утверждал Каору Ишикава, бывший президент Японского союза ученых и инженеров (JUSE) [Лapidус, 2000, с. 53].

4. Цепочки «поставщик — потребитель»

В процессе эволюции производственных отношений люди пришли к выводу, что любое сотрудничество строится по схеме «поставщик — потребитель» или «заказчик — изготовитель». Например, начальник просит своего секретаря напечатать текст, который он написал. В этом случае заказчик, как ни странно, выступает секретарь, так как он выполняет следующий этап работы. Когда напечатанный текст передается начальнику, тогда уже последний становится заказчиком и выполняет следующий этап процесса — проверяет готовый текст. Таким образом, если рассматривать любые отношения, можно понять, что они строятся по одним и тем же «молекулярным» схемам, и если правильно выстроить звенья в цепи, можно приблизиться к совершенству.

5. Персонал как ценность номер один

Длительное время считалось, что человек — источник ошибок, поэтому выгоднее строить полностью автоматизированные заводы и технологии. Однако постепенно промышленники стали понимать, что главной действующей фигурой должен быть все-таки человек, причем человек образованный. XXI век станет, как утверждают оптимисты, веком информации и знаний. Их носителями будут люди, несомненно, вооруженные компьютерными средствами, но все-таки люди.

Пятый принцип заключается в ориентации на персонал как на главную ценность компании. Согласно TQM, качество — цель номер один, а персонал — ценность номер один. Обучение и мотивация персонала — наиболее выгодные формы инвестиций компании. Правильно мотивированный персонал должен работать как одна команда, не растрачивая время и энергию на склоки и интриги.

Главные признаки командной работы:

- ◆ руководитель является лидером;
- ◆ нацеленность на общий результат;
- ◆ взаимозаменяемость;
- ◆ взаимодействие;
- ◆ взаимоподдержка;
- ◆ готовность выполнять любую работу за пределами должностных обязанностей;
- ◆ комфортный климат и дружеские отношения.

В Японии на первых этапах развития систем всеобщего управления качеством (70-е годы) использовалась аббревиатура CWQC — управление качеством в масштабе всей компании. Это означало, что весь персонал снизу доверху и сверху донизу вовлекался в процессы управления качеством.

Движение сверху вниз осуществлялось через установление политики и целей в области качества и последовательное их доведение до всех уровней компании.

Движение снизу вверх осуществлялось через кружки качества, в которые на добровольной основе вовлекались массы рабочих. Последние получали возможность участвовать в управлении компанией. И это не было пустыми словами, ибо все предложения кружков качества должны были рассматриваться руководством. Кружки качества в Японии неразрывно связаны с применением статистических методов.

В последние годы появились самые разные формы вовлечения персонала в управление качеством: конференции по качеству, инженерно-технические группы качества, конкурсы качества. Но важно понять, что во всех формах главное — отношение руководства к своему персоналу.

6. Ориентация на факты⁵

Если раньше руководители довольно часто ориентировались на ощущения и мнения, то теперь в основу всего менеджмента ставится факт. Это не означает, что управляющие отказались от интуитивных решений. Более того, интуиция в современном мире продолжает играть лидирующую роль. Отличительная особенность нового менеджмента заключается в требовании обоснованности и доказанности правильности принятых решений, в том числе и на основе интуиции. Ориентация на факт — это создание мощной информационной системы анализа качества и поддержки всех решений.

⁵ Ориентация на факты — это признак тотальности подхода, когда компания делает ставку на всестороннюю информацию и знания о каждом производственном элементе, о каждом процессе; но одновременно это и характеристика стиля менеджмента.

7. Ориентация на акционеров (собственников) и инвесторов

Процветание компании прежде всего зависит от ее потребителей и их отношения к качеству предлагаемой продукции или предоставляемых услуг. В результате этих отношений компания получает оборотные средства. Но для развития компании нужны инвестиции — их дают инвесторы и акционеры. Как сделать компанию привлекательной для инвестиций, как повысить стоимость акций? Эти вопросы российскими предприятиями пока трудно решаются. Может быть, потому, что рынок ценных бумаг в России пока еще не сложился. Однако **на** рубежом признается, что это одно из важнейших направлений TQM.

В последней версии концепции TQM, предложенной в 1997 г. в Японии, подчеркивается, что очень важными фигурами для компании являются стейкхолдеры (stakeholders), т.е. заинтересованные в деятельности компании группы, включая работников и руководителей компании, потребителей, акционеров, инвесторов, партнеров по бизнесу, поставщиков и общество в лице государственных и общественных учреждений. Важное значение при этом отводится последней группе, так как компания должна ориентироваться в целом на общество: иметь хорошую репутацию, быть успешной, мобильной, прозрачной, социально значимой и т.п.

Общественное мнение делает компанию привлекательной и для акционеров, покупающих акции компании, и для потребителей, покупающих ее продукцию или услуги, и для служащих, которые гордятся своей принадлежностью к компании, и для поставщиков и партнеров, считающих для себя честью поставлять продукцию и услуги для компании. Примерами таких компаний могут служить всем известные промышленные гиганты: Sony, Xerox, Toyota, Honda, AT&T, Procter&Gambel и многие другие.

Таким образом, с точки зрения TQM, целью менеджмента становится качество фирмы как интеграция всех остальных составляющих качества.

8. Постоянное непрерывное улучшение Улучшение качества является очень важной частью TQM с точки зрения постоянства стремлений. Очень показателен в этом случае пример использования в японских компаниях метода «кайзен» (kaizen) — метода постоянных, пусть очень небольших, но каждодневных шагов всех работников фирмы по улучшению качества.

Совершенствуя систему управления качеством, японские предприятия видят свою основную цель не только в обеспечении и постоянном улучшении качества при одновременном снижении себестоимости продукции, но и в выработке к этому привычки у персонала. Любая неполадка в любой момент производственного процесса рассматривается как проблема, связанная с обеспечением качества. Наличие ремонтных участков рассматривается как сигнал тревоги.

Профессор Гарвардской школы бизнеса Р. Хеймс отмечает: «Секрет успеха японцев в том, что у них производство работает так, как оно должно работать... Я нигде не видел атмосферы аврала в конце месяца или кризисной ситуации в пятницу после обеда, столь характерных для многих американских компаний» [Нив, 1998, с. 25].

Вот уже более 20 лет японские предприятия культивируют принцип «ноль дефектов» как стандарт качества работы. Отношение к этому стандарту американцев можно охарактеризовать следующим примером. Если анализ показывает, что снижение нормы дефектности (например, с 10 до 5%) дает экономию, американские фирмы будут добиваться этого. Однако дальнейшие усилия по снижению этой нормы (например, до 0,5%) вряд ли будут ими предприниматься, если считается, что экономически это не оправданно. Японские же управляющие, достигнув этой нормы, предпримут все усилия, чтобы снизить ее до 0,1%, а затем до 0,001% и т.д. В этом и состоит постоянное стремление японских компаний к улучшению качества. Для них (а сегодня и для многих других) постоянное, непрерывное улучшение — это стиль и образ жизни.

Для того чтобы создать систему непрерывного улучшения, необходимо ввести стереотип постоянства. Стремление к улучшениям нужно сделать постоянной составляющей трудовой жизни всех работников предприятия. Однако добиться этого можно, только создав благоприятный психологический климат на предприятии. «Ни дня без улучшений» — пример лозунга, где изменения (улучшения) представляют собой постоянно действующий фактор.

Система постоянного улучшения требует и постоянной менеджерской поддержки. Представьте менеджеров, которые ежедневно выслушивают от подчиненных предложения по улучшениям. Это очень непросто. Все предложения должны внимательно рассматриваться и ни в коем случае немотивированно не отклоняться. Последнее обстоятельство, кстати, является

принципом работы кружков качества в Японии. Это очень важно понимать, так как немотивированный отказ влечет потерю энтузиазма у работников и желания участвовать в процессах улучшения. Должны предусматриваться ресурсы для исследований и реализации предложений по улучшению, ;i кроме того, необходима определенная система мотивации людей к поиску и внедрению улучшений.

Хорошим примером внедрения системы постоянного улучшения служит санкт-петербургская компания «РАСТРО» [Широкова, Нодельман, 2002]. С 2001 г. в компании существует совет по качеству, который ежемесячно собирается для рас~~с~~мотрения и анализа всех поступивших предложений по улучшению деятельности. Для сбора таких «рационализаторских» предложений во всех офисах компании и на заводе развешены почтовые ящики, куда каждый сотрудник компании может опустить свое предложение. В компании также существует система материального стимулирования, поддерживающая ~~с~~истему постоянного улучшения.

Таким образом, постоянные улучшения нуждаются в системном подходе, а сама система улучшения качества требует ~~от~~ менеджеров глубоких знаний в такой области, как психология, в частности мотивация и научные подходы к решению проблем.

Говоря о методах улучшений, можно отметить, что японцы используют и более близкую к западной культуре систему улучшений «кайрио» (kaigo).

Западный стиль улучшений связан с инновациями (новыми ~~и~~ идеями, техническими и организационными преобразованиями). Как правило, это требует больших финансовых влож~~е~~ний и малой вовлеченности персонала. Исследуя опыт заводов, использующих ~~тот~~ или иной ~~подход~~, ~~выяснилось~~, что постепенное улучшение без значительных инвестиций более выгодно для предприятия — через 20 лет после начала улучшений японские компании добились потрясающих результатов без больших материальных затрат. Однако в последних концепциях японские специалисты придают не меньшее значение инновациям.

Итак, система «кайзен»⁶ требует много усилий отдельных лиц и немного инвестиций. При таком подходе практически весь персонал вовлечен в систему улучшений — все нацелены на улучшения. Данная схема предусматривает большое число мелких шагов и выполнена как философский подход.

Система «кайрио» не требует больших усилий собственных работников, но предусматривает значительные инвестиции. При такой схеме работы несколько сотрудников вовлечены в систему улучшений. В данном случае улучшения фактически покупаются у других людей (компаний) в виде новых технологий. Такой подход используется для решения конкретно поставленных целей.

⁶ Одной из разновидностей системы «кайзен» является система «кайкаку» (kaikaku) — программа быстрых радикальных усовершенствований, эффект которых наблюдается немедленно и открывает пути для постепенных изменений.

6.3. Проекция TQM на российскую практику

Концепция и принципы TQM возникли и развиваются как реакция на новые реальности рыночной экономики. Постепенно ситуация, когда изготовителей было мало, а потребителей — много, перешла в противоположную: изготовителей много, потребителей мало. Концепция превратилась в способы борьбы за потребителей (привлечение новых, удержание старых). Она и заставляет взять на вооружение принципы TQM.

Однако для многих компаний, структура которых сложилась до 70-80-х гг. XX в., переход к концепциям и принципам TQM оказался затрудненным и даже невозможным без коренного изменения структур, методов и стилей менеджмента. Блестяще об этом рассказано в книге Дэвида Г. Кернса и Дэвида А. Недлера «Пророки во тьме, или Рассказ о том, как

„Ксерокс“ восстал из пепла и дал бой японцам» [Керне, Недлер, 1996]. Компания Хегох в 1982 г. стояла на грани полного краха, так как не могла противостоять натиску японцев, предлагавших потребителям аппараты лучшего качества по цене, равной себестоимости аналогичных аппаратов Хегох. Компания произвела полную революцию под лозунгом «Лидерство через качество». Руководство Хегох вступило в контакт с тремя великими гуру в области качества — Ф. Кросби, Э. Демингом и Дж. Джураном. В процессе контактов с ними Хегох получил много интересных и полезных идей, но вынужден был пойти своим путем.

Один из выводов, к которым пришла корпорация Хегох, состоял в том, что, с одной

стороны, никто из теоретиков не знает, как преобразовать организации под их концепции (в нашем контексте — концепции TQM), с другой стороны, Хероx без принципов TQM не смог бы осуществить свою революцию качества [Лapidус, 2000, с. 95].

Этот вывод очень важен для российских компаний. TQM — прекрасная возможность для перестройки наших предприятий, но им нужны рекомендации, как осуществлять эти преобразования, причем преобразования быстрые и неразрушительные. Нужно отчетливо понимать, что по сравнению с нашими компаниями Хероx начала 80-х годов — просто идеальная фирма.

Несомненно, все концепции TQM представляют интерес для российских компаний и постепенно и поэтапно должны внедряться в российскую практику. Нужно отметить, что концепция всеобщего управления качеством (TQM) должна стать базисом *новой корпоративной культуры предприятий*. Однако изменение культурных основ — довольно медленный процесс. Более быстрым является процесс создания документированных процедур, правил и инструкций, описывающих систему качества, выполнение которых администрация требует в директивном порядке. В качестве механизма контроля за соблюдением документов системы администрация может использовать особый вид инспекций — внутренний технический аудит (обычно используют термин «аудит»).

Наиболее простой целью внутреннего аудита является проверка того, выполняются ли отдельными подразделениями или работниками положения документированной системы качества. Более важной задачей аудита является проверка эффективности системы качества и разработка корректирующих действий по улучшению системы, но выполнить эту задачу можно лишь в организациях с высоким уровнем корпоративной культуры, а персонал понимает и разделяет цели и задачи системы качества.

Главное достоинство и одновременно главный недостаток создания систем качества через документированные процедуры — это возможность внедрения системы практически при любом уровне корпоративной культуры. При низком уровне культуры система качества внедряется принудительно, и механизм ее внедрения, по существу, основывается на тейлоровских принципах. В этом случае внутренний аудит является распространением метода инспекции от уровня контроля за соблюдением технических требований к продукции до уровня контроля за соблюдением организационных процедур. Однако механизмы принуждения в этом случае еще менее эффективны, чем в случае использования примитивной системы Ф.Тейлора.

Ситуация усугубляется еще и тем, что разработка и написание огромного количества документов, регламентирующих систему, требуют вовлечения в этот процесс немалого числа работников предприятия. Написание документов ведется по принципу «за что отвечаешь, то и документируешь». Сознательно, а порой инстинктивно работники встают на путь защиты своих позиций, стараясь в разрабатываемых документах максимально уменьшить сферу и степень собственной ответственности либо перекладывая ее на других лиц, либо не устанавливая ее совсем, либо устанавливая весьма расплывчатые и неопределенные границы.

Немаловажно, что число и размеры документов, в которых описывается система, как правило, весьма велики и с трудом поддаются осмыслению и изучению. Обычная практика, и не только в России: документы не знает практически никто (если предварительно в разработку документации не был вовлечен персонал). Отдельные положения системы известны отдельным руководителям, но вся система качества омертвляется в массе документов, и при этом качество самой системы документов не имеет значения. Она перестает быть приемлемой и постепенно забывается.

Создание системы качества формальным путем, в расчете на механизмы принуждения без изменения корпоративной культуры, без массового вовлечения и обучения сотрудников — это путь в никуда, впустую потраченные силы и время работников.

Массовое внедрение международных стандартов ИСО 9000 породило ряд опасных явлений, связанных с документированием процедур:

- ◆ формализм и бюрократизм;
- ◆ неэффективность систем;
- ◆ обман потребителей и третьих сторон, когда документы не отражают реальное

положение дел и функционирование системы.

Правильный путь создания систем менеджмента качества включает мотивацию (вовлечение) и обучение сотрудников и построение системы на основе осознанных правил, которые признаются и поддерживаются всем персоналом предприятия. Это медленный, но верный

путь. А быстрая разработка в короткие сроки массы документов вовсе не означает быстрого продвижения к цели. Как показывает практика, это медленное движение в обратном направлении.

Особо следует остановиться на системах обеспечения качества. Они принципиально требуют документирования процедур системы качества, так как это практически единственный путь проверки системы при помощи аудитов второй или третьей сторон. «Документируйте то, что делаете, и делайте то, что документировано» — основной принцип системы обеспечения качества. Аудиторы в этом случае, проверяя документы, получают возможность делать выводы об эффективности системы обеспечения качества. Но важно подчеркнуть, что система обеспечения качества представляет собой лишь часть системы менеджмента качества и направлена на защиту интересов потребителей. Интересы самого предприятия (поставщика) система обеспечения качества выражает лишь косвенно, опосредованно.

Общая система менеджмента качества, реализованная на основе документированных процедур, находится в сильной зависимости от культуры предприятия и степени вовлечения в работу по качеству персонала. Состояние корпоративной культуры и система качества предприятия должны быть адекватны друг другу.

В. Лapidус считает, что основу менеджмента качества на предприятии составляет спроектированная и обязательно документированная система качества. Речь здесь должна идти не о стандартах, а о людях. При этом необходимо найти ответ на вопрос: «Что и как нужно сделать, чтобы люди захотели и смогли работать по стандартам, т.е. в условиях спроектированной и документированной системы?»

Можно выделить три группы людей, от которых зависит эффективность той или иной системы [Лapidус, 2000]:

- 1) собственный персонал предприятия — рабочие, технические специалисты, инженеры, экономисты, менеджеры и др.;
- 2) поставщики;
- 3) потребители.

Работа с этими группами по своему характеру очень разная.

По отношению к собственному персоналу предприятий выдвигаются две задачи:

- ◆ создание системы мотивации к работе по правилам спроектированной и документированной системы качества;
- ◆ создание системы обучения и подготовки персонала.

Для графической иллюстрации основных этапов развития систем качества В. Лapidус использовал фигуру, которую он назвал «звезда качества» [Лapidус, 2000, с. 406] (рис. 6.2).

В основе «звезды качества» положена система управления качеством, соответствующая определенной концепции. Предположим, что система документирована и охватывает организационную структуру управления предприятием, а также систему управления процессами создания продукции. Последнее очень важно: мы рассматриваем организацию и как функциональную структуру, и как совокупность процессов.



Рис. 6.2. «Звезда качества» Источник: [Лapidус, 2000, с. 406].

Современная философия управления качеством уделяет большое внимание как горизонтальным процессам управления качеством (например, процессам, проходящим по линии «маркетолог — конструктор — технолог — производственник — испытатель — торговец»), так и вертикальным процессам, для которых характерно не только направление сверху вниз, но и снизу вверх. Примерами горизонтального управления являются кроссфункциональная командная работа, статистическое управление процессами, построение организационных структур из цепочек «потребитель — поставщик», структурирование функции качества и т. п. Примерами встречного (снизу вверх) вертикального управления являются знаменитые кружки качества.

Итак, «звезда качества» — это образ конструктивного поэтапного поведения при внедрении систем качества. Очевидно, что системы качества включают все грани: мотивацию, обучение, взаимоотношения с поставщиками и потребителями. Однако они выделены отдельно, чтобы подчеркнуть их особый и неформальный вклад в улучшение российских компаний.

Для того чтобы та или иная спроектированная и документированная система качества, включающая управление процессами, заработала, необходимо:

- а) создать соответствующую систему мотивации персонала;
- б) обучить персонал как профессиональным методам деятельности, так и методам менеджмента качества;
- в) выстроить правильные отношения с потребителями;
- г) научиться так управлять поставщиками, чтобы вовремя получать от них необходимую продукцию заранее установленного качества по приемлемой цене, последовательно, шаг за шагом улучшая качество и снижая цены.

Рассмотрим наиболее яркие примеры по внедрению систем качества в российских компаниях.

Опыт некоторых компаний России в освоении систем, методов и концепций Всеобщего управления качеством.

В настоящий момент некоторые российские компании демонстрируют впечатляющий опыт внедрения отдельных элементов системы управления качеством.

Отношение к TQM у российских компаний неодинаковое: от понимания необходимости соответствовать некоторым минимальным требованиям, как, например, стандарты ISO 9000, до полного поворота к концепции TQM. Компаний, выбравших концепции TQM как способ жизни, немного. Наиболее известные примеры таких компаний уже подробно описаны в специальной

литературе. К ним относятся, например, ЗАО «Инструм-Рэнд», ЗАО «Вологодский подшипниковый завод» и другие.

Одной из наиболее успешно и правильно продвигающихся к TQM компаний является ЗАО «Инструм-Рэнд»⁷. Об опыте этого завода написано немало, в том числе и в связи с внедрением отдельных инструментов и методов концепции всеобщего управления качеством и системы «Шесть сигм» [см., например, Кублицкая, 2001; Щербо, 2003]. Компания не начинала с внедрения стандартов ISO 9001 или ISO 9002.

⁷ Компания «Инструм-Рэнд» основана в 1993 г. в виде закрытого акционерного общества. Учредителями выступили: американская компания Ingersoll-Rand (60% акций), ОАО «ГАЗ» (25% акций) и «Мехинструмент» (15% акций). Более 80% продукции поставляет на зарубежные рынки под торговыми марками Ingersoll Rand, Select, IR, ARA, Central Pneumatic. Среди потребителей продукции — General Motors, Ford, «Формула-1».

Вначале задача была скромнее: снизить катастрофически высокий уровень дефектности. Далее, шаг за шагом, определялись методы и подходы к улучшению качества. Самое важное — «Инструм-Рэнд» продемонстрировал успешное применение концепции непрерывного улучшения качества. Наиболее заметным изобретением компании в области инструментов непрерывного улучшения качества является система «Бриллиант». «Бриллиант» — это обнаруженная деталь, которая имеет отклонения от требований чертежа. Нужно заметить, что необнаруженный дефект — это дефект. Только обнаружение дефекта делает дефектную деталь «бриллиантом». Когда работник «Инструм-Рэнда» производит брак, он показывает его мастеру, заполняет карты с параметрами отклонений и выявлением причин дефектов.

Суперзадача каждого руководителя — получить как можно больше истинной информации с производства, поскольку это дает возможность ликвидировать недостатки. «Бриллиант» — это самое дорогое, что есть на заводе, т. к. именно эта деталь несет информацию о том, что в производственном процессе что-то не так. Обладая такой информацией, можно исправить ошибки процесса.

Система неспроста названа «Бриллиантом». Руководители компании объяснили ее суть рабочим: «Не бойтесь раскрыть то, что вы сделали или обнаружили брак или дефект. Для нас это огромная ценность — бриллиант, потому что мы, видя его, можем понять, найти и исключить в дальнейшем эти дефекты. Ведь работа — это процесс, и надо поправлять процесс, а не наказывать людей». В центре цеха установили стенд с названием «Бриллианты», и рабочие несли дефектную продукцию на эти столы [Лапидус, 2000].

Когда система себя исчерпала, т. е. снижение уровня дефектности прекратилось, компания перешла на новые методы управления качеством — вовлечение персонала и обучение «философии Кросби». С 1998 г. компания начала внедрение статистических методов управления качеством, в том числе:

- ◆ гистограмм;
- ◆ контрольных карт, методов Тагути;
- ◆ диаграммы Ишикавы («рыбий скелет»).

С 2001 г. компания начинает внедрять систему «Шесть сигм»⁸. В настоящий момент компания добилась снижения уровня дефектности до 0,03% и достигла уровня «пяти сигм», что соответствует мировому уровню конкурентоспособности. Это позволило компании войти в число поставщиков одной из ведущих компаний мирового автомобильного рынка — «Мерседес-Бенц» [Щербо, 2003].

⁸ Более подробно о системе «Шесть сигм» см. тему 8 настоящего учебного пособия.

Еще одним интересным примером в области внедрения системы управления качеством может послужить компания **ОАО «Борский стекольный завод» (БСЗ)**. Акционерное общество БСЗ — самый крупный поставщик автомобильного стекла для российских автопредприятий. Завод также выпускает полированное листовое стекло, зеркала, стеклопакеты и посуду. В области качества БСЗ отличается от других отечественных предприятий тем, что на заводе никогда не существовало ОТК и не действовала госприемка. Еще одной особенностью Борского стекольного завода является практическое применение систем качества [Лапидус, 2000].

БСЗ начал работы по качеству относительно давно — в 1992 г. В 1993 г. завод приступил к разработке и внедрению рабочих процедур статистического анализа и стимулирования снижения дефектности производства триплекса (стеклопакета, состоящего из двух стекол и пленки между

ними, используемого в автомобилестроении).

Для анализа уровня дефектности и поиска причин была создана специальная информационная система. В 1993 г. ежедневно в каждую смену заполнялось примерно 250 контрольных листков девяти видов. Общий объем информации, обрабатываемой с помощью компьютерной системы Quality Infor-tator, составил около 40 тыс. данных. На первых этапах возникла очень острая проблема — обеспечение достоверности данных. Поэтому потребовалось много усилий, чтобы добиться включения в контрольные листки достоверных данных.

Создание системы сбора и анализа данных было своего рода фундаментом для разработки методики стимулирования снижения уровня несоответствий (дефектности). Кроме того, были введены организационные изменения для обеспечения ритмичности производства, в частности, были выделены две «оставляющие заводских потерь от дефектности:

- ◆ собственно дефектность отдельных технологических операций по участкам;
- ◆ обработка дефектных стекол, которые не отбраковываются на входном и операционном контроле.

В 1993 г. вовлечение рабочих представлялось возможным только через материальное стимулирование. Этот способ применяется и сейчас. Стимулирование осуществляется по результатам работы за месяц в форме дополнительной премии за качество. Размер премии определяется как разница между плановой премией и штрафом за дефектность.

Производственные отношения рабочих были построены в виде цепочек «поставщик — потребитель», рабочий отвечал за свою операцию, выходной контроль ее качества и за входной контроль. При этом за дефект, полученный на своей операции, полагался штраф в определенном фиксированном размере, а за дефект, пропущенный на следующую операцию и обнаруженный следующими по цепочке рабочими — потребителями, сумма штрафа была втроекратной. В результате всех этих усилий и сбора информации доля брака в 1999 г. снизилась и составляла уже менее 15%. В настоящий момент завод активно внедряет статистические методы. К главным достижениям завода нужно отнести создание статистической информационно-аналитической системы, которая позволяет управлять качеством на основе данных и фактов.

ОАО «Заволжский моторный завод» (ЗМЗ) находится в числе крупнейших в России предприятий — поставщиков двигателей внутреннего сгорания. ЗМЗ одним из первых среди предприятий автомобильной отрасли начал работу в области качества. В 1995 г. ЗМЗ вошел в список лидирующих промышленных предприятий России. Завод не ограничивается внедрением стандартов ISO 9001(2), а уделяет внимание разным аспектам качества [Лapidус, 2000]:

- ◆ статистическим методам;
- ◆ мотивации к улучшению качества;
- ◆ обучению персонала различным аспектам менеджмента качества;
- ◆ работе с поставщиками и потребителями;
- ◆ вовлечению высших менеджеров в процессы улучшения качества через клуб качества высших менеджеров и экспертный совет по качеству;
- ◆ развитию корпоративной культуры завода на основе концепций качества, в частности созданию собственной деловой философии.

К 1998 г. ЗМЗ получил два сертификата на соответствие требованиям международных стандартов ISO 9002 — систем качества литейного производства и производства вкладышей. ЗМЗ начал применять систему оценки поставщиков и аудиты их систем качества независимыми аудиторами. ОАО «Заволжский моторный завод» движется, пусть не очень быстро и неровными шагами, к намеченной цели — концепции всеобщего управления качеством, TQM [Лapidус, 2000].

Еще один интересный пример — **Горьковский автомобильный завод (ГАЗ).**

Руководство завода, завершив реструктуризацию системы продаж и избавившись от предприятий социальной инфраструктуры, сосредоточило свое внимание на организации труда. Преобразования проводятся по системе компании Toyota — Toyota Management System [Голунов, 2004]. Системе организации труда, предложенная в начале 1970-х гг. вице-президентом автомобильной компании Toyota Тайчи Оно, известна как система «Канбан», или «Just in time».

Суть этой системы заключается в повышении качества сборки без дополнительных инвестиций, исключение излишних запасов и производство качественных продуктов в необходимом количестве в необходимое время. В марте 2003 г. для внедрения на производстве элементов Toyota Management System руководство ГАЗа пригласило американскую консультационную компанию Yomo Consulting, которая специализируется на внедрении японских

методов организации производства в различных отраслях промышленности. Система внедрения рассчитана на 18 месяцев.

На основе Toyota Management System была создана своя программа — «Производственная система ГАЗ». Для отработки новой методики был выбран цех производства **грузовых** автомобилей, выпускающий кабины для самой продаваемой марки ГАЗ-3302 «Газель». В течение двух недель консультанты Yomo Consulting с помощью видеокамер наблюдали за **технологическими** процессами, засекали, сколько времени **тратится** на каждую операцию. Затем проанализировали все **элементы** действия сборщика, его перемещения и долю **работы** вхолостую. Пристальное внимание было уделено рабочим местам: расположению инструмента, транспортировке деталей **от** стола к конвейеру, ширине рабочей зоны вдоль конвейера, **выполнению** операций левой рукой, лишним переходам и исправлению брака [Голунов, 2004].

Для внедрения новой системы были предприняты следующие шаги:

1. Модернизация конвейера — переход на единый пластинчатый конвейер, что позволило сократить количество рабочих и снизить время остановки кабины в одной рабочей зоне с 237 до 180 секунд.

2. Изменение планировки рабочих мест. Площадь рабочих зон была сокращена с 5,5 до 2 кв. м — за счет сокращения запасов деталей и тары для них.

3. Привлечение конструкторов и технологов для выявления конструктивных дефектов и упорядочения **выполнения** повторяемых операций. В результате **уменьшилось** количество производимых операций.

4. Введена новая система мотивации. Рабочие, сработавшие без дефектов, помимо 20%-ной базовой премии получают еще 35%-ную надбавку, а по результатам рейтинга могут быть приплюсованы еще 5-8%. Средняя заработная плата за 2003 г. возросла почти вдвое.

Таким образом, в конце 2003 г. новая производственная система была внедрена во всех подразделениях завода. Рост производительности труда на экспериментальном участке составил 52%. В течение смены теперь вместо 98 кабин выпускают 116, при этом 75% кабин сдается с первого предъявления.

Приведенные примеры показывают, что российские компании могут с успехом внедрять как отдельные инструменты и методы концепции всеобщего управления качеством, так и систему TQM в целом. Принципы и практика работы рассмотренных компаний могут стать примером для пристального изучения, а в некоторых случаях и копирования, хотя, как говорит В. Лapidус: «Копировать без теории — наклепать на себя беду» [Лapidус, 2000, с. 376]. Особо следует обратить внимание на временную последовательность работ по качеству, что можно считать красноречивой иллюстрацией к положениям концепции TQM.

Можно предложить краткий план по внедрению системы качества, который основан на опыте российских компаний и предложений и рекомендаций В.Лapidуса [Лapidус, 2000, с. 409-412]. Основные этапы внедрения:

1 этап. Получение поддержки всего высшего менеджмента в части необходимости перемен и изменения базовых принципов менеджмента качества.

2 этап. Приглашение квалифицированных консультантов, лучше российских, хорошо знающих зарубежный опыт. Возможны смешанные команды, включающие как российских, так и зарубежных консультантов.

3 этап. Создание команды высших менеджеров, которая будет разрабатывать основные направления действий и коллективно осуществлять основные преобразования.

4 этап. Разработка новой политики и философии качества, отражающие принципы менеджмента качества, соответствующие парадигме TQM.

5 этап. Определение базовых стандартов систем качества и моделей, которым ваша система качества должна соответствовать. Можно предложить следующий перечень:

- ◆ международный стандарт серии ISO 9000;
- ◆ отраслевые стандарты качества;
- ◆ международный стандарт ISO 14000;
- ◆ модели Европейской и Российской премий по качеству.

Продолжительность этапов зависит от конкретной компании и интенсивности работ. В среднем продолжительность этапа — от полугода до двух лет.

6 этап. Организация обучения персонала методам статистического управления процессами, групповой работы. Первостепенное внимание уделяется повышению знаний и уровню интеллекта компании, созданию «обучающейся организации».

7 этап. Организация групп качества и групп совершенствования разработки проекта, решение задач по улучшению качества процессов и продукции.

8 этап. Изменение системы оплаты труда и системы мотивации персонала. Материальное стимулирование следует применять только за достигнутые улучшения качества.

9 этап. Введение управления на основе бизнес-процессов. Каждый процесс должен иметь «хозяина», или «владельца»⁹.

⁹ Методика внедрения управления на основе бизнес-процессов рассматривается в теме 5 настоящего учебного пособия.

10 этап. Создание информационной системы, сбор информации о реальном качестве процессов, своевременное доведение информации до конструкторов и технологов.

11 этап. Вовлечение персонала в процессы улучшения качества. Создание процедур рассмотрения и внедрения рационализаторских предложений.

Конечно, это только наброски плана, а не сам план, который может и должен включать в себя сроки внедрения и конкретных ответственных за исполнение. Но это уже задача самих компаний, если они действительно хотят начать глубинные преобразования по изменению всей организационной культуры и основ философии своей компании.

6.4. Стандарты серии ISO 9000 как инструмент организационных изменений

История возникновения стандартов качества. История стандартов качества ISO 9000 восходит к Британским стандартам BSI 5750, которые были одобрены Британским институтом стандартов (British Standard Institute — BSI) в 1979 г. Часто считают, что эти стандарты берут начало от американских военных стандартов MIL-Q9858, принятых в конце 50-х гг. XX в. в США. Стандарты серии ISO 9000 — это пакет документов по созданию системы качества и обеспечению качества, подготовленный членами международной организации, известной как ISO/Технический Комитет 176 (ISO/TC 176). Ныне стандарт BSI 5750 известен как стандарт ISO 9000 версии 1987 г. Термин «версии» означает, что в настоящее время данный стандарт пересмотрен. Причиной пересмотра стала необходимость учета в стандартах требования к качеству ряда специфических продуктов, которые не были предусмотрены при разработке первой версии стандартов. Например, одним из таких специфических продуктов было программное обеспечение, которое теперь тоже подлежит сертификации по ISO. В настоящий момент сертификация осуществляется по стандарту ISO 9000:2000, т.е. версии 2000 г.

Стандарт ISO 9000 представляет общие требования к построению системы учета и управления на предприятии с целью гарантированной работы производственной системы в соответствии с требованиями системы качества. Очень важен тот факт, что этот стандарт не может обеспечить гарантированное качество выпускаемой продукции, но призван гарантировать устранение всех недостатков процесса производства, которые существенно влияют на качество продукции. Таким образом, продукция выпускается «наиболее вероятно качественная» [Колесников, 2001]. При этом в стандарте указывается только «что надо сделать». В принципе, это разумно, поскольку метод достижения поставленной цели (т.е. «как» добиться) зависит в большей мере от предприятия, причем один и тот же результат может быть достигнут различными методами (более или менее ресурсоемкими). В результате должны получиться качественные процессы (производство, закупка, продажи, складирование и т. д.). Кратко стандарт можно сформулировать следующим образом: все процессы, которые могут существенно повлиять на качество готовой продукции, должны быть документированы. За выполнение процессов, за их качество должна быть установлена персональная ответственность. Необходима регулярная проверка соответствия реальных процессов документированным требованиям.

Понятно, что предприятию имеет смысл выкладывать деньги за сертификацию только в том случае, если оно при этом получит определенные преимущества. Почему же сертификация стала весьма популярна, в том числе и у нас в стране? Все объясняется достаточно просто. Сертификация обязательна для поставок продукции по государственному заказу, а во многих странах, где его в явном виде нет, для нужд военной, космической и связанных с ними индустрии. Косвенным следствием этого является желательная сертификация практически всей промышленной продукции, поставляемой из России на экспорт.

В противном случае покупатель вынужден будет проводить дорогостоящие процессы входного контроля партий продукции (чтобы иметь право самому на сертификацию), что естественно, скажется на цене (как говорят, сертифицированную продукцию можно продать в среднем в 2 раза дороже, чем ^сертифицированную), а иногда, если покупатель не хочет возиться с входным контролем, отсутствие сертификата может стать препятствием для заключения контракта.

Мотивы российских предприятий к сертификации системы качества могут быть самыми разными. Например:

- ◆ требования потребителей при заключении контрактов (договоров);
- ◆ стремление повысить конкурентоспособность продукции;
- ◆ необходимость соответствовать условиям участия в тендерах, конкурсах и прочих подобных мероприятиях, которые могут закончиться контрактом и служат рекламой предприятию;
- ◆ условие получения государственного заказа, льготного кредитования или страхования;
- ◆ осознанное желание высшего руководства предприятия быть уверенным в соответствии условий производства продукции международным требованиям, чтобы в любой момент быть готовым к возможным выгодным предложениям.

Опыт западных компаний во внедрении стандарта ISO 9000. Опыт западных исследователей показывает, что основная мотивация получения сертификата для большинства компаний — внешнее давление со стороны потребителей. Серия стандартов ISO 9000 рассматривается как одно из условий ведения бизнеса.

Исследование, которое проводил Ван дер Вил (Van der Wiele) в течение пяти лет, показало, что положительный результат от применения серии стандартов серии ISO 9000 может быть достигнут только тогда, когда внедрение связано с мотивацией менеджеров и нацелено на проведение изменений и постоянного внесения улучшений в бизнес-процессы [Van der Wiele, 2001]. Это включает организационные изменения и затрагивает такие вопросы, как мотивация менеджеров, знание системы менеджмента качества и организационных порядков, стимулирующих постоянное улучшение и вовлечение сотрудников.

По результатам статистического анализа выявлена значительная корреляция внутреннего давления с улучшением результатов ведения бизнеса как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе; внешнее давление связано с улучшением результатов только по одному из трех выбранных критериев и лишь в краткосрочной перспективе.

Основная причина ускоряющегося распространения применения серии стандартов ISO 9000 заключается в том, что крупные потребители, включая правительство, требуют от поставщиков пройти сертификацию на соответствие стандарту; свою роль играют также причины, связанные с выходом на европейский рынок. Как только несколько организаций отрасли получают сертификат, срабатывает эффект лавинообразного спроса на получение сертификата, поскольку конкуренты вынуждены сделать то же самое.

Решение о получении сертификата соответствия серии стандартов ISO 9000 принимается организациями по различным причинам (табл. 6.1).

Таблица 6.1 Причины получения сертификата по уровню важности

Причина получения сертификата	Уровень важности, балл
Удержание/увеличение доли рынка	4,08
Повышение эффективности	4,07
Участие в тендерах	3,98
Маркетинговые выгоды	3,96
Создание основы для TQM	3,66
Изменение корпоративной культуры	3,22

Примечание. Цифры указывают среднюю важность причины по пятибалльной шкале.
Источник: [Van der Wiele, 2001, p. 23].

Выделяют пять типов стратегии качества на пути к получению сертификата соответствия ISO 9000 [Van der Wiele, 2001, p. 28].

Тип 1. Минималистский подход (вынужденное прохождение сертификации, TQM не рассматривается). Основные черты:

1. Вынужденное получение сертификата, обусловленное политикой правительства или требованиями потребителей.
2. Ожидание незначительных выгод от сертификации, поскольку она рассматривается как весьма затратное мероприятие.
3. Привлечение консультантов в области управления при подготовке к получению сертификата.
4. Незначительное привлечение сотрудников при разработке стандартов, положений и инструкций.
5. Стратегия характерна для малых и средних предприятий.

Тип 2. Вынужденное прохождение сертификации рассматривается как возможность и основа для разработки TQM. Основные черты:

1. Первоначальный скепсис по отношению к ISO 9000.
2. Цель — разработка эффективной системы менеджмента качества.
3. Вовлечение сотрудников в разработку положений и инструкций.
4. Информированность сотрудников относительно важности системы и ее применения.
5. Изначально позитивное восприятие выгод для организаций от системы менеджмента качества.

Большинство российских компаний выбирают именно эти рассмотренные стратегии — 1 и 2 типов.

Тип 3. Добровольное получение сертификата соответствия ISO 9000, что рассматривается как возможность и основа для TQM, однако менеджеры скептически относятся к возможным выгодам от ISO 9000¹⁰.

¹⁰ Автор этой книги имеет опыт работы в качестве консультанта при подготовке к сертификации по стандарту ISO 9000 в одной из российских компаний, которая выбрала именно данную стратегию качества. Более подробно данный опыт представлен в работе [Широкова, Нодельман, 2002].

Основные черты:

1. Некоторые элементы системы менеджмента качества уже присутствуют.
2. ISO 9000 рассматривается как малая часть менеджмента качества.
3. ISO 9000 не считается причиной успеха в бизнесе, выражающейся в удовлетворенности потребителей или расширяющейся доле рынка.

Тип 4. Сертификация ISO 9000 и внедрение TQM проводятся одновременно: приверженность и интеграция. Основные черты:

1. Осознание потенциальных выгод сертификации и применения TQM.
2. Получение сертификата рассматривается как осязаемая, измеряемая, внешняя оценка качества.
3. Принятие решения о необходимости соответствия серии стандартов ISO 9000 в рамках TQM для улучшения результатов бизнеса.
4. TQM предоставляет помощь и направляет менеджмент, поддерживая уверенность в

том, что организационная культура способствует постоянным изменениям.

Тип 5. Акцент на TQM: осознанное желание и приверженность философии качества.

Основные черты:

1. Детализированная система менеджмента качества имеется в наличии.
2. Рассмотрение варианта представления заявки на известный приз в области качества.
3. Компания работает на зарубежных рынках.
4. TQM внедряется в течение трех и более лет.
5. Стратегия характерна для крупного бизнеса.

Ван дер Вил исследовал степень влияния полученного сертификата на результаты бизнеса. Речь идет о том, какую роль играет сертификат в улучшении некоторых показателей деятельности компании. В табл. 6.2 приведены итоги этого исследования.

Таблица 6.2

Влияние получения сертификата ISO 9000 на результаты бизнеса

Результаты	Степень влияния, балл
Улучшенное понимание качества	3,97
Лучшая осведомленность о проблемах	3,89
Улучшение управленческого контроля	3,59
Улучшение обслуживания потребителей	3,57
Улучшение качества продукции и услуг	3,52
Соответствие единой цели во всей организации	3,49
Улучшение удовлетворенности потребителей	3,44
Способность участвовать в тендерах	3,42

Примечание. Цифры указывают среднюю степень влияния по пятибалльной шкале.

Источник: [Van der Wiele, 2001, p. 28].

В настоящее время достигнуто понимание того, что стандарты серии ISO 9000, обеспечив построение системы качества на предприятии, не могут, однако, обеспечить: во-первых, ее совершенствование; во-вторых, удовлетворенность конечного потребителя, что является основным для рыночно-ориентированной экономики. Для того чтобы разрешить возникающие противоречия и создать всеобъемлющую концепцию качества как систему удовлетворения потребителя, и разрабатываются концепции всеобщего управления качеством — TQM (Total Quality Management). Предполагается, что все новые стандарты управления качеством будут строиться на основании именно этой концепции.

Резюме

1. Всеобщее управление качеством (TQM) — подход к менеджменту компании, нацеленный на качество, основанный на участии всех ее членов и направленный на достижение долгосрочного успеха путем удовлетворения потребителя и выгоды для всех членов организации и общества.

2. Один из подходов к периодизации истории возникновения и становления TQM выделяет четыре этапа: появление первых исследований в области качества и разработка аналитических методов по его контролю в США (1925-1945 гг.); зарождение концепции TQM, миграция идей в Японию и их дальнейшее там развитие (1946-1970 гг.); постепенное распространение японских инноваций в области качества, соединившие в себе американские разработки и японский опыт (конец 1970-х — середина 1990-х гг.); институционализация концепции TQM (с середины 1990-х гг. по настоящее время).

3. Основные принципы концепции Всеобщего управления качеством: вовлеченность высшего руководства, ориентация на процессы, концентрация внимания на потребителях, цепочки «поставщик — потребитель», персонал как ценность номер один, ориентация на факты, ориентация на акционеров (собственников) и инвесторов, постоянное непрерывное улучшение.

4. Российские компании, которые только начинают путь к концепции TQM, могут изучить опыт как западных, так и отечественных компаний, с успехом освоивших некоторые инструменты и методы концепции Всеобщего управления качеством. В качестве основы для разработки плана по внедрению системы качества руководство может использовать так

называемую «звезду качества», которая включает: документированную организационную систему менеджмента качества, систему взаимоотношений с поставщиками и потребителями, систему мотивации качества и систему обучения персонала.

5. Мотивы российских предприятий к сертификации системы качества по стандарту ISO 9000 могут быть следующие: требования потребителей при заключении контрактов (договоров); стремление повысить конкурентоспособность продукции; необходимость соответствовать условиям участия в тендерах, конкурсах и прочих подобных мероприятиях; условие получения государственного заказа, льготного кредитования или страхования; осознанное желание высшего руководства предприятия быть уверенным в соответствии условий производства продукции международным требованиям, чтобы в любой момент быть готовым к возможным выгодным предложениям, и пр.

6. Выделяют пять подходов к стратегии качества на пути к получению сертификата соответствия ISO 9000: 1) минималистский подход; 2) вынужденное прохождение сертификации рассматривается как возможность и основа для разработки TQM; 3) добровольное получение сертификата соответствия ISO 9000; 4) сертификация и внедрение TQM проводятся одновременно; 5) акцент на TQM — осознанное желание и приверженность философии качества.

Вопросы для обсуждения

1. Какова связь и соотношение стандартов ISO 9000 и концепции Всеобщего управления качеством (TQM)?
2. Какие этапы в становлении и развитии TQM выделяют разные авторы? Назовите особенности каждого этапа. Какова роль гурзу в области качества в становлении и развитии концепции Всеобщего управления качеством?
3. Как можно применять «звезду качества» для внедрения системы управления качеством в российских компаниях?
4. Приведите примеры российских компаний, уже внедривших или находящихся в процессе внедрения систем качества или стандартов ISO 9000.
5. Какие стратегии качества Вы можете назвать? Какая из этих стратегий наиболее адекватна для внедрения в российских компаниях?

Тема 7

Создание обучающейся организации

- 7.1. Концепция «обучающейся организации».
- 7.2. Индивидуальное и организационное обучение.
- 7.3. Теория создания организационного знания И. Нонаки и Х. Такеучи.
- 7.4. Рутинная как память организации.
- 7.5. Лидерство в процессе изменений и создании обучающейся организации.

7.1. Концепция «обучающейся организации»

Понятие «обучающаяся организация» широко используется в теории и практике менеджмента. Оно означает коренные изменения в организационной культуре, позволяющие сделать процесс глубинных организационных изменений устойчивым и необратимым.

Предыстория. Понятие «обучающаяся организация» нелегко определить или описать. Это вызвано тем, что оно родилось в результате разработки сравнительно новой идеи и имеет несколько конкурирующих формулировок. Чтобы понять смысл этого понятия, следует начать с установления его теоретических корней и оказавших на него влияние факторов.

Можно выделить три главных фактора, влияющих на определения и формулировки обучающейся организации. Один из них — взгляд на организации как на открытые системы, а также аргументы, связанные с социотехническим анализом. Они подчеркивают значение, которое придается фокусированию на людях в организации, а также необходимости системного мышления [Сенге, 2003]. Второй ключевой фактор — теория, касающаяся «двойной петли», разработанная Бейтсоном [Bateson, 1972]. Он настаивал на разграничении между обучением в пределах заданной структуры связей (обучение по типу одиночной петли) и обучением, которое ставит под вопрос, подвергает сомнению и изменяет саму структуру связей (обучение по типу двойной петли). Этот

комплекс идей также подчеркивает важность обучения обучению. Третьим фактором является комплекс идей, предполагающих связи между управлением личностным развитием, стратегическим управлением и успехом организаций, что предполагает развитие и эксплуатацию основных умений через индивидуальное и организационное обучение в качестве ключевых факторов в достижении конкурентного преимущества.

Определения. Рассмотренные выше факторы полезно вспомнить при изучении и анализе определений обучающейся организации. Определение, которое часто цитируется и, наверное, известно лучше других, было предложено Педлером и его коллегами и возникло как результат их исследования обучающейся компании: «Обучающейся является компания, которая фасилитирует обучение всех своих членов и пребывает в процессе трансформации» [Pedler et. al., 1991].

Очевидно, что в этом определении сделан акцент на индивидуальное обучение как на признак обучающейся организации. Менее явным является тот факт, что это — непрерывный процесс, а не серия не связанных между собой или не относящихся друг к другу событий. Последний взгляд на обучение может ассоциироваться скорее с традиционными подходами к тренингу и развитию в рабочих организациях. Ссылка на непрерывную трансформацию, возможно, отражает обучение по типу двойной петли. В данном случае подразумевается организация, которая не становится заложницей одной единственной структуры связей, или парадигмы, и способна адаптировать и изменять свои установки, ценности и взгляды, лежащие в основе ее структур, культуры и операций. Поэтому способность управлять фундаментальными изменениями является ключевым признаком обучающейся организации. Фактором, который не упоминается и, следовательно, не рассматривается в определении, является стратегический успех. Однако причины, по которым следует держаться идей обучающейся компании, выдвинутых Педлером с коллегами, ясно показывает важность указанного нами третьего фактора.

Вторым часто цитируемым определением является определение Питера Сенге. Работа Сенге оказала большое влияние на теорию организации и менеджмента, а в современной практике учитываются многие его идеи и рекомендации. Обучающейся он называет организацию, где «...люди постоянно расширяют свою способность порождать результаты, которых они действительно желают; где воспитываются новые, емкие паттерны мышления; где коллектив свободен в своем устремлении и где люди постоянно учатся учиться вместе» [Сенге, 2003].

Между этим определением и определением Педлера обучающейся компании есть некоторое сходство. Оба фокусируются на непрерывном индивидуальном обучении, хотя Сенге прямо ссылается на обучение обучению. Оба допускают возможность и объявляют желательность достижения коллективных целей через сотрудничество, хотя Сенге говорит об этом более открыто. Определение Сенге более явно ссылается на стратегический успех, упоминая «результаты» и «устремления». Главным различием является введение «паттернов мышления», о чем Сенге пишет в своей работе по системному мышлению.

Признаки обучающихся организаций. Существуют разные подходы к определению характеристик обучающихся организаций. Мы остановимся на пяти характеристиках (или дисциплинах, по определению Сенге), которые были предложены Питером Сенге в его работе «Пятая дисциплина» [Сенге, 2003].

Формирование общего видения — это коллективная дисциплина. Она учит людей воспитывать в себе чувство преданности группе или организации, чему служат достижение общего представления о желаемом будущем, а также формализация объединяющих коллектив принципов деятельности, которая должна привести их в это общее будущее. Невозможно ничем заменить смелость, убежденность, приверженность и ясность намерений, если они существуют в организации. Именно эти качества формируют ощущение необходимости обучения и вызывают коллективное желание учиться. Без общего видения действительно значимый процесс обучения может возникнуть только во время кризисов, а закончиться — после преодоления кризиса.

Индивидуальное мастерство (совершенствование личности). Общее видение следует из индивидуального видения. Коллективная вовлеченность в процесс обучения исходит из персональной приверженности процессу обучения. Организация, которая постоянно учится формировать свое будущее, должна состоять из личностей, непрерывно обучающихся тому, как создавать больше по-настоящему значимого для их собственной жизни. Это дисциплина человеческих устремлений, охватывающая результаты, к которым больше всего стремятся люди (личное видение будущего), и реалистичную оценку сложившегося положения вещей (имеющегося в действительности). Обучение искусству создания «творческого напряжения» между мечтой и реальностью повышает качество принимаемых решений и помогает достигать

большого на выбранных направлениях.

Интеллектуальные (ментальные) модели. Это дисциплина размышления и исследования, нацеленная на достижение более точного понимания тех установок и восприятий, которые влияют на мышление и поступки людей. Постоянное размышление о внутренних картинах мира, их обсуждение и оценка помогают людям с большей определенностью управлять своими действиями и решениями.

Командное обучение — это дисциплина взаимодействия в коллективе. Постигая искусство ведения диалога и дискуссий, группа открывает доступ к коллективному мышлению, учится мобилизовывать энергию и деятельность членов коллектива на достижение общих целей, развивая при этом синергетический эффект, когда групповые знания и способности превышают сумму индивидуальных талантов ее членов. В конечном счете, обучение эффективно лишь в *группах, где люди необходимы друг другу, чтобы действовать* (истинное значение понятия «команда»).

Системное мышление — эта дисциплина дает возможность людям лучше осознать свою взаимосвязанность в ситуациях стабильности и изменений, учит управлять силами, определяющими последствия их действий. В основе системного мышления лежит теория динамики сложных систем, позволяющая понять закономерности их внутреннего развития. Освоение таких инструментов и методов, как системные архетипы, обучающиеся лаборатории и моделирование¹, помогают постичь науку управления этими системами, действовать в согласии с изменениями природы и общества [Сенге, Клейнер, Робертс, 2003, с. 32-33].

¹ Об этих и других инструментах см.: [Сенге, 2003; Сенге, Клейнер, Робертс, 2003].

Системное мышление подразумевает не только то, как мы учимся, но и чему. Наиболее важное умение в современных организациях заключается в достижении комплексного проникновения в суть самых запутанных проблем и умении создавать перемены. С малых лет нас учат разбивать проблемы на части. В результате мы не можем понять последствия собственных действий. При этом возникает иллюзия, что мы — жертвы сил, находящихся вне нашего контроля, и поэтому возможен только один способ обучения — учиться быстрее реагировать. Системное мышление также помогает восприятию целого, а не отдельных частей, а также обучению влияния наших действий на реальность.

Внутренние ограничения каждой из перечисленных способностей могут быть преодолены только в результате комплексного развития способностей:

- ◆ Наделяя людей полномочиями (распространенная по всей организации приверженность персональному мастерству), мы обеспечиваем полномочиями всю организацию, но только в том случае, если у индивидуумов прочно сформированы общее чувство цели и общее видение.

- ◆ Общее видение побуждает к действиям и всегда поддерживает организацию, но при условии, если люди мыслят системно: стоит людям однажды дать возможность увидеть, как их действия формируют реальность, окружающую их, и они начнут понимать, как разные действия могут создавать различную реальность.

- ◆ Индивидуальные способности в умении размышлять и исследовать не могут быть использованы, когда группы людей сталкиваются со спорными вопросами.

- ◆ Системное мышление станет компетенцией небольшой группы *системных экспертов*, если не будет связано с приверженностью всей организации к улучшению интеллектуальных моделей. Но даже после решения этой задачи при отсутствии общего видения значительных изменений все равно не произойдет.

- ◆ Приверженность восприятию более крупной системы имеет значение только, когда эта приверженность долговременна. За короткий промежуток времени каждый успевает лишь зафиксировать свой участок. Только долговременные намерения способствуют пониманию в организации того, что последовательная оптимизация частей может привести к оптимизации целого.

Приведенные характеристики Сенге считал обязательными для обучающейся организации, которые не существуют обособленно или независимо друг от друга. В более поздней книге Сенге «Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций» представлены примеры практических мероприятий и советы по поводу развития этих признаков [Сенге, Клейнер, Робертс и др., 2003].

Сенге считает, что изменить самих себя — дело не менее важное, чем изменить организации. Главная идея «Пятой дисциплины» намного радикальней, чем призыв «к

радикальному переустройству организаций» [Сенге, 2003, с. 16].

Сенге утверждает, что наши организации работают так, как сейчас, только потому, что мы сами *работаем и думаем не лучше*. Только изменив способ мыслить и взаимодействовать с другими людьми, можно изменить политику и практику управления. Мы сможем прийти к новой способности координировать наши действия и к новому взаимопониманию только через изменение способа общения друг с другом. Для большинства эта идея совершенно нова и неожиданна. Мы склонны считать, что изменению подлежит только внешний мир, но не мы сами. Сенге настаивает на том что, приступая к кардинальной перестройке наших организаций, следует одновременно заняться радикальным изменением своих внутренних интеллектуальных моделей, иначе невозможно добиться организационных изменений. Однако «переустройство интеллектуальных моделей» — это не то же самое, что обновление станков и машин. Мы сами представляем интеллектуальные модели, которые являются инструментом взаимодействия с миром. Они неотделимы от личной истории каждого человека, от его самопонимания и самоощущения. С особым трудом дается обучение, ведущее к изменению интеллектуальных моделей, поскольку человек теряет ориентацию. Когда подвергаются сомнению излюбленные представления о мире, возникает страх. Его нельзя преодолеть в одиночестве. Нужно сообщество обучающихся.

Можно сказать, что концепция обучающейся организации представляет собой конечную формулировку организационного развития. Если рассмотреть данную концепцию в контексте развития бизнес-организаций, то обучающаяся организация представляет собой наивысшую ступень развития организации. Первая стадия — это традиционная иерархия, в которой высшие менеджеры контролируют все направления организационной деятельности, разработку и реализацию стратегии, включая взаимосвязи с потребителями и внешним окружением. На второй стадии развития высшие менеджеры наделяют определенной властью сотрудников, возлагая на них ответственность за принятие решений и действия в процессе труда. Эта стадия описывается в учебниках по менеджменту в терминах горизонтальной или сетевой организации и формирования ориентированной на людей корпоративной культуры.

Основной критерий возникновения обучающейся организации — участие сотрудников в установлении стратегического направления компании, когда непосредственно взаимодействующие с потребителями или работающие в других сферах внешней среды работники определяют наиболее соответствующие интересам компании стратегию и тактические приемы. Работники «вырастают из одежек» простых факторов эффективного производства, основное предназначение которых — выполнение рутинных задач. Стратегия возникает из совместного опыта деятельности рабочих команд, когда сотрудники обладают видением ситуации, а разные части организации адаптируются к внешней среде и изменяются независимо друг от друга, но в то же время вносят свой вклад в выполнение миссии компании.

В каком-то смысле в обучающейся организации (в сравнении с традиционными компаниями) значительно увеличивается объем коллективного «разума», неизмеримо возрастают его возможности. Сотрудники принимают участие во всех мыслительных процессах, включая разработку стратегии, причем границы, разделяющие работников разных отделов, и коммуникативные барьеры между «верхами» и «низами» практически сходят на нет. Люди сообща решают возникающие задачи, образуя громадный коллективный мозг, обеспечивая организации такую степень гибкости, которая позволяет оперативно и адекватно реагировать на изменения внешней среды.

Большинство людей, постигающих тайны обучающейся организации, признают, что наука эта нелегка и не слишком увлекательна. Тем не менее попытаемся упростить, насколько это вообще возможно, эту тему. Частью проблемы является использование жаргона, который предпочитают гуру и эксперты, проповедующие идею обучающейся организации. Существует, кроме того, проблема масштаба. Обучающуюся организацию описывают как «большую концептуальную ловушку», щупальца которой дотягиваются до всех сфер — от обслуживания потребителей до контроля за качеством, корпоративной стратегии и изменений [Бойетт, Бойетт, 2002, с. 93]. Вследствие этого многие авторы сравнивают понимание обучающейся организации с попытками вслепую представить себе, что такое слон. Ваше восприятие целого зависит от того, какой гуру вас наставляет и к какой части слона подводит вас ваш наставник. Итак, с чего начнем? Каким образом лучше всего приступить к изучению такого «слона», как обучающаяся организация? Начнем с того, с чего обычно начинают многие наши гуру, — с отдельного обучающегося.

7.2. Индивидуальное и организационное обучение

Понятие обучения. По мнению большинства экспертов в области организационного обучения, обучаются и люди, и организации, однако знания, которыми обладает любая организация, — это нечто большее, чем просто сумма знаний ее сотрудников. Можно отправить всех сотрудников в Гарвардскую школу бизнеса, потратить миллионы на специальное техническое обучение на предприятии, а дело все равно кончится тем, что ваша организация останется глухой, немой и тупой, хотя отдельные ее работники могут иметь блестящие способности. Тот факт, что образованные люди не обязательно делают организации умными, конечно, не означает, что можно пренебрегать индивидуальным обучением и сразу создавать обучающиеся организации. Напротив, индивидуальное обучение — условие необходимое, но недостаточное для генерирования интеллекта всей организации. Критически важным фактором является не только то, чему и как учатся работники, но и то, насколько эффективно они вносят свои знания в организацию в целом. Связь между индивидуальным и организационным обучением — ключевая концепция этого раздела и подходящая исходная точка, чтобы понять концепцию обучающейся организации.

Итак, как обучаются отдельные люди и (что, пожалуй, более важно) как они передают полученные ими знания своим организациям, чтобы и организации могли учиться? У каждого из экспертов по обучающимся организациям есть своя концепция индивидуального и организационного обучения, но, по нашему мнению, одной из лучших и самых простых для понимания является теория, которую выдвинул Дэниел Г. Ким совместно с Питером М. Сенге основавший Центр организационного обучения в Массачусетском технологическом институте. Ким изложил ее в статье «The Link Between Individual and Organizational Learning» («Связь между индивидуальным и организационным обучением»), опубликованной в 1993 г. в журнале *Sloan Management Review* [Kim, 1993].

Ким предлагает начать с определения смысла понятия *обучение*. По его словам, под обучением понимается обретение знания и навыка. Обратите внимание: слово «обучение» имеет два смысла — обретение знания и обретение навыка. Знание — способность дать ответ на вопрос «почему?», приложением к которой является способность использовать такое знание для совершения тех или иных действий. Наши гуру утверждают, что в реальном мире, особенно в мире бизнеса, и то и другое одинаково важны.

Рассмотрим приведенный Кимом пример грустной ситуации, в которую попали два плотника. У первого — обширные познания в архитектуре и проектировании, т.е. знания первого рода, но нет навыков применения их на практике. Второй плотник овладел всеми навыками работы по дереву, т.е. знаниями второго рода, но понятия не имеет о том, что образует целостную конструкцию, и потому возведенные им дома рушатся. Очевидно, что оба плотника не слишком эффективны. Поэтому, говорит Ким, подлинное обучение требует обретения знаний обоих родов (или типов).

Однако путь к подлинному обучению зачастую заблокирован распространенными ложными представлениями об обучении. Многие сотрудники компаний понимают обучение как «учебу», не имеющую отношения к бизнесу или к другим практическим вещам. В худшем случае они считают, что их приведут учиться в класс, где им придется слушать лекцию или читать текст, никак не связанный с целями их работы, одним словом - воспринимать некую отвлеченную информацию. Эта точка зрения ассоциируется с нудными занятиями в школе, где ученики пассивно сидят на уроках. Само слово *учеба* (*training*) первоначально означало заучивание чего-то в присутствии наставника (педагога, лектора), контролирующего процесс.

Однако слово *обучение* (*learning*) происходит от индоевропейского *leis* — «колея», «борозда». Обучаться — значит совершенствоваться, активно усваивая предмет и следуя заданному направлению в рамках определенной дисциплины. Обучение не ограничивается аудиторными часами в школах или на курсах и происходит в реальной жизненной обстановке. Этот процесс трудно контролировать, но он обеспечивает долговременное усвоение новых знаний и способность к эффективным действиям [Сенге, Клейнер, Робертс и др., 2003, с. 24]. Все организации так или иначе обучаются, приспосабливаясь к изменениям окружающей среды. Но некоторые обучаются быстрее и эффективнее других, если занимаются этим в процессе повседневной работы. Учеба же происходит в специально отведенные для этого часы и оторвана от рабочей обстановки, где достигается определенный результат.

Ким считает, что:

- ◆ самое важное обучение происходит на рабочем месте, а не в **классах**;
- ◆ самое эффективное обучение — обучение социальное и активное, а не индивидуальное и пассивное;
- ◆ самое важное, чему должны научиться люди, — не явно сформулированные правила, процедуры и нормы, действующие на рабочем месте, а подразумеваемые правила, присутствующие в том богатом составе интуиции, суждений, опыта и здравого смысла, который составляет основу кажущегося хаоса повседневной деятельности.

Исследователи в области организационного обучения утверждают, что самое эффективное обучение, особенно для взрослых, является продуктом постоянно возобновляющегося цикла обретения опыта, который люди получают непосредственно на рабочем месте. Подлинное обучение происходит приблизительно так:

- ◆ У нас есть конкретный, обретенный на рабочем месте **опыт**.
- ◆ Мы размышляем об этом опыте, пытаемся понять, что происходит и почему.
- ◆ Основываясь на нашем опыте, мы разрабатываем концепции и обобщения.
- ◆ Мы испытываем наши концепции и обобщения опытным, эмпирическим путем.
- ◆ Затем цикл повторяется, подобно новому повороту колеса.

В этом контексте «обучение» означает не приобретение дополнительной информации, а расширение способности получать в жизни результаты, которые нам действительно желанны. Это плодотворное обучение длиною в жизнь [Сенге, 2003, с. 150].

Колесо обучения. Дэниел Ким предлагает представить процесс обучения в виде постоянно вращающегося колеса, которое в упрощенном виде изображено на рис. 7.4. Затем рассмотрите рис. 7.5 и обратите внимание на то, что в первой половине цикла, когда мы испытываем наши концепции и наблюдаем за происходящим на опыте, мы приобретаем навыки. Во второй половине цикла, когда мы размышляем над нашими наблюдениями и формируем концепции, мы обретаем знания.

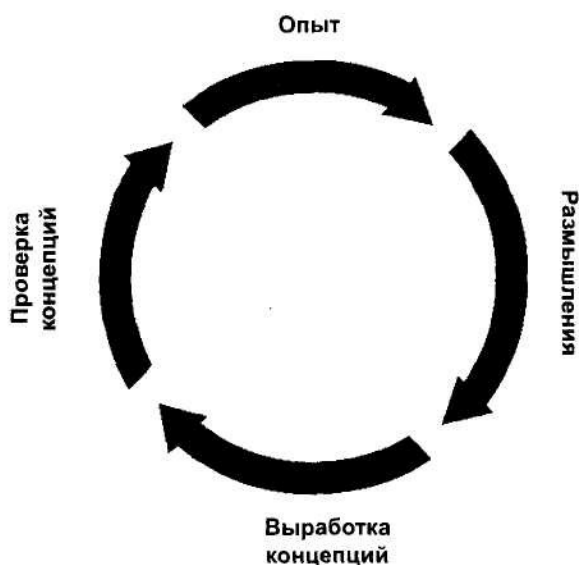


Рис. 7.4. Колесо обучения Источник: [Бойетт, Бойетт, 2002, с. 96].

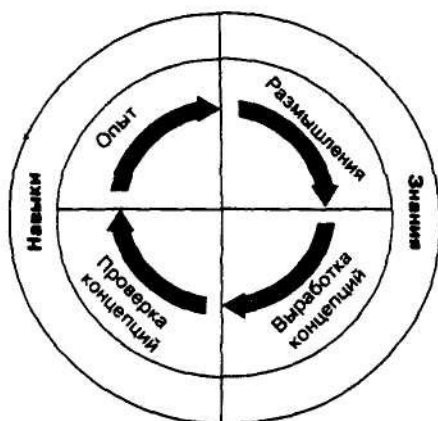


Рис. 7.5. Колесо обучения Источник: [Бойетт, Бойетт, 2002, с. 97].

Разумеется, знания, которые мы обретаем на оборотах колеса обучения, не исчезают. В памяти хранятся полученные в результате многочисленных оборотов колеса навыки и знания, такие как исходные посылки, представления и теории о том, как устроен и действует мир. Ученые по-разному называют эти посылки, понятия и теории: моделями мышления, стереотипами мышления, интеллектуальными моделями. Мы будем использовать термин «интеллектуальные модели». В качестве таковых могут выступать простенькие обобщения типа «люди ненадежны» или сложные теории, касающиеся бизнеса, политики, экономики, поведения потребителей и т. д. Интеллектуальные модели представляют собой уникальное видение мира и дают возможность оценить последствия любого предпринимаемого нами конкретного действия. Наши интеллектуальные модели — это внутренний голос, говорящий: «Если в подобной ситуации сделаешь так, то случится это» (рис. 7.6).

Интеллектуальные модели представляют собой глубоко укоренившиеся образы окружающей действительности, но образы не пассивные, поскольку наши умы — вовсе не статичные «платы памяти». Наш ум не только формируется опытом, но и формирует наш опыт. Не только обороты колеса обучения создают интеллектуальные модели, но и сами эти модели определяют причины и сроки поворота колеса и темпы его вращения.

Ким замечает, что «...интеллектуальные модели представляют собой индивидуальное видение мира, включая явные и подразумеваемые, невысказанные знания. Интеллектуальные I модели создают контекст, в котором человек воспринимает и интерпретирует конкретные ситуации. Они являются чем-то большим, нежели собрание идей, воспоминаний и накопленного опыта; они подобны операционной системе компьютера — арбитру и управляющему процессами получения, сохранения и удаления новой информации. Но интеллектуальные модели — нечто большее, чем такая система, ибо они подобны и программисту, создающему их и обладающему навыком конструирования иных кодов, а также знанием причин, поэтому предпочтения отдаются данному коду, а не другим» [Kim, 1993, p. 39].

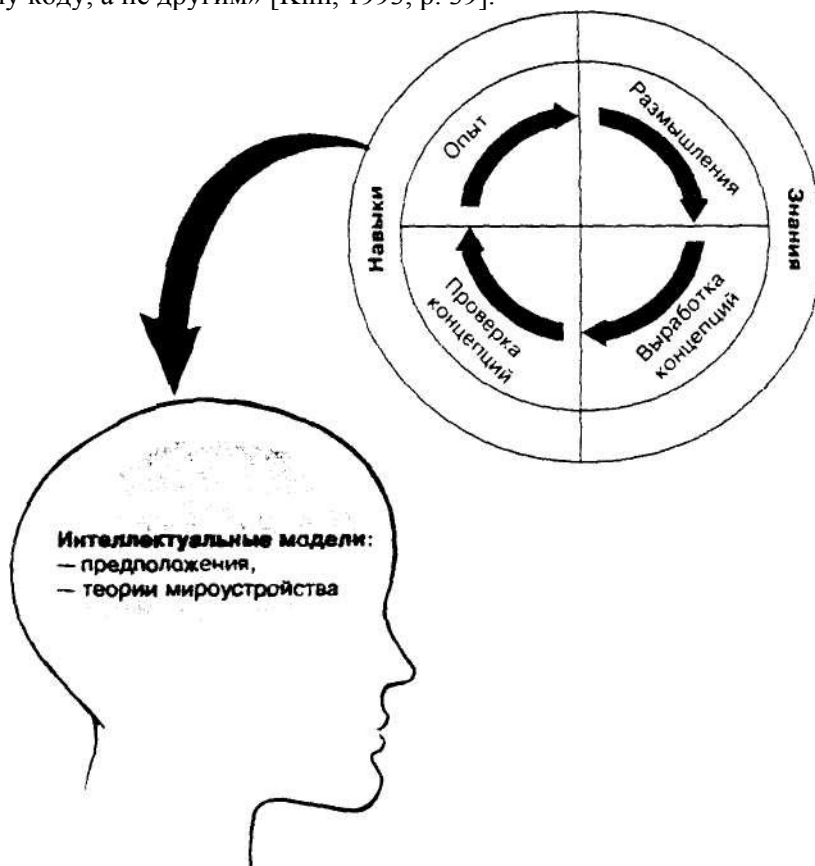


Рис. 7.6. Организационное обучение посредством передачи интеллектуальных моделей Источник: [Бойетт, Бойетт, 2002, с. 100].

Код источника, встроенный в нашу интеллектуальную модель, обладает исключительной силой: он в буквальном смысле контролирует и направляет все, что мы видим, слышим и на что

обращаем внимание. Он воздействует на то, как мы интерпретируем события, и даже на соматические реакции **на** эти события. Уильям Н. Айзекс, директор проекта «Диалог» в Центре организационного обучения Массачусетского технологического института, приводит яркий пример действия интеллектуальных моделей: «Поздней ночью два человека идут по темной улице. Неожиданно на их пути мелькает какая-то тень. У одного человека начинает стучать сердце и учащается дыхание. Другой сохраняет спокойствие. Событие, произошедшее с обоими, — одно и то же, но реакции этих людей совершенно различны, поскольку у них неодинаковое восприятие действительности, обусловленное разными интеллектуальными моделями того, что означают тени, мелькающие ночью на темных улицах» [Isaacs, 1993, p. 29].

Передача интеллектуальных моделей. Интеллектуальные модели вырабатывает каждый. Эти модели — неперенная часть человеческой жизни и естественное следствие трудового опыта. Поскольку колесо обучения вращается на работе, мы приобретаем навыки выполнения стандартных заданий вроде заполнения бланков или работы на офисном оборудовании; учимся также более сложным операциям; узнаем, что приемлемо, а что — нет, какие действия организация поощряет, а за какие наказывает. Когда мы делимся нашими знаниями причин и (или) навыками с другими, начинается организационное обучение.

Ким указывает на то, что на ранних стадиях существования организаций индивидуальное и организационное обучение почти аналогичны. Поскольку организации обычно малы, работники часто обмениваются информацией и мнениями. Однако по мере роста организации руководство обычно предпринимает попытки завладеть некоторыми знаниями и установить контроль над обучением людей, требуя от сотрудников сообщений в письменном виде и в виде электронных версий, отчетов, учебных материалов, описаний рабочих процедур, стратегических планов, меморандумов, писем и т.д. С помощью таких средств часть навыков и знаний сохраняется в организации. Впрочем, даже в самых бюрократических организациях гораздо большие объемы знаний и большая часть навыков не фиксируется ни на бумаге, ни в памяти компьютеров. Огромные объемы знаний и навыков, накопленные организациями за годы постоянного вращения колеса обучения и обмена интеллектуальными моделями, остаются подспудной, теневой, хрупкой, но необходимой коллективной памятью всех работников. Эти накопленные, но не артикулированные знания уникальны в каждой организации и критически важны для ее успеха.

Однако концепция Кима о связи между индивидуальным и организационным обучением не объясняет, каким образом в организации происходит создание совершенно нового знания. На наш взгляд, наиболее полный ответ на этот вопрос дает теория создания организационного знания И. Нонаки и Х. Такеучи.

7.3. Теория создания организационного знания И.Нонаки и Х.Такеучи

Самый современный подход к созданию организационного знания предложили Икуджиро Нонака (Ikujiro Nonaka) и Хиротака Такеучи (Hirotaka Takeuchi) — общепризнанные эксперты в области бизнеса. Они первыми связали эффективность японских компаний с их способностями к созданию нового знания и использованию его для производства успешных продуктов и технологий. В своей книге «Компания — создатель знания» они изложили свою теорию создания организационного знания [Нонака, Такеучи, 2003].

Авторы начинают с предположения, что организационное знание создается посредством взаимодействия неформализованного и формализованного знания. Понятия формализованного и неформализованного знания были введены Майклом Полани, описавшим различия между знанием неформализованным (tacit knowledge) и формализованным (explicit knowledge) [Polanyi, 1966]. Неформализованное знание (или неявное) — личное и зависящее от ситуации и поэтому с трудом поддающееся формализации и распространению. Формализованное, или кодифицируемое, знание может быть передано средствами формального, систематического языка. Полани придавал большое значение роли неформализованного знания в процессе познания. Полани уверен, что люди получают знание посредством активного создания и систематизации их собственного опыта. Таким образом, знание, выраженное словами и числами, — всего лишь верхушка айсберга всего знания. По словам Полани, «мы знаем больше, чем можем сказать» [Polanyi, 1966, p. 4].

Нонака и Такеучи утверждают, что существуют четыре способа трансформации формализованного и неформализованного знания в организации:

- 1) социализация — из неформализованного в неформализованное;

- 2) экстернализация — из неформализованного в формализованное;
- 3) комбинация — из формализованного в формализованное;
- 4) интернализация — из формализованного в неформализованное.

Три из четырех перечисленных способов, а именно социализация, комбинация и интернализация, рассматривались в рамках теории организации с различных точек зрения. Социализация, например, связана с теориями групповых процессов и организационной культуры; комбинация происходит в результате обработки информации; интернализация находится в тесной связи с организационным обучением. Экстернализация, однако, игнорировалась. Все четыре способа трансформации показаны на рис. 7.7, далее они будут пояснены примерами из реальной жизни.



Рис. 7.7. Четыре модели трансформации знания Источник: [Ноука, Такеучи, 2003, с. 88].

Социализация: из неформализованного знания в неформализованное. Социализация — процесс распространения знания и создание тем самым знания неформализованного, например, распространяемых интеллектуальных моделей и технических навыков. Отдельно взятый человек способен воспринять неформализованное знание непосредственно от других людей без использования слов. Подмастерья, работая с мастерами, обучаются ремеслу не слушая, а наблюдая, подражая и практикуясь. По тому же принципу построено обучение «без отрыва от работы», или «в процессе работы». Ключ к восприятию неформализованного знания — опыт. Без восприятия опыта в какой-либо форме человеку было бы крайне сложно проникнуть в мыслительный процесс другого человека. Передача информации в отрыве от связанных с нею ощущений и специфических условий, в которых она была получена, сама по себе зачастую почти бессмысленна. Вот два примера, поясняющие применение социализации в японских компаниях при разработке продукции.

Первый пример социализации взят из практики компании Honda, организующей сборы для «мозгового штурма» (тама даши кай) — неформальные собрания для детального обсуждения способов решения сложных проблем, возникающих при разработке новой продукции. Сборы проводятся не на работе, а в загородных гостиницах, где участники обсуждают сложные проблемы, попивая сакэ (рисовую водку), наслаждаясь едой и купаясь в горячем источнике. Прийти на подобную встречу может любой сотрудник компании, заинтересовавшийся проектом. В ходе дискуссии не придается значения квалификации или статусу участников, и существует лишь одно табу — на неконструктивную критику. Обсуждение ведется в атмосфере понимания того, что «критиковать в десять раз легче, чем выдвинуть конструктивное предложение». Такой тип встреч для «мозгового штурма» принят не только в Honda, но и во множестве других японских фирм. Они применяются не только при разработке новых продуктов или услуг, но и для развития системы управления и корпоративных стратегий. Сборы представляют собой не только форум для конструктивного диалога, но и одну из форм распространения опыта и укрепления доверия между участниками. Подобная форма работы особенно эффективна в деле распространения неформализованного знания и выработки перспективы. Она без грубого давления перенацеливает интеллектуальные модели всех индивидуумов на решение одной задачи. Сборы для «мозгового штурма» демонстрируют механизм достижения гармонии при объединении физического и психического опыта.

Второй пример, демонстрирующий социализацию неформализованных технических навыков, взят из практики Matsushita Electric Industrial Company (MEIC). В отделении компании в Осаке при разработке автоматической хлебопечки в конце 1980-х годов столкнулись с серьезной проблемой — механизацией навыка вымешивания теста, являющегося неформализованным знанием пекарей. Икуко Танака, отвечавшая за разработку программного обеспечения, знала, что лучший хлеб выпекается в отеле Osaka International. Чтобы овладеть навыком вымешивания теста, она и несколько инженеров добровольно поступили в обучение к старшему пекарю отеля. Научиться печь такой же превосходный хлеб, как и мастер, было нелегко, и никто не мог объяснить почему. Однажды после многих безрезультатных попыток Танака поняла, что пекарь не только раскатывает, но и скручивает тесто. Это и был секрет производства вкусного хлеба. Другими словами, она социализировала неформализованное знание пекаря посредством наблюдения, подражания и практики.

Экстернализация: из неформализованного знания в формализованное.

Экстернализация — процесс оформления неформализованного знания в формализованные концепции. Это квинтэссенция процесса создания знания, в результате которого неформализованное знание становится формализованным — в виде метафор, аналогий, концепций, гипотез и моделей. Когда мы пытаемся концептуализировать образ, его суть мы выражаем, как правило, словами. Процесс письма — это акт преобразования неформализованного знания в знание, которое может быть выражено словами. Но при выражении мыслей их смысл часто передается недостаточно адекватно. Он искажается или частично не доносится до читателя. Такие расхождения и неувязки между образами и их выражением способствуют тем не менее распространению плодов «раздумий» и взаимодействию людей.

Способ трансформации знания посредством экстернализации наблюдается, как правило, в процессе создания концептуальной модели, он инициируется диалогом или коллективными раздумьями. Часто для создания концепции используется сочетание дедукции и индукции. Компания Mazda, например, применила сочетание этих методов при разработке концептуальной модели RX-7, которую можно описать как «настоящий спортивный автомобиль, управлять

которым — восхитительно и удобно». Концепция была выведена из лозунга компании «Смотрите на вещи по-новому, создайте мечту водителя», а кроме того, новая машина определялась как «стратегический автомобиль для рынка США, символ инновации». В то же время концепция была индуцирована на основании опыта пробных поездок по дорогам США и мнений покупателей и специалистов. Когда мы, используя аналитические методы дедукции и индукции, не в состоянии подобрать адекватное выражение для образа, это значит, что следует воспользоваться методом неаналитическим. Экстернализация, таким образом, зачастую сводится к метафоре и/или аналогии. Использование подходящей метафоры и/или аналогии высокоэффективно при стимулировании созидательного процесса. Рассмотрим пример компании Honda City. При разработке машины Хироо Ватанабе и его команда использовали метафору «эволюция автомобиля». Команда рассматривала машину как живой организм и пыталась создать совершенную форму. Ватанабе спрашивал: «Во что в конце концов эволюционирует автомобиль?»

«Я настоял на том, чтобы механизмам отвели места как можно меньше, а пассажирам — как можно больше. Мне показалось, что именно таким должен быть идеальный автомобиль, именно к таким параметрам должен стремиться автомобиль реальный... Первым шагом на пути к этой цели стало преодоление «детройтского мышления», ставившего на первое место внешний вид. Нашим выбором стала короткая и высокая машина... благодаря кузову сферической формы более легкая, дешевая, удобная и надежная» [Нонака, Такеучи, 2003, с. 91].

Концепция высокой и короткой машины («верзила») родилась благодаря аналогии между концепцией «максимум человеку, минимум железнякам» и образом сферы, обладающей максимальным объемом при минимальной площади поверхности, а в итоге это привело к созданию модели Honda City.

Среди всех четырех способов трансформации знания экстернализация — ключ к его созданию. Каким образом можно быстро и эффективно преобразовать неформализованное знание в формализованное? Последовательным использованием метафор, аналогий и моделей. Как отмечал Нисбет, «то, что Майкл Полани называл „неявным знанием“, может быть выражено при помощи метафор» [Nisbet, 1969, p. 5]. Метафора — способ интуитивного понимания одного посредством создания символического образа другого. Метафора — это не анализ, не синтез общих признаков взаимосвязанных понятий. Донеллон, Грей и Бугон считают, что «метафоры создают новые интерпретации опыта, заставляя слушателя представить одну вещь, описанную терминами, присущими другой», и «создают новые пути познания реальности» [Donellon et al., 1986, p. 48, 52].

Более того, метафора — важный инструмент создания сети новых концепций. Поскольку метафора — «две мысли о различных вещах... выраженных одинаковым словом или фразой, значение которых — результат их взаимодействия» [Richards, 1936, p. 93], то можно беспрепятственно связывать различные концепции, нашим сознанием не связываемые, вплоть до связи абстрактных концепций с конкретными. Этот созидательный процесс познания продолжается до тех пор, пока мы думаем о сходных чертах концепций и чувствуем несбалансированность, несостоятельность или противоречивость их связи, что часто приводит к обнаружению нового смысла или даже к созданию новой парадигмы.

Скрытые в метафоре противоречия уравниваются аналогиями, сужающими область неизвестного выявлением общих черт двух различных вещей (копировальный аппарат Canon и пивная алюминиевая банка). Метафоры и аналогии часто путают. Связь между двумя предметами, образованная метафорой, нередко возникает интуитивно и не нацелена на выявление существующих различий между ними. В то же время ассоциация посредством аналогии постижима рациональным мышлением и подчеркивает структурное или функциональное сходство, отсюда и их различия. Так, аналогия позволяет понять неизвестное при помощи известного, перекидывая мосты через пропасть между образом и логической моделью.

Комбинация: из формализованного знания в формализованное. Комбинация — процесс включения концепций в систему знания. Этот способ трансформации знания подразумевает сочетание различных положений формализованного знания. Индивидуумы обмениваются знанием и комбинируют его при переписке, встречах, телефонных разговорах, общении в компьютерных сетях. Изменение конфигурации существующей информации посредством сортировки, добавления, комбинации и классификации формализованного знания (как это происходит, например, в компьютерной базе данных) может порождать новое знание. Именно так происходит, как правило, создание знания в процессе систематического образования в учебных заведениях, а обучение менеджменту — лучший пример из этой серии.

Применительно к бизнесу трансформация знания при помощи комбинации чаще всего встречается при изменении руководителями среднего звена политики корпорации, концепции бизнеса или продукта. Именно руководители среднего звена играют главную роль в создании новых концепций посредством объединения кодифицированной информации и знания. Этот способ трансформации знания облегчается при использовании компьютерных сетей и масштабных баз данных.

В Kraft General Foods — компании, производящей молочные продукты и консервы, данные, поступающие из магазинов, используются не только для того, чтобы понять, какие товары раскупаются, а какие залеживаются, но и для создания новых способов продаж, т.е. новых систем и методов. Компания разработала маркетинговую программу, активно использующую информацию, названную *микроторговля*. На основе этой программы супермаркеты получают своевременные и точные рекомендации относительно ассортимента товаров и приемов стимулирования сбыта. Используя метод обработки данных, в том числе и уникальную классификацию магазинов и покупателей по шести категориям, система способна точно определить, кто, где и как делает покупки. Компания успешно осуществляет продажу своих продуктов через супермаркеты, контролируя четыре элемента методологии «управления категориями»: изменения в составе и категориях покупателей; управление торговыми площадями; управление товарными запасами и управление ценами.

На уровне высшего руководства компанией комбинация осуществляется при сочетании концепции среднего масштаба (например, концепции продукта) с крупномасштабной концепцией (например, политики компании) и интегрируется в крупномасштабную концепцию для придания ей нового смысла.

Вот примеры взаимодействия крупно- и среднемасштабных концепций. Концепция компании NEC «Компьютеры и Коммуникации» («К и К»), послужившая импульсом к созданию массового персонального компьютера PC-8000, основывается на среднемасштабной концепции «распределенная обработка». Политика Canon, проводимая под лозунгом «Стать превосходной компанией, выйдя за рамки бизнеса фотоаппаратов», привела к созданию миникопировального аппарата, сконструированного в рамках среднемасштабной концепции «простота в эксплуатации». Новый подход к деятельности Mazda — «Смотрите на вещи по-новому, реализуйте мечту водителя» — вылился в создание RX-7, «настоящего спортивного автомобиля, управлять которым — восхитительно и удобно».

Интернализация: из формализованного знания в неформализованное. Интернализация — процесс воплощения формализованного знания в неформализованное. Она тесно связана с методикой «обучение на практике». Когда опыт посредством социализации, экстернализации и комбинации интернализуется в неформализованное знание индивидуума в форме общей интеллектуальной модели или технологического ноу-хау, он приобретает ценность. Все члены команды проектировщиков модели Honda City, например, интернализовали свой опыт в конце 1970-х гг. и в настоящее время используют в компании свое ноу-хау и передовые проекты отдела научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок (НИОКР). Тем не менее для создания организационного знания накопленное на индивидуальном уровне неформализованное знание должно быть социализировано другими сотрудниками организации, т. е. имеет место новый цикл создания знания.

Превращение формализованного знания в неформализованное будет облегчено, если представить его в вербальной форме, в виде диаграмм, руководств и т.п. Изложение мыслей на бумаге помогает людям интернализировать опыт, обогащая тем самым их неформализованное знание. Кроме того, это облегчает передачу формализованного знания другим людям, помогая опосредованно перенимать чужой опыт.

Интернализация происходит даже при отсутствии восприятия чужого опыта. Например, если вы читаете или слушаете рассказ сотрудника организации о его успехе, то может возникнуть чувство реальности происходящего, а впечатления, оставшиеся в прошлом, могут быть преобразованы в неформализованную интеллектуальную модель. При принятии подобной модели большинством сотрудников организации неформализованное знание становится частью организационной культуры.

В Японии такая практика общепринята, о чем свидетельствует множество книг и статей о компаниях и их руководителях. Книги пишутся и писателями, и бывшими сотрудниками фирм, причем иногда — по заказу фирм. В книжном магазине можно найти около дюжины книг, посвященных компании Honda или самому Соихиро Хонда. Все эти книги призваны

способствовать укреплению развитой корпоративной культуры Honda.

Содержание знания и спираль создания знания. Как мы уже говорили, цель социализации — распространение неформализованного знания. Социализация же сама по себе — один из способов создания знания. Пока неформализованное знание не превратилось в формализованное, оно не может быть легко распространено в пределах организации. Точно так же, ограничившись всего лишь сложением разрозненных фрагментов формализованной информации (например, бухгалтер, собирающий информацию для финансового отчета со всей компании), нельзя расширить существующую базу знания. Но в случае взаимодействия неформализованного и формализованного знаний имеет место инновация.

Создание организационного знания — это непрерывное динамическое взаимодействие неформализованного и формализованного знаний. В процессе этого взаимодействия можно использовать различные формы трансформации знания, причем выбор определяется различными пусковыми механизмами (рис. 7.8). Во-первых, социализация, как правило, начинается с создания *поля взаимодействия*. Это поле способствует распространению опыта и интеллектуальных моделей сотрудников. Во-вторых, экстернализация инициируется так называемым *диалогом, или коллективным размышлением*, происходящим с использованием соответствующих метафор или аналогий, помогающих членам команды выразить свое неформализованное знание, поскольку в противном случае его создание было бы сопряжено со значительными трудностями. В-третьих, комбинация «включается» *образованием связей* между только что созданным и уже существующим знанием, но принадлежащим другим структурам организации.

Таким образом, при помощи комбинации создается новый продукт, услуга или система управления. И наконец, *обучение на практике* стимулирует интернализацию.



Рис. 7.8. Спираль знания Источник: [Ноака, Такеучи, 2003, с. 99].

Естественно, содержание знания, созданного различными способами трансформации знания, будет различным (рис. 7.9).



Рис. 7.9. Содержание знания, созданного четырьмя способами Источник: [Ноака, Такеучи, 2003, с. 100].

Социализация создает так называемое *дружественное знание*, такое как общие интеллектуальные модели и технические навыки. Хороший пример дружественного знания — неформализованный навык вымешивания теста из истории компании Matsushita. В результате экстернализации мы получаем *концептуальное знание*. Его пример — концепция Honda «верзила», созданная при помощи метафоры «эволюция автомобиля» и аналогия между сферой и концепцией «максимум человеку, минимум железякам». Комбинация способствует созданию *системного знания*, т. е. прототипов и новых технологий. Программа «Микроторговля» компании Kraft General Foods — пример системного знания, подразумевающего в данном случае управление методами продаж как его компонентами. Интернализация создает *операционное знание* об управлении проектами, производственном процессе, использовании нового продукта и осуществлении политической линии. Реальный опыт работы по 150 часов в месяц в компании Matsushita — пример операционного знания в проведении новой политики.

Эти различные составляющие взаимодействуют в спирали знания. Дружественное знание о запросах потребителей, например посредством социализации и экстернализации, может превратиться в формализованное знание о концепции нового продукта. Подобное концептуальное знание становится направляющим в процессе создания комбинацией системного знания. Например, концепция нового продукта, в котором должны сочетаться только что созданные и уже имеющиеся компоненты технологии, задает направление комбинации с целью создания прототипа. Системное знание (т. е. моделирование производственного процесса, необходимого для выработки новой продукции) переходит в операционное знание массового производства того же продукта благодаря интернализации. И наконец, основанное на опыте операционное знание часто дает импульс новому циклу создания знания. Например, неформализованное знание пользователя о продукте часто социализируется, позволяя тем самым усовершенствовать существующий продукт или разработать нововведение.

Итак, мы подошли к одному из основных аспектов создания знания организацией. Как уже говорилось, организация сама по себе знание создавать не может. Создание знания организацией основано на неформализованном знании индивидуумов. Организация должна мобилизовать неформализованное знание, уже созданное на индивидуальном уровне. Это мобилизованное знание развивается организационными методами с использованием четырех способов трансформации и кристаллизуется на более высоком уровне. Ноака и Такеучи называют этот процесс *спиралью знания*. Он характеризуется расширением взаимодействия неформализованного и формализованного знания с каждым переходом на более высокий уровень. Другими словами, организационное знание создается по спирали, начиная с индивидуального уровня, и при расширении взаимодействия проходит уровни секции, отдела, сектора и организации (рис. 7.10).

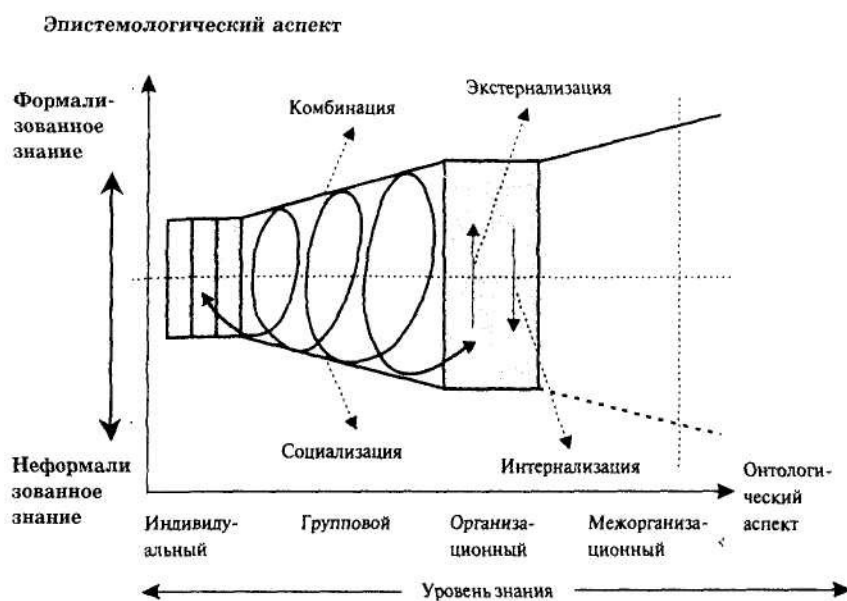


Рис. 7.10. Спираль создания знания организацией Источник: [Ноака, Такеучи, 2003, с.

Настоящее положение может быть показано на примере процесса разработки продукции. В создании концепции продукта принимает участие сообщество взаимодействующих индивидуумов с различным запасом знаний, навыков и интеллектуальных моделей. Хотя сотрудники отдела НИОКР особое внимание уделяют технологическому потенциалу, их коллеги из отделов производства и маркетинга заинтересованы иными параметрами. Достаточно малая часть интеллектуальных моделей, опыта в самых различных областях, мотиваций и намерений может быть выражена языком слов и символов, т.е. возникает необходимость в социализации распространяемого неформализованного знания. Более того, для стыковки неформализованного и формализованного индивидуального знания необходимы как социализация, так и экстернализация. Вот причина, по которой многие японские компании организуют сборы для «мозгового штурма».

Продукт, созданный совместным трудом, впоследствии будет оценен по признаку соответствия средне- и крупномасштабным концепциям. Даже если он будет высочайшего качества, то все равно может вступить в противоречие с этими концепциями. Для сохранения целостности концепций потребуется предпринять новые действия на более высоком уровне, а это, в свою очередь, приведет к следующему витку создания знания в более широком контексте.

Возникает вопрос: как и где хранится организационное знание? Ответ на этот вопрос можно получить, изучив эволюционную теорию экономических изменений Ричарда Р. Нельсона и Сиднея Дж. Уинтера [Нельсон, Уинтер, 2002]. Мы рассмотрим только один важный раздел их теории, в котором обсуждаются организационные рутины.

7.4. Рутинизация как память организации

Начнем с терминологии и основных понятий. Нельсон и Уинтер используют слово «рутина» весьма гибко. Оно может относиться к постоянно повторяющейся деятельности всей организации, к индивидуальному умению или (прилагательное «рутинный») к бессобытийному эффективному функционированию на уровне индивидуума или организации. Типичный член организации владеет определенными умениями, или рутинизациями. Совокупность умений, или рутинизаций, которые может исполнить конкретный член организации при некоторых подходящих условиях, называется *репертуаром* (*repertoire*) этого члена [Нельсон, Уинтер, 2002, с. 140].

Нетрудно предположить, что на вопрос: «Где обитают знания организации?» правильным будет ответ: «В памяти организации». Но что такое память организации и где она находится? Нельсон и Уинтер полагают, что наиболее важная форма хранения специфических операционных знаний организации — рутинизация ее деятельности. По существу, они утверждают, что организации *запоминают путем делания* (*remember by doing*), хотя и с некоторыми важными уточнениями и оговорками.

Мысль о том, что организации запоминают рутинизацию чаще всего путем ее реализации, во многом схожа с идеей запоминания умений индивидуумов путем их реализации. То обстоятельство, что запоминание в значительной степени достигается упражнением и не может быть полностью гарантировано посредством письменных записей или иных средств документирования, не отрицает факта сохранения фирмами формальной памяти и важной роли, которую она играет.

Но память организации — нечто гораздо большее, нежели формальные протоколы. Даже в тех многочисленных случаях, когда можно вести формальные протоколы, делание остается преобладающим способом хранения для уменьшения издержек.

Чтобы понять, каким образом реализация рутинизации выступает в качестве памяти организации, рассмотрим организацию, функционирующую целиком рутинизированным образом, и зададимся вопросом о том, что на самом деле нуждается в запоминании, если достигнуто такое состояние. При таком режиме как для организации в целом, так и отдельных ее членов нет существенных новшеств: ситуации, возникающие сегодня, повторяют те, что были вчера (на прошлой неделе, месяц назад, в прошлом году), и с ними справятся так же, как и тогда. Масштабы деятельности в таком статичном состоянии и операционные знания, связанные с ней, крайне ограничены. Члены организации исполняют лишь малую часть рутинизаций из своего репертуара.

Токарь на токарном станке изготавливает несколько конкретных деталей; он мог бы произвести несравненно большее их число (после соответствующего обучения и наладки станка).

Умения токаря водить грузовик и на скорую руку готовить пищу никогда не бывают востребованы и, возможно, неизвестны другим членам. Рутинное функционирование организации не требует, чтобы токарь сохранял умение жарить яичницу с ветчиной или обрабатывать на станке детали изделий, производство которых прекратилось три года назад. И другим членам нет надобности помнить о том, что токарь владеет или когда-то владел такими умениями. Если ожидается, что то же состояние рутинного функционирования будет продолжаться неограниченное время, то от хранения информации такого рода в памяти организации не предвидится никакой экономической выгоды.

Для того чтобы организация продолжала рутинно функционировать, все ее члены должны продолжать знать свое дело, определенное рутинной. Прежде всего, это означает, что они сохраняют в своих репертуарах все рутинные, являющиеся реально востребованными при рутинном функционировании организации.

Однако знание своего дела в организации предусматривает нечто гораздо большее, нежели просто наличие в репертуаре соответствующих рутин. Нужно еще знать, какие рутинные и когда исполнять. Для индивидуального члена организации это влечет за собой способность принимать и интерпретировать поток сообщений, поступающих от других членов и из окружающей среды. После приема и интерпретации сообщения член организации использует содержащуюся в нем информацию при отборе и исполнении соответствующей рутинной из своего репертуара. (Это может быть, например, рутинная «передать сообщение дальше» или даже «сдать в архив и забыть».)

Сообщений много, и они разнообразны. Очевидные примеры сообщений — прежде всего письменные и устные сообщения в форме явных директив. Они подразумевают реализацию формальной власти. Далее идут письменные и устные сообщения, которые не имеют такой формы, но реакция на них во многом та же. Далее идут все ручные сигналы, жесты, взгляды, свистки, звонки и т. п. — то, что может служить заменой устных и письменных сообщений в тех же целях.

Далее авторы рассматривают несколько других видов сообщений, которые идут от одного члена организации к другому, например, на конвейере, и сообщения, которые не исходят непосредственно ни от каких других людей, например, от часов и календаря.

Способность принимать эти разнородные сообщения включает обладание определенным уровнем сенсорного восприятия и способность понимать язык письменных и устных коммуникаций того общества, частью которого является организация. Эти способности обычно характеризуют индивидуума вне связи с его ролью в организации, т. е. это то, с чем новый член обычно приходит в организацию.

Можно легко увидеть связь между рутинным функционированием и памятью организации. Информация действительно хранится прежде всего в памяти членов организации, где пребывают и все артикулируемые и неявные знания, образующие их индивидуальные умения и рутинные, и владение как обобщенным языком, так и специфическим диалектом организации, а также, что важнее всего, ассоциации, связывающие поступающие сообщения со специфическими действиями, которых они требуют. Поскольку в памяти индивидуальных членов организации хранится так много информации, необходимой для исполнения рутинной организации, то можно сказать, что знания, которыми располагает организация, можно свести к знаниям ее индивидуальных членов. Именно такую точку зрения будет иметь тот, кто считает, что знание есть нечто, присущее только людям.

Но знания, хранящиеся в памяти людей, наполнены смыслом и эффективны только в определенном контексте. Для знаний, реализуемых при исполнении какой-либо роли в организации, таким контекстом является контекст данной организации. Как правило, сюда входят многообразные формы внешней памяти — картотеки, информационные стенды, руководства, память компьютеров и т. д., дополняющие и подкрепляющие память людей, но сохранение этих видов памяти в значительной степени является рутинной функцией организации. Поэтому может возникнуть желание объявить их скорее частью памяти организации, нежели родом деятельности индивидуальных членов организации по хранению информации. Для сохранения памяти важно поддерживать физическое состояние оборудования и рабочую обстановку в целом. Выполнение функции памяти организации отчасти неявно подразумевает тот факт, что здания, сооружения и оборудование суть объекты длительного пользования: они, как и общее состояние рабочей обстановки, не подвержены радикальным и скачкообразным изменениям. Их целостность может быть разрушена из-за пожара или сильной бури. Разрушения, вызванные подобными событиями, носят как физический, так и информационный характер, ибо при этом рушится привычный контекст интерпретации информации, которой обладают люди — члены организации. Поэтому

можно сказать, что организация «помнит» — отчасти путем содержания в порядке и исправности оборудования, зданий и сооружений и рабочей обстановки (в той мере, в какой ей это удастся). Наконец, и это важнее всего, информация, которой обладает индивидуальный член организации, зависит от информации, находящейся в распоряжении других членов организации. Если крановщик не может интерпретировать подаваемый рукой сигнал «чуть-чуть ниже» и соответственно опустить крюк, то способность осознать необходимость в таком сигнале и его подаче лишена смысла. Сведение памяти организации к памяти ее индивидуальных членов означает игнорирование или недооценку связей, сложившихся в памяти индивидуумов благодаря опыту совместной работы в прошлом — работы, в ходе которой была сформирована весьма детализированная специфическая система коммуникаций, лежащая в основе исполнения рутины.

7.5. Лидерство в процессе изменений и создании обучающейся организации

Новые роли лидера обучающейся организации. Лидерство — единственный из доступных менеджерам инструментов превращения компании в обучающуюся организацию. Традиционный подход к руководителю, требующий от него постановки целей, принятия решений и «команд войсками», — всего лишь отражение индивидуалистических воззрений. По мнению П. Сенге, лидерство в обучающихся организациях требует большего: «В обучающейся организации лидер отвечает за построение организации, сотрудники которой непрерывно развивают свои способности по формированию будущего, т. е. за обучение организации. Самая главная задача лидера в такой организации — создание творческого напряжения, которое возникает из четкого осознания того, чего мы хотим достичь, нашего видения перспективы, нашей «мечты», — и правды о том, где мы находимся сейчас, нашего «настоящего». Разрыв между этими двумя положениями и порождает естественное напряжение» [Сенге, 2001, с. 406].

Руководитель такой организации выступает и дизайнером, и учителем, и служителем. Он должен обладать умением выстраивать разделяемое всеми сотрудниками восприятие, помогать им увидеть проблему в целом и сообща трудиться над ее решением, конструировать горизонтальные структуры и открывать людям новые горизонты. Лидеры, которые лучше других осознают сущность обучающейся организации, должны привлекать к ее строительству всех сотрудников, выступая в трех совершенно разных ипостасях.

В обучающейся организации важнейшие роли лидера — роли дизайнера, учителя и служителя — уходят корнями в его предшествующую деятельность (построение организации). Но в обучающейся организации каждая из ролей приобретает новый смысл и требует новых навыков и инструментов.

Лидер как дизайнер. Руководителю необходимо остановиться на определенной структуре компании, включая установление политики, стратегий и форм, поддерживающих развитие обучающейся организации. Работа дизайнера, конструктора, или, как иногда говорят, «социальная архитектура», не бросается в глаза: все происходит за сценой. То, что происходит сегодня, — это результат предыдущей работы, а последствия текущей деятельности проявятся в отдаленном будущем. Обучающаяся организация использует преимущества горизонтальных взаимосвязей, в том числе командных форм труда, специальных групп и регулярных встреч сотрудников различных отделов. Такая структура способствует постепенному стиранию границ между сотрудниками и отделами, когда на смену конкуренции между отделами приходит общение людей друг с другом. Лидер должен стремиться к тому, чтобы сотрудники осознали, что проводимая реорганизация носит непреходящий характер, а значит, они должны быть готовы к изменению ролей и обучению новым профессиям.

Лидер как учитель. Лидер-учитель — это не авторитарный эксперт, задача которого состоит в том, чтобы сотрудники усвоили «правильное» мировоззрение. Учитель помогает каждому члену организации (и себе в том числе) глубже осознать определяющие текущую ситуацию процессы, что соответствует общепринятым представлениям о лидере как о наставнике, проводнике или помощнике. «В обучающихся организациях роль учителя выходит на первый план, что определяется значением интеллектуальных моделей и перспектив системного подхода» [Сенге, 2001, с. 410]. Роль лидера-учителя начинается с выявления интеллектуальных моделей по наиболее важным вопросам. Организация, рынки и технологии — в наших головах находятся не сами они, а лишь представления о них. Эти интеллектуальные картины мира, о чем говорилось

выше, оказывают существенное влияние на наше восприятие проблем и возможностей, определение направлений действий, осуществление выбора. «Реальность», как она воспринимается большинством людей во многих организациях, означает давление, от которого необходимо избавиться, кризисы, на которые приходится реагировать, и ограничения, которые должны быть учтены. Лидеры-учителя должны помочь сотрудникам *изменить восприятие реальности*, увидеть за внешними условиями и событиями вызвавшие их причины, открыть новые возможности построения будущего.

Общее, разделяемое всеми сотрудниками представление — это картина идеального будущего организации, «полотно», включающее в себя видение того, какой предстоит организации стать, какими будут результаты ее деятельности и на какие ценности она будет полагаться. Определенное представление может создаваться либо самим лидером, либо совместно с сотрудниками, но в любом случае цель должна быть понятной широкому кругу людей, запечатлеться в их сознании. Общее видение должно давать представление о желательных долгосрочных результатах, предоставляя сотрудникам свободу в идентификации и устранении проблем, нарушающих гармонию. В противном случае действия сотрудников будут носить хаотичный, фрагментарный, разнонаправленный характер.

Лидер как служитель. Обучающиеся организации создаются лидерами-служителями, которые целиком отдают себя другим людям и своему видению организации. Руководители-служители готовы поделиться с подчиненными всем — властью, идеями, информацией, официальным признанием. Такой лидер посвящает себя строительству организации, а не приобретению чего-то для себя. Руководителю, который желает быть единственным действующим лицом, героем, стремится к признанию личных заслуг, никогда не удастся построить обучающуюся организацию. Лидеры-служители преданы организуемому сообществу, а не собственным амбициям. Руководитель — «отец солдатам» — поощряет участие, делится властью, способствует повышению самооценки других людей, установлению контактов между сотрудниками.

Лидерство как служение может рассматриваться в двух плоскостях: как служение сотрудникам организации и как служение во имя таких высоких целей, как выполнение миссии, определяющей всю деятельность компании. Первый тип развивается из глубокой оценки воздействия лидера на людей. Бездарный руководитель наносит подчиненным экономический, эмоциональный и духовный ущерб. Сотрудники обучающейся организации отличаются повышенной уязвимостью, так как они воспринимают задачи компании как свои собственные, имеют перед ней определенные обязательства. Понимание этого обстоятельства внушает лидеру чувство ответственности. Второй тип служения проистекает из осознания лидером личной заинтересованности и преданности общей миссии организации. Естественный импульс к обучению реализуется лишь тогда, когда люди занимаются делом, которому они привержены.

Если лидеры готовы к изменению своей роли, они наверняка добьются успеха в формировании и создании обучающейся организации — организации, способной непрерывно меняться.

Нужно пояснить, что речь здесь идет не только о руководителях высшего звена управления. Миф о всемогущем высшем руководителе представляет собой частный случай более универсального и глубокого мифа о герое-вожде, в соответствии с которым вожди — это малая группа людей, одаренных способностью командовать и оказывать влияние. Такие люди и становятся лидерами благодаря уникальной смеси умений, амбиций, видения, харизмы и умопомрачительной спеси. Однако, по мнению Сенге, в любой организации много лидеров, потому что на разных уровнях иерархии можно найти немало тех, кто играет решающую роль в создании и поддержании творческого напряжения. В силу этого в центре нашего внимания будет сообщество лидеров, а не герои-вожди. Такое внимание к сообществу лидеров сформировалось в последние десять лет, когда мы вновь и вновь сталкивались с тем, что для будущего организации жизненно важно поведение многих людей, занимающих самые разные должности. Джон Катценбах из компании McKinsey ввел специальный термин — RCL (Real Change Leaders — реальные (истинные) лидеры изменений) [Катценбах, 2002]. Он считает, что именно достаточное количество RCL в подразделениях фирмы является критическим фактором успеха в управлении изменениями и создании обучающейся организации. RCL — это новое поколение менеджеров, способных эффективно работать в условиях изменений и не бояться связанных с ними стрессов.

Истинные лидеры преобразований. По мнению Катценбаха, просто хорошие менеджеры не в состоянии встать во главе фундаментальных преобразований. Для этого нужны руководители нового типа, обладающие принципиально иным мышлением и специфическими способностями. Необходимо, чтобы они

могли устанавливать системообразующие связи, влиять на окружающих, изобретать новые методы управления, менять свой стиль руководства в соответствии с обстоятельствами. Только такие менеджеры-лидеры сумеют достучаться до сердец своих сотрудников и вдохнуть в них энергию, необходимую для проведения реформ. Если высшему руководству удастся создать в рядах управляющих среднего звена «критическую массу» подобных активистов, у компании будет гораздо больше шансов на успех. Как бы ни были талантливы топ-менеджеры, им все равно нужны «полевые командиры» для продвижения своих идей до самых нижних уровней возглавляемой ими организации.

Обычные менеджеры могли бы научиться действовать в соответствии с новыми для них принципами, изменив свое мышление, но на такое способны немногие. Лидеры преобразований отличаются рядом особенностей, главные из которых следующие [Катценбах, 2002, с. 164]:

- ♦ *способность к установлению системообразующих связей* между тремя факторами, обуславливающими успех преобразований, — рыночными реалиями, устремлениями высшего руководства и возможностями персонала компании;

- ♦ *умение влиять* на выше- и нижестоящих сотрудников, а также равных по рангу коллег, пробуждая в них сильнейшие стимулы к участию в реформах;

- ♦ *талант изобретения новых инструментов*, обеспечивающих практическое внедрение намеченных изменений на основе постоянно пересматриваемых подходов;

- ♦ *способность к изменению стиля лидерства* (аналогичная умению игроков в бейсбол бить с разных концов площадки).

Несмотря на индивидуальность каждого менеджера-лидера, у них есть общая черта — решительность в достижении высоких результатов за счет мобилизации человеческих ресурсов, которая подкрепляется целым рядом отличительных особенностей.

Стремление к совершенству. Лидеры корпоративных преобразований уверены в том, что будущее их компании зависит от успешной реализации программы трансформации. Они расценивают стоящие перед ними задачи как захватывающие, полезные и совершенно необходимые как для собственной самореализации, так и для процветания корпорации в целом.

Способность противостоять неудачам. Это качество развивается перед лицом конфликтов, неудач, неопределенности и риска. Конечно, лидеры предпочли бы обойтись без неудач, но они их не боятся. Демонстрируя способность «возродиться из пепла», они заражают своей храбростью всех окружающих.

Готовность бросить вызов устоявшимся правилам. Эти яркие личности охотно берут на себя решение неожиданно возникшей проблемы и не боятся разрубить запутанный узел, поставить под сомнение незыблемую ценность сложившегося статус-кво, взглянуть на происходящее под необычным углом зрения и т.д. Возникновение сложнейших препятствий не отбивает у них охоту к попыткам преодолеть их снова и снова. Они достаточно чутко реагируют на устремления топ-менеджеров и в то же время не нуждаются в подталкивании к активным действиям.

Высокий уровень мотивации и способность заразить ею других. Менеджеры нового типа передают остальным сотрудникам энергию, воодушевление и импульс к движению, указывают путь, дающий возможность последовать их примеру и взять на себя ответственность за происходящие изменения. Чтобы укрепить у подчиненных волю к победе на арене рыночной борьбы, они часто оперируют конкретными фактами, которые характеризуют предпочтения клиентов компании или действия ее конкурентов.

Забота о людях. Лидерам присуще чувство справедливости и стремление к тому, чтобы все достигли успеха. Они никогда не манипулируют людьми и никого не эксплуатируют — напротив, их отличает решимость помочь каждому сотруднику в достижении максимально возможных результатов.

Чувство юмора. Это качество нередко позволяет менеджерам-лидерам проходить через такие испытания, от которых у других давно опустились бы руки, и помогать окружающим в преодолении неразберихи, разочарований и неизбежных неудач.

Своего рода «критическая масса» активистов, обладающих такими качествами, жизненно необходима для любой организации, осуществляющей глубокие реформы.

Реформам нужны инициатива, энергия, порыв и предводители. Если топ-менеджерам удастся создать в рядах управляющих среднего звена «критическую массу» лидеров, способных встать во главе преобразований, то корпорация получит гораздо больше шансов на успех. Конечно, в некоторых случаях изменения вводятся сверху, и на их внедрение хватает энергии генерального директора, но таких прецедентов немного, и, как правило, роль директора в них оказывается сильно переоцененной. Недостаточно и создания команды высших руководителей

компании. Как бы ни были талантливы эти руководители, им все равно нужны «полевые командиры» в лице менеджеров среднего звена, способствующие продвижению их идей и усилий до самых нижних уровней организации. И если таких кадров в распоряжении топ-менеджеров нет, осуществляемые ими реформы не окажут долгосрочного воздействия на эффективность работы всего персонала.

Спрос на такие личности гораздо выше предложения; к тому же ситуация усугубляется из-за постоянного разрушения среднего слоя менеджеров в корпоративной иерархии. Причины дефицита очевидны и сводятся к следующему. В наши дни перед большинством организаций периодически возникает необходимость кардинальных изменений; для повышения эффективности их функционирования необходимы кардинальные изменения. Это означает, что работающие на всех уровнях сотрудники должны приобретать все новые знания и навыки. Однако временные рамки преобразований постоянно сужаются, а интервалы между этапами реформ сокращаются. Обычные менеджеры имеют мало опыта работы в постоянно меняющейся среде, а присущие им качества затрудняют процесс адаптации к новым условиям. Топ-менеджеры же не в состоянии выполнять стоящие перед ними задачи без помощи менеджеров-лидеров среднего звена: они понимают, что не смогут взаимодействовать с рядовыми сотрудниками (т.е. с нижним уровнем) напрямую.

Понятно, что проблему можно решить, собрав достаточное количество менеджеров-лидеров, однако это легче сказать, чем сделать. Прежде всего, руководители высшего уровня должны ответить на следующие ключевые вопросы.

◆ Что такое «критическая масса» для данной конкретной ситуации? Сколько нужно менеджеров нового типа — 200 или 20?

◆ В каких подразделениях можно обойтись обычными менеджерами, а в каких абсолютно необходимы специфические кадры? Нужно ли их ставить на главные позиции по всем направлениям или достаточно подключить к реализации лишь важнейших проектов?

◆ Где искать таких менеджеров-лидеров?

Некоторые исследователи считают, что традиционные менеджеры вполне могут трансформироваться в активистов, если им все как следует объяснить. Другие утверждают, что костяк новых управленцев следует привлекать со стороны. Большинство же придерживается промежуточной точки зрения: необходимые корпорации кадровые ресурсы перестанут быть остродефицитными и наберут критическую массу, если высшее руководство станет способствовать их развитию в этом направлении и уделять данной проблеме приоритетное внимание.

По мнению менеджеров среднего звена, встающих во главе корпоративных преобразований, высшее руководство компании не имеет права отдавать на волю случая развитие любого из аспектов этого процесса (взглядов и убеждений, опыта, инструментов и подходов), ибо все они являются залогом успеха реформ. Любая организация, вступившая на путь трансформации, должна следовать жесткому курсу на создание «критической массы» лидеров (выявлять и оценивать такие кадры, способствовать их развитию, доверять им ключевые посты и наращивать их численность). Нарождающиеся менеджеры нового типа представляют собой самый лучший источник будущей управленческой мощи и талантов.

Резюме

1. Под обучающейся организацией мы понимаем организацию, которая создает условия для обучения всех своих членов и пребывает в процессе трансформации. Пионерами в исследовании понятия обучающейся организации считают М.Педлера и П.Сенге.

2. Основные признаки обучающейся организации, или «пять дисциплин», сформулированные П.Сенге, следующие: формирование общего видения, индивидуальное мастерство, интеллектуальные модели, командное обучение, системное мышление.

3. Обучаться — значит совершенствоваться, активно усваивая предмет и следуя заданному направлению в рамках определенной дисциплины. Обучение не ограничивается аудиторными часами в школах или на курсах и происходит в реальной жизненной обстановке. Этот процесс трудно контролировать, но он обеспечивает долговременное усвоение новых знаний и способность к эффективным действиям.

4. Индивидуальное обучение в организации происходит согласно колесу обучения Д.Кима: обретение конкретного опыта на рабочем месте; размышление об этом опыте; разработка

концепций и обобщений; проверка концепции опытным путем. Затем цикл повторяется, подобно новому повороту колеса. В первой половине цикла, когда испытываются наши концепции и идет наблюдение за происходящим на практике, приобретаются навыки. Во второй половине цикла, когда мы размышляем над нашими наблюдениями и формируем концепции, приобретаются знания.

5. И. Нонака и Х. Такеучи считают, что организационное знание создается посредством взаимодействия неформализованного и формализованного знания. Неформализованное знание (или неявное) — личное и зависящее от ситуации, поэтому с трудом поддающееся формализации и распространению. Формализованное, или кодифицируемое, знание может быть передано средствами формального, систематического языка. Нонака и Такеучи утверждают, что существуют четыре способа трансформации формализованного и неформализованного знания в организации: из неформализованного в неформализованное — социализация; из неформализованного в формализованное — экстернализация; из формализованного в формализованное — комбинация; из формализованного в неформализованное — интернализация.

6. Нельсон и Уинтер считают, что организационное знание хранится в памяти организации с помощью организационных рутин. Под «рутиной» понимается и постоянно повторяющаяся деятельность всей организации, и индивидуальное умение, и бессобытийное эффективное функционирование на уровне индивидуума или организации. Типичный член организации владеет определенными умениями, или рутинами. Совокупность умений, или рутин, которые может исполнить конкретный член организации при некоторых подходящих условиях, называется *репертуаром* (repertoire) этого члена.

7. В обучающейся организации возникают новые роли лидера — дизайнера, учителя и служителя, которые уходят корнями в его предшествующую деятельность (построение организации). Но в обучающейся организации каждая из ролей приобретает новый смысл и требует новых навыков и инструментов.

8. Истинные лидеры преобразований отличаются рядом особенностей, главными из которых считаются: способность к установлению системообразующих связей; умение влиять па выше- и нижестоящих сотрудников; талант изобретения новых инструментов; способность к изменению стиля лидерства.

Вопросы для обсуждения

1. Что такое «обучающаяся организация»? Приведите примеры известных Вам компаний, которые являются обучающимися.
2. О какой «пятой дисциплине» идет речь в книге П. Сенге?
3. Каким образом связано индивидуальное и организационное обучение?
4. В чем суть теории создания организационного знания Нонаки и Такеучи?
5. Что такое организационные рутины?
6. Как изменяются роли лидера при создании обучающейся организации?
7. Какими качествами должен обладать истинный лидер преобразований?

Тема 8

Инструменты проведения организационных изменений

- 8.1. Бенчмаркинг. Этапы бенчмаркигового проекта.
- 8.2. Концепция «Шесть сигм» как инструмент управления изменениями.
- 8.3. Применение сбалансированной системы показателей для оценки эффективности организационных изменений.

8.1. Бенчмаркинг.

Этапы бенчмаркигового проекта

Понятие бенчмаркинга. В результате опросов, проведенных рядом ведущих российских школ бизнеса, было установлено, что наиболее эффективным источником получения ценных идей и знаний руководители российских компаний считают не консультантов или учебные программы школ бизнеса, а беседы с коллегами и знакомство с опытом других предприятий. Поэтому и неудивительно, что методология бенчмаркинга становится все более и более популярной.

Бенчмаркинг (от англ. benchmark — начало отсчета, зарубка) — это механизм сравнительного анализа эффективности работы одной компании с показателями других, более успешных фирм. Бенчмаркинг находит применение во всех сферах деятельности предприятия — в логистике, маркетинге, управлении персоналом, совершенствовании бизнес-процессов и является одним из инструментов проведения организационных изменений. Основные этапы бенчмаркинга показаны на рис. 8.1.

Использование бенчмаркинга дает предприятию возможность сформировать собственную команду внутренних консультантов, наработать опыт проведения организационных изменений и, таким образом, создать базу для дальнейшего совершенствования организации и управления, рассчитывая на собственные силы.



Рис. 8.1. Основные этапы бенчмаркинга Источник: [Фуколова и др., 2001].

На первый взгляд, бенчмаркинг и промышленный шпионаж — это одно и то же. На самом деле между двумя этими методами существует принципиальная разница. Бенчмаркинг — метод изучения чужого опыта, который не является «тайной за семью печатями».

Родоначальниками бенчмаркинга считают японцев, которые научились идеально копировать чужие достижения. Они тщательно исследовали европейские и американские товары и услуги, чтобы выявить их сильные и слабые стороны, а затем выпускали нечто подобное по более низкой цене. При этом японцы успешно переносили технологии и ноу-хау из одной сферы бизнеса в другую.

На Западе бенчмаркинг начали активно использовать в конце 1970-х гг. В это время японские предприятия сильно теснили американские, и компания Хегох, в частности, стала искать причины резкой утраты своей доли рынка копировальных аппаратов. Так, фирма детально исследовала опыт японской компании Fuji. Топ-менеджеры Хегох даже переехали на какое-то время в Японию, чтобы изучить не только технические достижения, но и новшества в области менеджмента, внедренные разными компаниями, в том числе из других сфер бизнеса.

Использование этого опыта позволило Хегох снизить издержки, повысить производительность труда и т.д. С тех пор бенчмаркинг стал частью бизнес-стратегии Хегох.

В Японии, США и других странах программы бенчмаркинга развиваются при государственной поддержке. Там действуют своеобразные «индустриальные бюро знакомств» (выражение Филипа Котлера), которые созданы специально для поиска партнеров по бенчмаркингу (globalbenchmarking.com, benchnet.com и др.). Считается, что благодаря такому обмену опытом выигрывает экономика страны в целом [Фуколова и др., 2002].

Польза для компании, которая учится на лучших образцах, очевидна. Но какой смысл передовым компаниям раскрывать информацию о себе? Мотивы могут быть самые разные. Многие, например, считают престижным выступать в качестве компании-эталона. Тем более что это повышает их инвестиционную привлекательность и позволяет на разных уровнях лоббировать свои интересы. А японцы, например, уверены, что если компания кого-то учит, то при этом

развивается и сама.

Основной смысл, вкладываемый сегодня в понятие бенчмаркинга, — это «непрерывный систематический поиск и внедрение наилучших практик, которые приведут организацию к более совершенной форме». Бенчмаркинг реализуется по методологии, отработанной в течение последних двух десятилетий тысячами западных компаний. Рассмотрим суть бенчмаркинг-проекта и шаги, которые должна сделать компания после принятия решения о применении этого инструмента управления изменениями.

Чаще всего в мировой практике бенчмаркинг используется для формулирования стратегии и решения менее комплексных задач: снижения производственных затрат, увеличения эффективности процесса реализации продукции, рационализации организационной структуры и т.д.

В настоящее время в практике бизнеса существуют четыре основных подхода к бенчмаркингу — конкурентный, функциональный, общий и внутренний.

Конкурентный бенчмаркинг. В поисках успешного опыта компании в первую очередь обращают внимание на конкурентов. Это естественно, потому что конкурирующие компании и так следят за каждым движением друг друга. В этом случае нет нужды в долгих размышлениях о пользе данного опыта. Если конкурент отбирает у вас долю рынка, он наверняка работает лучше. Некоторые специалисты отмечают, что российские компании чаще всего используют конкурентный бенчмаркинг — сравнение своей продукции и бизнес-процессов с аналогичными позициями прямых конкурентов [Фуколова и др., 2002]. Кроме того, если одна компания что-то придумает и добьется успеха, а конкурент это повторит, то вероятность получения такого же результата очень высока.

Однако доскональное изучение конкурентов — чрезвычайно сложная задача. Например, известно, что конкурент получил существенный приток клиентов. Но что именно привело его к успеху — удачная рекламная кампания, новая программа мотивации сотрудников, удобное расположение офиса или что-то еще? Об этом можно только догадываться.

В принципе, возможен открытый и добровольный обмен информацией между конкурентами, скажем, в рамках профессиональных объединений и ассоциаций. Но на практике это случается редко. Поэтому в изучении конкурентов основную роль играют маркетинго-аналитики, которые анализируют прайс-листы, спецпредложения конкурентов и т. п. Многие компании опрашивают потребителей, выясняя их мнение о товарах и услугах конкурентов, их сильных и слабых сторонах. Опытные аналитики на основе таких данных могут сделать точные выводы о том, какие действия конкурентов привели их к успеху. Иногда стандартных источников информации для изучения конкурентов бывает недостаточно, и тогда оружием маркетолога становится конкурентная разведка.

Благодаря конкурентному бенчмаркингу на рынке постоянно появляются новые марки товаров. Например, недавно компания SABMiller вывела на рынок пивную марку «Три богатыря». Позиционируется она как «пиво основного спроса» и в розницу стоит 12-13 руб. — приблизительно столько же, сколько «Клинское» или «Ярпиво». До сих пор SABMiller выпускала более дорогие сорта пива («Золотая бочка», Miller, Holsten, Starogramen и др.). Однако, увидев, каких успехов добиваются конкуренты на среднеценовом сегменте рынка, решила вклиниться в новую для себя нишу.

Конкуренты активно перенимают друг у друга и методы продвижения товара. Вечные конкуренты PepsiCo и Coca-Cola по очереди используют маркетинговый ход «загляни под крышку», привлекая покупателей напитка возможностью выиграть приз. Скажем, Pepsi проводила акцию «Миллиомания», а Coca-Cola в 2003 г. запустила аналогичный проект «Лето без границ».

С помощью конкурентного бенчмаркинга компании решают и свои внутренние бизнес-проблемы. К примеру, Ирбитский мотоциклетный завод (ИМЗ) долгое время представлял собой «натуральное хозяйство» с полным набором вспомогательных производств, традиционным для советских предприятий. Для сокращения издержек заводу потребовалась реструктуризация. Нужно было решить, какие производства оставить в компании, а какие вывести за ее пределы (то есть провести аутсорсинг). Несколько лет назад представители ИМЗ объездили крупнейших европейских производителей мотоциклетной техники и комплектующих — Ducati, Malagatti, Paioli и др., изучали структуру производства, систему дистрибуции и т.п. После анализа опыта этих предприятий ИМЗ принял окончательное решение о продаже кузнечного, литейного и ряда других цехов (европейские предприятия ничего лишнего у себя не держат). Это сэкономило заводу деньги на замену оборудования в этих цехах [Фуколова и др., 2002].

Вопрос о применимости западной практики в российских условиях до сих пор вызывает споры. Действительно, насколько живучи в России зарубежные копии? Позволим себе сделать небольшое отступление на эту тему.

Многие примеры бенчмаркинга связаны с внедрением российскими компаниями зарубежного опыта. И хотя есть мнение, что западный опыт в России не работает, успешные менеджеры очень точно определяют, где и как его можно эффективно адаптировать. Во всяком случае, они всегда используют западные технологии в качестве глобального ориентира. На рис. 8.2 приведена схема изучения западных аналогов.

Изучение зарубежных аналогов помогает при выстраивании системы управления, определении приоритетов развития и т.д. Западный опыт особенно полезен при выборе модели роста компании. Например, фирмы, лидирующие на мировом рынке сложного промышленного оборудования, не имеют собственных металлургических мощностей. Они собирают и изготавливают наиболее высокотехнологичные узлы, а металлургическую продукцию покупают на стороне. Это означает, что российским машиностроительным предприятиям вряд ли стоит выделять металлургию в приоритетное направление для инвестиций.

В мировом нефтяном бизнесе такая же ситуация. Около 90% парка буровых установок принадлежит независимым компаниям, которые оказывают услуги по бурению нефтяным и газовым корпорациям. Российские нефтяные компании еще десять лет назад бурили скважины сами, однако сейчас они начали выделять свои буровые подразделения в дочерние компании. «ЮКОС» выделил своих буровиков в «Сибирскую сервисную компанию», «Газпром» создал дочернюю компанию «Бургаз». Можно предположить, что «дочки» будут постепенно становиться независимыми.

На Западе, в частности в США, более 90% объема розничной торговли приходится на супермаркеты и гипермаркеты. В Москве через сети супермаркетов проходит пока 7-10% покупателей. Однако процесс проникновения на российский рынок мировых розничных сетей (Metro, ИКЕА и др.) — это сигнал, что конфигурация отрасли будет меняться и приближаться к мировым стандартам.



Рис. 8.2. Методы изучения западных аналогов Источник: [Фуколова и др., 2002].

Функциональный бенчмаркинг. Функциональный бенч-маркинг используют для сравнения эффективности определенных функций (сбыта, закупок, управления персоналом и пр.) по отношению к компаниям в той же отрасли, но не обязательно прямым конкурентам. Например, чтобы оценить эффективность своего производства, ИМЗ обратился к опыту индийской мотоциклетной компании Royal Enfield. Из данных, полученных из открытых источников, следовало, что в Royal Enfield трудятся примерно столько же рабочих, сколько и в ИМЗ (около

900). При этом индусы выпускали 25 мотоциклов в год в пересчете на одного работающего, а ИМЗ — всего 1,7. Для исправления ситуации в ИМЗ решили бороться с простоями оборудования, обучить рабочих дополнительным профессиям и принять ряд других мер.

С помощью бенчмаркинга ИМЗ решил еще одну проблему. В США мотоциклы ИМЗ продает их дилер — компания Ural America. Дилеру приходится закупать около 120 типов различных деталей и комплектующих, чтобы довести мотоцикл до нужной кондиции. Этим занимается один-единственный специалист за зарплату 30 тыс. долл. в год. Сам ИМЗ для производства мотоциклов покупает всего 40 типов комплектующих, зато занимаются этим четыре человека, и каждый получает около 1500 долл. в год. Несмотря на то, что затраты на заработную плату этих людей в ИМЗ были в пять раз ниже, чем в Ural America, стоимость закупки одной позиции обходилась российскому производителю всего в 1,6 раза дешевле. Для повышения эффективности службы закупок ИМЗ разработал два варианта действий: сокращение работников и обучение оставшихся (с повышением им зарплаты) или же передача на аутсорсинг функции закупок в компанию Ural America.

Общий бенчмаркинг. Полезный опыт можно перенять и у компаний, действующих в других отраслях. Такой тип бенчмаркинга называется общим. На Западе его используют довольно часто. В отличие от конкурентного бенчмаркинга, здесь больше шансов договориться с какой-то компанией и официально посетить ее. Например, планируя реорганизацию компании Caterpillar (машиностроение и оборудование) в конце 1980-х — начале 1990-х гг., ее руководство посетило IBM, Texas Instruments и ряд других компаний для изучения опыта в построении эффективной структуры управления. В итоге Caterpillar перешла к дивизиональной системе управления. А история о том, как компания Хегох в начале 1980-х гг. усовершенствовала сбыт своей продукции, переняв опыт компании L. L. Bean, игрока рынка спортивных товаров, уже стала классикой бенчмаркинга.

История вкратце такова. Руководители Хегох выяснили, что в их логистике есть слабое звено — управление складскими запасами (от поступления товара на склад до его отгрузки). После долгих поисков эталона они решили изучить опыт компании L. L. Bean и отправили туда своих представителей. Обнаружилось, что L. L. Bean активно использует в логистике информационные технологии, а также особым образом сортирует и размещает товары. Эти же принципы стали использовать и в Хегох.

В России общий бенчмаркинг используется реже, чем конкурентный, но удачные примеры уже есть. Например, ОАО «Объединенные машиностроительные заводы» изучало, как лучшие зарубежные производственные компании управляют технологическим и инновационным подразделением. Другой пример — компания «Нижфарм», которой необходимо было решить вопрос с размещением препаратов в аптеках. Необходимый опыт взять было негде. Тогда они стали изучать практику компании «Вимм-Билль-Данн» — ее соки J7 всегда стоят в магазинах на лучших местах. Сотрудники отдела маркетинга провели опрос в супермаркетах и в итоге тоже стали ставить товар там, где его может увидеть больше покупателей. В аптеке это место справа от окошка кассы — обычно люди подходят к ней с этой стороны и могут все внимательно рассмотреть.

Внутренний бенчмаркинг. Иногда за удачными решениями не нужно далеко ходить — их можно найти в своей же фирме. Внутренний бенчмаркинг — это сравнение эффективности работы разных подразделений одной организации, например отдела сбыта и закупок. В холдингах можно сравнивать одну и ту же функцию (например, работу отделов маркетинга) в разных предприятиях.

Внутренний бенчмаркинг в России не слишком распространен. Не каждый менеджер может разглядеть положительный опыт в собственной компании, хотя такой сравнительный анализ приносит ощутимую пользу. Например, компания «Первомайская заря», изучая систему закупок тканей своего дочернего предприятия ООО «Курт Келлерманн СПб», убедилась, что дочерняя фирма работает лучше. В частности, покупает у поставщиков стоки — невыкупленные остатки коллекций тканей — по более выгодной цене. В результате руководство «Первомайской зари» приняло ряд аналогичных мер по работе со стоками.

Международные корпорации активно используют внутренний бенчмаркинг. Специалисты считают, что рынки некоторых регионов имеют много сходных черт. Например, Россия по типу потребления определенных товаров похожа на Бразилию. Международные компании, выходя на новый рынок, учитывают сходство между регионами и используют приемы, уже опробованные ими в других странах.

В России международные компании, как правило, также применяют отработанные в других странах стратегии. Но бывает и наоборот — технологии, придуманные в российском офисе, распространяют на другие регионы. Так, компания Хегох во всем мире использовала принцип прямых продаж. Но если в Европе это работало прекрасно, то в странах с большой территорией сложно охватить таким способом весь рынок. Российский офис Хегох в 1999 г. первым из отделений компании запустил двухуровневую систему дистрибьюции. После этого обороты компании выросли вдвое. Теперь перенимать новый опыт управления продажами в Москву приезжают представители отделений Хегох из Индии, Латинской Америки, Египта и других стран.

Этапы реализации бенчмаркингвого проекта. Рассмотрим, каким образом на практике можно реализовать проект по бенчмаркингу. Очевидно, что здесь мы имеем процесс управления организационными изменениями, со всеми присущими ему чертами, например, сопротивление изменениям со стороны персонала компании. Разумно предположить, что бенчмаркингвый проект может иметь как временный характер, так и постоянный — когда создается управленческая система по постоянному мониторингу и внедрению лучших образцов в практику бизнеса.

Рассмотрим именно комплексный подход к реализации бенчмаркингвых проектов, в результате которого создается система усовершенствования результативности работы организации, другими словами — постоянно действующий механизм идентификации и адаптации достижений других к своей организации.

Бенчмаркинг как система усовершенствования работы компании является процессом, а не простым набором одновременных действий для улучшения результатов. Стандартный процесс бенчмаркинга, отражающий коллективную мудрость и 20-летний опыт многих управленцев-практиков в различных точках земного шара, представлен на рис. 8.3.

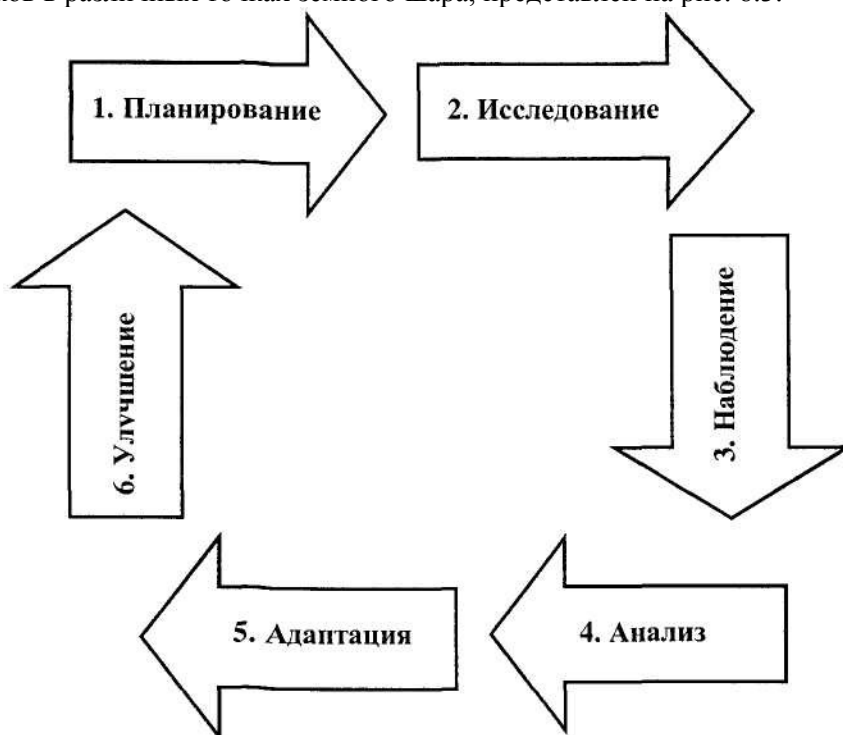


Рис. 8.3. Этапы реализации бенчмаркингвого проекта Источник: [Козак, 2003, с. 17].

Рассмотрим этапы реализации бенчмаркингвого проекта на примере компании QTS (австралийский производитель сантехнического оборудования). Компания QTS поставила перед собой цель — завоевать лидирующие позиции на рынке сантехнического оборудования Австралии. В 1997 г. на собрании акционеров было провозглашено, что компания достигла своей стратегической цели, а следовательно, возникла потребность в достижении новых целей. Если бизнес не растет, он умирает.

Собрание акционеров постановило реализовать новую стратегию — стратегию роста. Результатом проведенного маркетингового исследования стало определение стратегии конкуренции как стратегии дифференциации. Следуя стратегии дифференциации, стратегическими целями компании были выбраны увеличение объема продаж и расширение

клиентской базы. Агрессивный рост должен достигаться за счет выхода на новые географические сегменты — доминирующая позиция во всех регионах Австралии и выход на рынки Малайзии, Сингапура, Индонезии и за счет выхода на новые целевые сегменты (строительство) с новым продуктом. Для реализации поставленных стратегических целей было решено использовать бенчмаркинг-подход.

Первый этап: планирование проекта

Для осуществления результативного бенчмаркинг-проекта в первую очередь должна быть сформирована команда бенчмаркинга. На этом этапе она состояла из двух сотрудников отдела по развитию бизнеса. Их первой задачей был выбор критических процессов, полное их описание и понимание (определение параметров и других характеристик, наиболее важных для реализации стратегии процессов, необходимо для сравнения с «базовыми» процессами партнера).

Поэтому прежде всего команда бенчмаркинга произвела анализ функционирования и детальное описание бизнес-процессов компании в соответствии с принятыми в международном сообществе стандартами: стандарты International Benchmarking Clearinghouse. Эти стандарты представляют собой перечень основных бизнес-процессов, их подпроцессов, а также работ, из которых состоят подпроцессы. Ниже приведен классификатор уровня процессов и подпроцессов (табл. 8.1).

Таблица 8.1

Классификация процессов American Productivity and Quality Center (APQC)

Бизнес-процесс	Подпроцессы
1	2
Понимание рынка и потребителя	Определение потребностей и ожиданий клиентов. Измерение степени удовлетворенности клиента. Мониторинг изменений в ожиданиях клиента или рынка
Разработка видения и стратегии	Изучение внешней среды. Определение концепции бизнеса и стратегии компании. Определение организационной структуры и взаимосвязей между структурными единицами. Определение стратегических целей
Разработка продуктов и услуг	Планирование и разработка концепции нового продукта/услуги. Разработка, создание и оценка прототипа продукта/услуги. Подготовка к запуску в производство. Управление процессом разработки продуктов/услуг
Маркетинг и продажи	Определение целевых сегментов потребителей. Разработка маркетинговой стратегии. Прогнозирование продаж. Продажа продуктов/услуг. Обработка заказов клиентов
Обеспечение ресурсами и производство (для производственных компаний)	Планирование и приобретение необходимых ресурсов. Превращение ресурсов в продукты. Доставка продуктов. Управление процессом производства и поставки
Обеспечение ресурсами и производство (для сервисных компаний)	Планирование и приобретение необходимых ресурсов. Повышение квалификации персонала. Предоставление услуг клиентам. Обеспечение качества услуги
Послепродажное обслуживание клиентов	Выставление счетов. Оказание послепродажных услуг. Реагирование на запросы клиента
Развитие и управление человеческими ресурсами	Разработка стратегии управления человеческими ресурсами. Доведение стратегии до уровня работ (внедрение стратегии). Управление карьерой персонала. Развитие и обучение работников. Управление результатами работы персонала, вознаграждение, признание. Обеспечение благосостояния и удовлетворения работников. Привлечение персонала. Управление трудовыми отношениями. Разработка информационных систем по управлению человеческими ресурсами
Управление информационными ресурсами	Планирование управления информационными ресурсами. Разработка и внедрение поддерживающих систем. Обеспечение безопасности и контроля за системами. Управление хранением, обновлением и использованием информации. Управление оборудованием и сетевыми операциями. Управление информационными потоками. Обеспечение доступа к информации и обмена ею. Оценка качества информации
Управление финансовыми и материальными ресурсами	Управление финансовыми ресурсами. Управление финансовыми и бухгалтерскими операциями. Составление финансовых отчетов. Проведение внутренних аудитов. Управление налогами. Управление материальными ресурсами
Внедрение программ управления отношениями с внешней средой	Формулирование стратегии взаимоотношений с внешней средой. Обеспечение соответствия регулятивным нормам. Соответствующее обучение персонала. Внедрение программ предотвращения загрязнения внешней среды. Управление корректирующими / совершенствующими действиями. Внедрение программ реагирования на непредвиденные ситуации. Управление отношениями с общественностью и государственными органами. Управление отношениями приобретения/отчуждения. Разработка информационной системы по управлению отношениями с внешней средой. Мониторинг программ управления отношениями с внешней средой
Управление внешними связями	Управление отношениями с акционерами. Построение отношений с кредиторами. Разработка программ связи с общественностью. Работа с советом директоров. Управление юридическими и этическими вопросами
Управление улучшениями и	Оценка эффективности и результативности деятельности компании. Проведение качественных оценок. Бенчмаркинг. Усовершенствование бизнес-процессов

Очевидно, что исходным фактором эффективности работы любого предприятия является понимание потребностей его ключевых клиентов. Критические факторы успеха — это самое высокое качество, самый высокий уровень сервиса, высококвалифицированный и мотивированный персонал, лучшая программа продвижения продукции и новые продукты, отвечающие требованиям рынка.

Перечисленные факторы достижения успеха были положены в основу при выборе критических бизнес-процессов, то есть процессов, подлежащих трансформации в первую очередь. Согласно оценке специалистов, наиболее критичными для реализации стратегических целей компании QTS являются процесс «Маркетинг, продажи и послепродажный сервис» и процесс «Идентификация потребностей потребителей/Мониторинг удовлетворения потребностей потребителя».

Следующим шагом в реализации бенчмаркингвого проекта стало создание рабочей команды, в состав которой вводятся специалисты подразделений, задействованных в критических бизнес-процессах. В данном случае в ее состав вошли по два сотрудника из отдела маркетинга, продаж и развития бизнеса.

В результате работы команды бенчмаркинга на этом этапе были получены такие результаты:

- ◆ определена степень воздействия рынка на успешность функционирования компании;
- ◆ определены критические факторы успеха функционирования на рынке;
- ◆ выделены критические процессы, связанные с реализацией критических факторов успеха;
- ◆ установлено, что не существует несоответствия между целью проведения бенчмаркинга и основными целями компании;
- ◆ определено, какая информация необходима и каким образом она может быть собрана.

Так, была выявлена потребность в информации о наиболее эффективной схеме протекания критических процессов. Эти данные (схемы, реализуемые лучшими предприятиями мира в этой отрасли, методология достижения показателей результативности) могут быть получены в одной из бенчмаркингвых организаций.

Второй этап: исследование

На втором этапе перед командой бенчмаркинга ставятся следующие цели:

- ◆ определение системы показателей для сравнения (индикаторов, измеряющих результативность ведения бизнеса, — они могут измерять как финансовые результаты, достижения компания на рынке, эффективность реализации ключевых бизнес-процессов, так и требуемые персональные компетенции);
- ◆ идентификация кандидатов в партнеры (компании, чья практика может быть использована в качестве benchmark — «базы») по бенчмаркингу;
- ◆ сбор интересующих данных.

Перед сбором информации о других компаниях команда бенчмаркинга должна собрать максимальное количество данных о своих собственных процессах. Сбор этих данных сократит и очистит процесс исследования, позволит составить исчерпывающий список параметров, необходимых для проведения бенчмаркингвого сопоставления.

Выявленные на предыдущем этапе критические факторы успеха послужили основой для формулирования целей, которых компании QTS необходимо достигнуть в соответствии с выбранной стратегией. Цели были положены в основу формирования индикаторов, по которым анализируется реализуемость целей. Индикаторы должны послужить «базой» для сравнения с используемыми компанией-партнером методик достижения поставленных целей.

Так, по критическому процессу «Маркетинг, продажи и послепродажный сервис» установлены индикаторы достижения поставленных целей в соответствии с критическими факторами успеха, представленные в табл. 8.2.

Следующий шаг бенчмаркингвой команды — идентификация потенциальных партнеров (объектов сравнения) по бенчмаркингу. Подходящие партнеры должны не только быть первоклассными сами по себе, но и иметь по возможности высокую степень сопоставимости с компанией QTS (табл. 8.3).

Таблица 8.2

Индикаторы достижения поставленных целей в процессе «Маркетинг, продажи и послепродажный сервис»

Критический фактор успеха	Индикаторы
Самое высокое качество	Процент жалоб на качество обслуживания. Процент ошибок при исполнении заказов. Затраты времени на исполнение заказов
Самый высокий уровень сервиса	Процент жалоб на скорость обслуживания. Средний срок исполнения заказа. Рентабельность услуг. Сумма предоставляемых скидок
Высококвалифицированный и мотивированный персонал	Процент полезных инвестиций на обучение персонала по продажам. Показатель удовлетворенности покупателей работой персонала по продажам, например, выполнение взятых обязательств, вежливость в общении, информированность о продаваемом продукте и т. д.
Лучшая программа продвижения продукции и новые продукты, отвечающие требованиям рынка	Информированность потребителей о новом продукте. Время на внедрение программы улучшений. Стоимость внедрения программы улучшений. Бюджет на продвижение товара по отношению к росту объемов продаж

Таблица 8.3

Типы партнеров по бенчмаркингу

Тип партнера	Описание	Преимущества	Недостатки
Внутренний	Любое подразделение в собственной компании, дочернее предприятие филиал и т. д.	Общие языковые / культурологические системы. Облегченный доступ к данным. Относительно быстрая отдача	Не способствует «внешней направленности» организации. Низкая вероятность достижения качественно нового уровня, «скачка» повышения результативности бизнеса
Внешний конкурент	Другие компании в вашей отрасли, лучшие в ключевых областях деятельности	Подобная структура / задачи «Внешняя направленность» организации	Юридические / этические соображения. Отраслевые стереотипы (снижают возможность перехода на качественно новый уровень развития)
Общий	Компании из любой отрасли, Избранные как «лучшие» в ключевых областях	Высокая вероятность быстрого усовершенствования. Потенциально высокие доходы (возможность «прорыва» на качественно новый уровень развития). «Внешняя направленность» организации	Долгосрочное инвестирование. Потенциально трудновыполнимый проект

Самый простой и наиболее эффективный метод подбора партнера — через уже созданные сети, которые включают в себя от десятка до нескольких тысяч предприятий и организаций, объединившихся (в некоторых случаях по отраслевому признаку) с целью обмена передовым опытом. Список некоторых действующих за рубежом организаций, содействующих поиску партнера по бенчмаркингу, представлен в табл. 8.4.

Как правило, условия вступления в такие сообщества с целью получения информации различны — от денежных взносов до предоставления в обмен на запрашиваемую адекватной информации о собственном предприятии. Все подобные союзы связаны взаимными обязательствами, кодексами, правилами, которые гарантируют неразглашение полученной информации.

Помимо обращения в перечисленные зарубежные организации можно воспользоваться и

такими источниками информации, как отчеты о деятельности фирм, находящиеся в свободном доступе; журналы, книги, базы данных, участие в специализированных конференциях, семинарах, ярмарках и т.д.

Таблица 8.4 Некоторые зарубежные бенчмаркиговые организации

Компания	www, e-mail
International Benchmarking Clearinghouse (IBC) — основатель APQS	http://www.apqc.org
Competitive Benchmarking Associates	info@competitiveanalysis.com
Best Practices, LLC	best@best-in-class.com
Help Desk Institute	http://www.helpdeskinst.com/surveys.htm
American Society for Training and Development (ASTD)	http://www.astd.org

Рабочая команда компании QTS в отраслевой бенчмаркиговой ассоциации получила информацию о возможных бенчмаркиговых партнерах — 15 крупнейших производителях и дистрибьюторах сантехнического оборудования. В результате переговоров с ними была отобрана итальянская компания, которая благодаря эффективным методикам продвижения и продаж в прошлом году достигла 25%-ного роста объемов продаж на новых для нее рынках.

Третий этап: наблюдение, сбор информации

Этот этап включает в себя посещение бенчмаркиговой командой организации-партнера (изучение объекта бенчмаркигового сравнения). В нашем случае была изучена постановка у партнера таких процессов, как «Маркетинг, продажи и послепродажный сервис», «Идентификация потребностей потребителей/Мониторинг удовлетворения потребностей потребителя», а также инструменты и методологии, используемые для достижения целевых индикаторов результативности бизнеса.

Третий этап можно считать наиболее трудным этапом бенчмаркигового проекта, проводимого на территории СНГ (если потенциальный партнер находится на территории СНГ), по причине неосведомленности отечественных предприятий о возможности осуществления описанной практики (обмена информацией), а следовательно, и существующего недоверия. В случае партнерства с зарубежными предприятиями следует руководствоваться принципами конфиденциальности, взаимного доверия.

Обычно компаниям, желающим получить информацию от партнера, следует предоставить ему результаты проведенного анализа и достигнуть соглашения об использовании этих данных.

За рубежом существует очень интересная практика: если кто-либо из партнеров достиг результатов, которые намного превосходят ваши по исследуемому вопросу, происходит перенятие «обратного» опыта. Так, например, в случае с компанией QTS, которая через 1,5 года после запуска бенчмаркигового проекта значительно превзошла своего партнера по показателю «Время на внедрение программы улучшений по атрибуту», уже представители итальянской компании-партнера посетили Австралию для изучения методик, позволивших добиться столь высоких результатов.

Четвертый этап: анализ

Этот этап выдвигает высочайшие требования к творческим и аналитическим способностям участвующих в процессе бенчмаркинга. Анализировать — значит не только осознавать сходства и различия, но и понимать взаимосвязи. Кроме того, необходимо выявить воздействия, которые могут осложнить сравнения и фальсифицировать результаты.

После суммирования и интерпретации данных бенчмаркиговая команда QTS выявила и проанализировала дельту между критическими процессами и аналогичными процессами компании-партнера, построив прогноз «поведения дельты». В завершение были поставлены новые целевые установки результативности процессов (индикаторов).

Чтобы форсировать дельту бенчмаркинга, необходимо предпринять стратегические решения в дополнение к операционным усовершенствованиям.

Пятый этап: адаптация

Руководствуясь тем, что бенчмаркинг как техника усовершенствования процесса требует той же структуры управления изменениями, в которой нуждаются все усовершенствования,

бенчмаркинговая команда предприняла следующие действия.

Во-первых, о результатах бенчмаркинга были проинформированы все сотрудники, в той или иной степени вовлеченные в проект, то есть сотрудники подразделений, задействованных в реализации критических процессов. Во-вторых, была разработана программа по внедрению усовершенствований, расписаны роли в реализации этой программы и назначены лица, ответственные за реализацию программы усовершенствований (собственники реорганизуемых процессов).

Результаты бенчмаркингowego исследования компании QTS были сведены к нескольким основным принципам, которые были сформулированы следующим образом: «создавать среду лучшего качества с фокусом на долгосрочное удовлетворение потребностей потребителей», «постоянно улучшать работу процессов компании, используя современные инструменты управления», «непрерывно повышать профессионализм и компетентность персонала», «снизить затраты путем устранения работ, не приносящих добавочной стоимости потребителю», «реализовать в компании систему индикаторов по процессам всех уровней согласно выделенным критическим факторам успеха в целевых сегментах» и «создать и поддерживать философию изучения лучшего и непрерывных улучшений: всегда есть лучший путь».

Адаптация результатов бенчмаркинга может стать достаточно трудным шагом. Никакие две организации не могут быть абсолютно идентичны, поэтому позаимствованные у партнера по бенчмаркингу идеи усовершенствования работы процесса и великолепно себя показавшие в работе компании-партнера будут давать отличающиеся результаты.

Шестой этап: улучшение

Ключевая задача этого этапа процесса бенчмаркинга состоит в том, чтобы выбрать те элементы процессов, перенятые методологии и инструменты, которые содержат элемент непрерывного усовершенствования. Основным таким элементом проекта компании QTS стала постановка системы индикаторов ведения бизнеса по всем процессам компании, в результате чего компания получила возможность оценивать свои достижения и управлять ими.

Вторая задача внедрения состоит в том, чтобы вывести бенчмаркинг за пределы специализированных групп (бенчмаркинговой команды и работников, задействованных в реализации критических процессов), подключить все процессы и всех сотрудников компании.

Принятие решения о вынесении бенчмаркинга на уровень всей компании обусловлено пониманием того, что любые методы и процессы подвергаются постоянным изменениям. То, что еще недавно было наилучшими достижениями, скоро может стать стандартом или даже опуститься ниже него, поэтому необходимо регулярно проверять, имеют ли еще силу выявленные наилучшие практики. Заключительным шагом бенчмаркингowego проекта компании QTS стало планирование следующего проекта бенчмаркинга.

Уроки, полученные в результате предыдущего проекта бенчмаркинга компании QTS, послужили источником для непрерывного усовершенствования процесса бенчмаркинга в организации. Затраты на повторный бенчмаркингвый цикл значительно снизились, так как бенчмаркинговой командой было произведено детальное и систематизированное документирование всех прежде собранных сведений по методологии бенчмаркинга, сотрудники компании QTS уже обучились работе с таким инструментом управления, как бенчмаркинг, были установлены контакты со сравниваемыми предприятиями, которые поддерживались посредством регулярного общения и обмена лучшей практикой.

Как мы увидели на примере компании QTS, бенчмаркинг способен связать каждый процесс в организации со стратегией усовершенствования и организационными целями, которые, в свою очередь, связаны с потребностями клиента. Это изменение усилило обязательство между клиентом и компанией. Недостаточно непрерывно улучшаться, если конкуренты совершенствуются более быстрыми темпами. Бенчмаркинг наполнил компанию QTS ощущением непрерывного усовершенствования, проводя мониторинг окружающей среды, гарантирующий долгосрочное организационное выживание.

Решение о применении бенчмаркинга ко всем процессам компании QTS привело к необходимости обучения бенчмаркингвому процессу всех служащих, а также к необходимости обучения собственников процессов и ключевых фигур компании принципам бенчмаркинга таким образом, чтобы они могли управлять процессом бенчмаркинга. Как только они почувствовали отдачу и полную подконтрольность процесса, бенчмаркинг стал еще одним эффективным инструментом управления организацией.

8.2. Концепция «Шесть сигм» как инструмент управления изменениями

«„Шесть сигм" — это подход к совершенствованию бизнеса, который стремится найти и исключить причины ошибок или дефектов в бизнес-процессах путем сосредоточения на тех выходных параметрах, какие оказываются критически важными для потребителя... „Шесть сигм" — это стратегический подход, который работает для всех процессов, продуктов и отраслей» [Snee, 1999, p. 100].

Этот подход был впервые развит компанией «Моторола» [Hoskins, Stuart, Taylor, 1991]. За последнее время этому подходу уделяется все большее внимание, что, по-видимому, вызвано внушительными экономическими достижениями тех компаний, что заявляют о своей приверженности данному направлению.

В частности, в некоторых публикациях приводятся следующие цифры. Компания Allied Signal сообщила об экономическом эффекте в 800 млн долл., полученном между 1995 и 1997 гг. за счет осуществления инициативы совершенствования под знаком «Шесть сигм» [Hagy, 2000]. Компания General Electric в третьем квартале 1997 г. сообщила об увеличении прибыли с 13,8 до 14,5%, что принесло ей 600 млн долл., извлеченных благодаря инициативе «Шесть сигм в сфере качества» [Nahn, 1999]. В краткой информации для акционеров по итогам 1999 г. указано, что инициатива «Шесть сигм» в 1999 г. принесла компании более 2 млрд долл. прибыли. Вот как определяет концепцию «Шесть сигм» фирма General Electric в своем кратком глоссарии: «Шесть сигм» — это видение (мечта, vision) качества, имеющего показатель всего лишь 3,4 дефекта на миллион возможностей для любой продукции или услуги» [What is Six Sigma?, 2000].

Хотя «Шесть сигм» включает в себя измерение и анализ бизнес-процессов, данная концепция — не просто инициатива в области качества. Это система, охватывающая весь бизнес. Чтобы выполнить задачи, которые ставит концепция «Шесть сигм», одних скромных пошаговых усовершенствований мало. В каждой сфере деятельности нужны самые настоящие «прорывы». Выражаясь терминами статистики, достичь «Шести сигм» значит практически полностью избавиться от дефектов в процессах или продуктах.

Понимание концепции «Шесть сигм» не требует никаких значительных статистических навыков или образования в этой области. Фактически на вопрос: «Что такое „Шесть сигм"?» можно ответить по-разному. Мы будем считать, что «Шесть сигм» — это [Панде, Холп, 2004, с. 24]:

1. Статистический *показатель* качества процесса или продукта.
2. *Цель* в области совершенствования деятельности, которая стремится к совершенству.
3. *Система менеджмента*, направленная на достижение устойчивого лидерства в бизнесе и на производство товаров мирового уровня качества.

Рассмотрим каждое из этих определений подробно.

«Шесть сигм» как статистический показатель. В статистике строчная буква греческого алфавита «сигма» обозначает стандартное отклонение. Стандартное отклонение — это статистический способ описания величины вариации в наборе данных, группе изделий или процессе. Например, если вы взвешиваете множество картофельных чипсов разной величины, вы получите более высокое стандартное отклонение, чем при взвешивании чипсов одного размера.

Чтобы разобраться в сути концепции «Шесть сигм», рассмотрим небольшой пример [Панде, Холп, 2004]. Предположим, что вы возглавляете бизнес по доставке пиццы в соседние офисы. Вы делаете очень хорошую пиццу, и у вас много потребителей.

Согласно контракту с потребителями, свежая и горячая пицца будет доставляться между 11.45 и 12.15. Это позволяет клиентам вовремя получать свои заказы для ланча (таково их «требование»). Вы также договорились, что если пицца привозится до 11.45 или после 12.15 («дефект»), то вы делаете 50%-ную скидку на следующий заказ. Поскольку вы и остальной персонал фирмы получаете за своевременную доставку пиццы премию, то все заинтересованы доставлять ее в течение данного получасового «окна» (как того хотят клиенты).

Вот какую роль в качестве показателя этого простого процесса может играть величина «сигма». Если вы доставляете вовремя только примерно 68% пиццы, то процесс находится лишь на уровне «две сигмы». Если вы доставляете вовремя 93%, что уже неплохо, вы работаете только на уровне качества «три сигмы». Если вы доставляете в срок 99,4% всей пиццы, то работаете на уровне «четыре сигмы». Чтобы работать на уровне «шесть сигм», необходимо доставлять пиццу

вовремя в 99,9997% случаях. Это практически идеально. Фактически из каждого миллиона изготовленных **пицц** только три или четыре доходят до потребителя с опозданием (рис. 8.4 и 8.5).

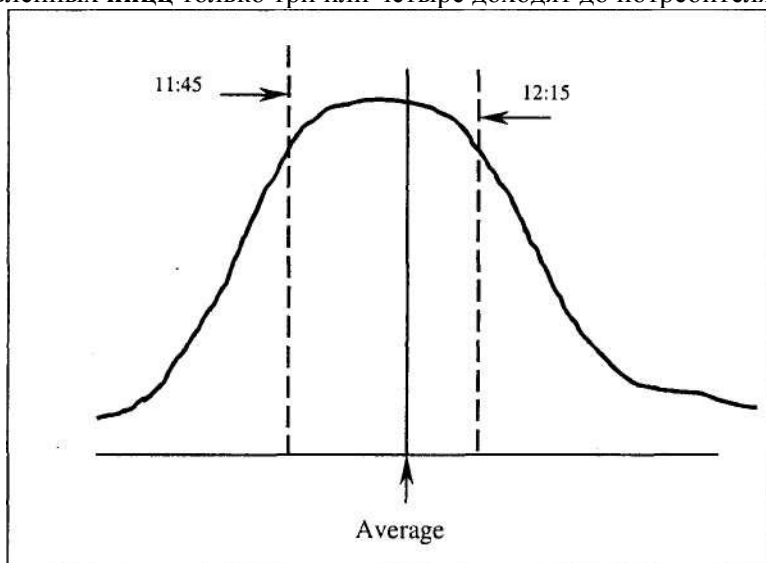


Рис. 8.4. Вариабельность 1 доставки пиццы

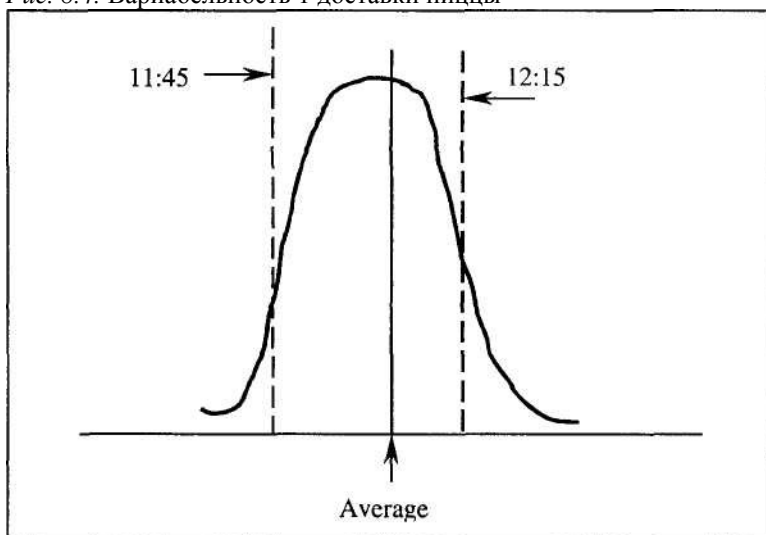


Рис. 8.5. Вариабельность 2 доставки пиццы

На рис. 8.4 вариабельность доставки пиццы велика. Большое количество пиццы доставляется раньше срока и большое количество — позже. Среднее время доставки — все еще в пределах требований потребителей (доставка между 11.45-12.15). Этот рисунок демонстрирует низкий уровень сигм.

На рис. 8.5 вариабельность стабильна. Меньшее количество пиццы доставляется раньше или позже срока, что демонстрирует более высокий уровень сигм. Однако необходимо иметь в виду, что величина сигмы показывает, как хорошо удовлетворяются требования потребителя. Если клиенты потребуют доставлять пиццу в течение десятиминутного «окна», например с 11.55 до 12.05, то уровень сигм почти наверняка ухудшится.

Задача разработки параметра «сигма» заключалась в следующем:

- 1) сфокусировать показатели деятельности на потребителях, которые платят деньги. Многие обычно используемые компаниями показатели, например рабочее время, затраты, объем продаж, не имеют отношения к тому, чем действительно озабочен покупатель;
- 2) создать единый метод для измерения и сравнения различных процессов. Используя шкалу сигм, можно оценивать и сравнивать производительность совершенно разных процессов, скажем, процесс выпечки и процесс доставки пиццы.

Чтобы научиться подсчитывать уровень сигм или понимать его значение, нужно в первую очередь разобраться, чего ожидают ваши потребители. На языке «Шести сигм» требования и ожидания потребителя называются (и считаются) критическими для качества (Critical To Quality, CTQ).

В примере с пиццей одно из ключевых требований клиента — своевременная доставка. Другие требования, вероятно, будут связаны с температурой пиццы, точностью заказа, вкусом и т.д. Фактически для концепции «Шесть сигм» характерно измерять качество процесса по всем STQ-параметрам, а не только по одному или двум.

Показатель «сигма» используется для того, чтобы увидеть, насколько хорошо или плохо выполняется процесс, а также для выработки единого критерия качества процессов. В табл. 8.5 приведены уровни сигм и соответствующие им числа дефектов на миллион возможностей. Даже если вашему процессу потребуется немало времени для того, чтобы произвести миллион изделий или выполнить миллион задач, вы все равно можете использовать этот показатель, т. к. он говорит только о том, что было бы, если бы вы сделали это.

Характерная особенность концепции «Шесть сигм» — ее тесная связь с финансовыми результатами работы компании. В рамках данной концепции принята, показанная в табл. 8.5, классификация организаций по критерию воспроизводимости.

Таблица 8.5

Влияние воспроизводимости процессов на конкурентоспособность организаций

Расстояние между центром распределения и границей допуска	Число дефектов на миллион	Стоимость низкого качества, % от объема продаж	Уровень конкурентоспособности
6G	3,4	<10	Мировой класс
5G	233	10-15	
4G	6210	15-20	Средний по отрасли
3G	66807	20-30	
2G	308537	30-40	Неконкурентоспособный
1G	690000		

Источник: [Адлер, Шпер, 2000].

К цифрам в этой таблице не стоит относиться слишком строго. Дело в том, что определения, на основе которых получаются эти цифры, относятся к операциональным определениям, как любил выражаться Э.Деминг, а не к строгим статистическим определениям. Со статистической точки зрения, здесь речь идет о поведении «хвостов» распределений случайной величины [Адлер, Шпер, 2000].

Как определить уровень сигм. Вычислить уровень сигм для большинства процессов довольно просто, достаточно карманного калькулятора. Но прежде нужно определиться с некоторыми понятиями:

- ◆ *Объект* — это продукт, который поставляется потребителю.
- ◆ На основании анализа *требований* определяется, хорош или плох объект с точки зрения потребителя.
- ◆ Общее число требований (или возможностей появления дефектов) для каждого объекта.

Если мы говорим о пиццерии, то объект — это одна пицца. Определим следующие четыре требования к пицце: правильно выбранные ингредиенты, температура, доставка вовремя и без повреждений. Данные четыре требования представляют собой также четыре области, где возможно появление дефектов.

Допустим, что из 500 пицц 25 были доставлены с опозданием, 10 оказались остывшими, 7 — повреждены и 16 содержали не те ингредиенты, что были заказаны. Чтобы подсчитать уровень сигм, берем общее число дефектов и делим на общее число доставленных пицц, умноженное на число требований:

$$(25 + 10 + 7 + 16) / (500 \cdot 4) = 58 : 2000 = 0,029.$$

Данный показатель 0,029 называется DPO (Defects Per Opportunity) — число дефектов на одну возможность. Обычно рассматривается 1 млн возможностей для появления дефектов. Поэтому результат нужно умножить на 1 млн, и мы получим 29 000 дефектов на миллион возможностей (DPMO — Defects Per Million Opportunities). Теперь остается только взглянуть на таблицу и проверить, какому уровню сигм соответствует данное число (см. табл. 8.5 или Приложение 1). В нашем случае пиццерия работает на уровне 3,3 сигмы.

«Шесть сигм» как цель. Когда бизнес игнорирует важные требования клиентов, возникают дефекты, претензии и затраты. Больше дефектов — больше затрат на их исправление, не считая риска потери клиентов. В идеале любая компания хочет избежать всех дефектов, а с ними — роста затрат и падения удовлетворенности потребителей.

Но если у вас много потребителей, некоторые дефекты непременно останутся незамеченными. Проблема в том, что даже низкий процент дефектов может привести к недовольству многих потребителей. Например, если компания, обрабатывая в месяц 250 000 счетов по кредитным карточкам, работала бы с точностью 99,38% (четыре сигмы), то она имела бы около 1550 недовольных клиентов. Нужно помнить, что точность — только одно из требований. Если доставка счетов вовремя — другой ключевой показатель, а компания находится на том же самом уровне (99,38%, или четыре сигмы), то она имеет еще 1550 дефектов каждый месяц (запоздавшие счета). И хотя точность выставления счетов в 99,38% — это неплохо, но для тех клиентов, которые сталкиваются с этими дефектами, это не так уж и хорошо (3000 или больше дефектов в нашем случае).

Цель концепции «Шесть сигм» — помочь установить высокие цели в области достижения бездефектности продуктов и услуг. Понятие «ноль дефектов» здесь не работает. Концепция «Шесть сигм» признает, что даже в безупречных процессах или прекрасных продуктах всегда есть некоторая возможность появления дефектов. Но если работать на уровне качества 99,9997% (то есть шесть сигм), дефекты во многих процессах и продуктах будут практически отсутствовать.

Эффект достижения «Шести сигм» наиболее просто увидеть, сравнивая качество процессов нашего бизнеса по доставке пиццы с качеством процесса, работающего на уровне 99%. Из табл. 8.6 видно, что затраты от работы на уровне «только 99%» качества могут значительно повлиять на весь итог деятельности.

Цель концепции «Шесть сигм» кажется особенно амбициозной, если вспомнить, что перед началом работы по «Шести сигмам» многие бизнес-процессы находились на уровне одной, двух и трех сигм — особенно в сфере администрирования и предоставления нематериальных услуг. Это означает, что на миллион возможностей возникало от 66 000 до 700 000 ошибок! Действительно, для людей бывает настоящим ударом увидеть, насколько неэффективны их процессы и некачественны их продукты.

Таблица 8.6

Качество процессов по доставке пиццы

Характеристика	Уровень 99%	Уровень «Шести сигм»
Потери заказов (из 300 000 полученных)	3000	1
Претензии (на 50 000 готовых пицц)	410	Менее 2
Время простоя (служба доставки)	1,68 часов в неделю	1,8 секунды в неделю

Источник: [Панде, Холп, 2004, с. 32].

В прошлом бизнес мог бы продолжать работать с подобным высоким уровнем дефектов. Но это не приведет к долгосрочному успеху. Исследования показывают, что, когда покупатели на себе чувствуют негативное воздействие дефектных изделий и процессов, они не сидят сложа руки, а действуют. Ниже приводятся факты, касающиеся волнообразного эффекта, который влекут за собой процессы с низким уровнем сигм [Панде, Холп, 2004, с. 32-33].

- ◆ Неудовлетворенный потребитель сообщает о своем неудачном опыте девяти-десяти другим людям.

- ◆ Тот же самый потребитель расскажет о проблеме только пятерым, если она будет успешно решена.
- ◆ 31% потребителей, сталкивающихся с проблемами сервиса, никогда не регистрируют свои жалобы, потому что это «слишком сложно», поскольку отсутствует простой канал обратной связи или они полагают, что это никого не волнует.
- ◆ Из этих 31% только 9% в дальнейшем будут иметь дело с данной компанией.

Таким образом, дефекты могут привести к потере клиентов. Неудовлетворенные клиенты сообщают об этом другим, что делает улучшение качества еще более затруднительным. Поскольку потребители становятся все более требовательными и нетерпеливыми, высокий уровень дефектов означает для компании серьезный риск.

Когда компания нацеливает курс на «Шесть сигм», тем самым она декларирует следующее: «Мы хотим, чтобы максимальное число видов деятельности, связанных с потребителями, а также качество работы наших продуктов наиболее приблизились к уровню шести сигм». Поскольку достичь 3-4 дефектов на миллион достаточно сложно, более непосредственной задачей может стать, скажем, достижение уровня двух-трех сигм. Это также неплохо: уровень дефектов с более чем 300 000 изделий на миллион уменьшится менее чем до 70 000 на миллион.

Компании выгодно иметь довольных потребителей. 5%-ный рост числа постоянных клиентов ведет к увеличению прибыли более чем на 25%. Считается, что вследствие неэффективных, неправильных процессов компании теряют от 15 до 20% доходов ежегодно. Есть мнение, что эта цифра даже выше. Шесть сигм — это цель, применимая как к продуктам, так и к услугам. Через реализацию ряда тактических задач концепция «Шесть сигм» стремится к долгосрочным стратегическим результатам.

«Шесть сигм» как система менеджмента. По мнению специалистов, существенным различием между концепцией «Шесть сигм» и внешне похожими программами прошлых лет является степень вовлечения менеджмента в регулярный мониторинг результатов и достижений проекта. Когда Джек Уэлч представил программу «Шесть сигм» в General Electric, он сказал старшим исполнительным руководителям, что 40% от их ежегодных премий будут основываться на их участии в программе «Шесть сигм» и на ее успехе. Эти слова способствовали концентрации их внимания на скорейшей реализации системы «Шесть сигм» в своих подразделениях.

GE активно стимулировала тренинги. На больших семинарах были обучены тысячи команд. Одновременно руководители всей компании принимали участие в тренингах по программе «Шесть сигм», которые продолжались несколько дней, а иногда и недель.

Но само по себе обучение — еще не система менеджмента. Система менеджмента включает в себя как отчеты по результатам, так и постоянный анализ с целью поддержания этих результатов. При наличии отчетности и регулярного анализа менеджеры могут использовать «Шесть сигм» в качестве руководства для управления своим бизнесом.

Пример компании Starwood Hotels, владеющей и управляющей такими высококлассными отелями, как Westin, Sheraton, а также несколькими другими роскошными курортными отелями, показывает, как концепция «Шесть сигм» проникла в менеджмент. В Starwood Hotels, где была запущена первая в гостиничном бизнесе программа «Шесть сигм», менеджеры всех уровней отчитываются по следующим показателям:

- ◆ удовлетворенность потребителей;
- ◆ результаты ключевых процессов;
- ◆ системы показателей деятельности компании; отчеты о прибылях и убытках;
- ◆ отношение сотрудников к выполняемой работе.

Эти показатели — обратная связь о качестве работы отдельных отелей и региональных представительств компании. Регулярно проводя совещания, менеджеры анализируют ключевые показатели деятельности своих отелей и в зависимости от результатов запускают новые проекты «Шесть сигм», нацеленные на их совершенствование. Например, если наблюдается рост претензий посетителей отеля, его менеджеры собирают команду «Шести сигм» для обнаружения причин и разработки корректирующих воздействий. Кроме того, хорошее решение, найденное в одном отеле, может быть сообщено другим и принято ими в качестве образца (речь идет о внутреннем бенч-маркинге), в результате чего улучшается обслуживание посетителей и в других отелях сети Starwood. Конечный итог — сделать «Шесть сигм» средством решения критичных вопросов бизнеса, а также способом интегрированного проактивного (proactive) менеджмента и ориентации на потребителя в повседневную практику бизнеса [Панде, Холп, 2004, с. 35-36].

Не высшие руководители «владеют» системой менеджмента «Шесть сигм» (хотя их роль весьма важна) и не средний уровень управления руководит ею (хотя его участие обязательно). Идеи, решения, «находки» процесса и улучшения, которые являются результатом реализации системы «Шесть сигм», используются на «переднем крае» организации. Компании, внедряющие систему «Шесть сигм», стремятся делегировать как можно больше ответственности людям, работающим непосредственно с потребителями.

Таким образом, «Шесть сигм» — система, соединяющая в себе сильное лидерство, энергию коллектива и всеобщее участие. Кроме того, выгода от «Шести сигм» лежит не только в области финансов. Сотрудники всех уровней компании, реализующей концепцию «Шесть сигм», обнаруживают, что лучшее понимание потребителей, более прозрачные процессы, разумные показатели деятельности и мощные инструменты улучшения делают их работу более эффективной, менее хаотичной и зачастую — более интересной.

Основы концепции были заложены, как уже отмечалось, в фирме Motorola. Ее подход строился по классической схеме непрерывного совершенствования на базе постоянного применения цикла Шухарта — Деминга: планируй — делай — проверяй — внедряй. Вот как понимали в компании Motorola этапы этого цикла.

Первый этап — «Планируй» — включал формулировки целей и задач, выявление ключевых параметров для достижения успеха, план совершенствования, выбор проекта и создание команды. Второй этап — «Делай» — включал обучение и тренировку плюс внедрение. Третий этап — «Проверяй» — предусматривал измерение улучшений, оценку эффективности, анализ и пересмотр проектов. Четвертый этап — «Внедряй» — предполагал корректировку внедрения, непрерывность совершенствования, стандартизацию, изучение потребителей, бенчмаркинг, перепроектирование.

Впоследствии в рамках концепции «Шесть сигм» цикл Шухарта — Деминга трансформировался в цикл МАIC: Measure (измеряй) — Analyze (анализируй) — Improve (улучшай) — Control (управляй). В последнее время наблюдается тенденция к дополнению этого цикла рядом стадий. Наиболее часто встречается вариант DMAIC — в начале цикла добавляется стадия Define (определяй). Руководители Академии «Шесть сигм» Харри и Шредер считают, что эта программа состоит из восьми ступеней: Recognize (осознай) — DMAIC (описано выше) — Standardize (стандартизируй) — Integrate (интегрируй) [Адлер, Шпер, 2000].

Важно отметить, что среди ключевых условий успеха в этой программе действий с самого начала рассматривались такие важнейшие аспекты современного менеджмента, как лидерство (включающее в себя инициативу сверху), приверженность данному подходу и активное участие в нем, ясность и согласованность целей, «прорывное» мышление, проектный стиль жизни, командная работа, обучение, поддержка успешных действий и достижений. Другими словами, при всей своей статистической ориентированности данный подход с самого начала был очень широким и нацеленным на создание в организации определенной социальной и культурной среды. Подобное расширение концепции далеко за пределы чисто статистического подхода, на наш взгляд, объясняется тем, что Motorola раньше других осознала преимущества статистического мышления, связанного с именами У. Шухарта и Э. Деминга, и сумела разработать системную концепцию его внедрения.

Судьба статистического мышления в XX в. оказалась не слишком счастливой. Почти 50 лет идеи Шухарта то недопонимались, то извращались. Его любимое детище — контрольные карты — получили широкое распространение, но, в основном, не для тех целей, для которых они были предложены. И только в 1980-90-х гг. началось возрождение интереса к этому подходу. Оказалось, что он органически вписывается в новый стиль менеджмента, без которого невозможно добиться сколько-нибудь устойчивого развития в современных условиях [Адлер, Аронов, Шпер, 1999].

Надо сказать, что саму компанию Motorola концепция «Шесть сигм» не спасла от тяжелого кризиса, разразившегося в середине 1990-х гг. [Крокетт, Элстром, 1998]. Ничто не предвещало беды. С 1993 по 1995 гг. годовые темпы роста объема продаж компании были около 27%. Но уже в 1997 г. они равнялись всего 5%. За это же время на 33% снизилась прибыль компании. Такие показатели не замедлили сказаться на дивидендах. С 1995 по 1997 гг. они не превышали 1% от стоимости акции, тогда как в предыдущие три года доходили до 54%. Подобный ход событий всегда ведет к потере самых лучших клиентов.

Между тем еще в 1988 г. компания получила национальную премию Малкольма Болдриджа в области качества (это был итог десятилетней программы улучшения качества) и с тех

пор постоянно подтверждала свою репутацию компании, приверженной качеству. Прекрасные достижения в прошлом мало что значат в настоящем, а тем более — в будущем. И в 1998 г. Motorola оказалась заваленной рекламациями и претензиями потребителей, которых не устраивало именно качество продукции.

Сегодня мы знаем, что компании хватило сил и решимости для выхода из этого глубокого кризиса. И произошло это (хотя бы отчасти) благодаря концепции «Шесть сигм» и ряду новых подходов к организации работы людей в командах [Шолтес, 2000]. 1997 г. начался с прихода в компанию к власти Кристофера Гелвина — внука основателя. Вот каким был диагноз исходной ситуации к этому моменту: «... причиной падения стали высокомерие и самоуспокоенность. Руководство компании отказалось признавать достоинства более совершенных технологий, не замечало или отказывалось замечать новые тенденции на рынках сбыта и не обращало внимания на запросы покупателей. За всем этим последовали неверные управленческие решения, плохо рассчитанная стратегия и далекая от совершенства практика реализации замыслов» [Крокетт, Элстром, 1998].

А вот первый рецепт выздоровления: «Гелвин начал борьбу за создание на Motorola новой корпоративной культуры. По его мнению, в компании сложилась атмосфера некоторого самодовольства, причем основные силы уходили на решение чисто технических проблем, а внутри ее разъедало нездоровое соперничество между отдельными подразделениями. Чтобы утвердить дух сотрудничества, он решил увязать выплату вознаграждений руководителям подразделений не с результатами их работы, но с достижениями всей компании в целом» [Крокетт, Элстром, 1998].

Выходит, что «Шесть сигм» — не панацея, но и не совсем бесполезна. Поэтому необходимо постоянно помнить о комплексном интегрированном подходе данной концепции в управлении изменениями и совершенствовании бизнеса.

Новые роли менеджеров и сотрудников. В ходе внедрения данного подхода были найдены нетривиальные способы мотивации персонала — награждение обучившихся применению концепции «Шесть сигм» поясами разного цвета, как в модном в те годы каратэ. Возникла так называемая Академия «Шесть сигм», где специалисты различных организаций проходили обучение, по окончании которого получали звание «Черный пояс шести сигм». Дело в том, что если посмотреть на содержание предметов, входящих в «Шесть сигм», то легко обнаружить, что оно практически целиком укладывается в прикладные методы математической статистики и планирования экспериментов. А это, как известно, «скучные материи». И здесь весьма кстати оказалась игра в разноцветные пояса (не только черный — для настоящих мастеров своего дела, но и зеленый — для людей, менее искушенных, и желтый — для тех, кто просто получил общее представление о подходе), награждения, звания и прочие аксессуары, роль которых часто недооценивается.

На самом деле в рамках концепции «Шесть сигм» создается определенная инфраструктура, через которую в первую очередь и происходит собственно внедрение данного подхода в культуру организации. Перечень лиц, кого можно назвать агентами «Шести сигм», выглядит следующим образом: чемпионы и спонсоры; мастера черного пояса; черные пояса; зеленые пояса; желтые пояса [Пэнди, Ньюман, Кэвенег, 2002]. Кратко поясним те функции, какие каждая из перечисленных категорий выполняет в рамках программы «Шесть сигм».

Чемпионы и спонсоры. Чемпион — это обычно один из высших руководителей, знающий идеологию «Шести сигм» и активно стремящийся к ее успешному внедрению (например, исполнительный вице-президент компании). Кроме того, чемпионами обычно называют всех неформальных лидеров, которые применяют методы «Шести сигм» в своей повседневной деятельности и делятся своими идеями при любой удобной возможности. Спонсоры — это владельцы процессов, которые помогают инициативе «Шесть сигм» и координируют соответствующую деятельность в пределах своей ответственности.

Мастера черного пояса — лица, обладающие наивысшими техническими и организационными навыками. Они обеспечивают техническое руководство программами «Шесть сигм». Мастера черного пояса должны не только знать, что знают «черные пояса», но они должны понимать, на чем основаны те или иные статистические методы, а также должны уметь корректно применять эти методы в нестандартных ситуациях.

Обычно «мастера черного пояса» сами обучают статистическим методам «черные» и «зеленые пояса». Прежде всего — это учителя. Они также проверяют и учат «черные пояса».

Критерии отбора для мастеров черного пояса — это количественные навыки и способность обучать и быть наставником. Мастера черного пояса целиком заняты этой работой.

Черные пояса — это лица, прошедшие обучение и тренинг по специальной программе. Работа над проектами «Шести сигм» занимает от 50 до 100% времени. В компании Polaroid этих людей называют «лидерами уменьшения вариабельности» [Адлер, Шпер, 2000]. Обучение «черных поясов» часто проходит по такой схеме: неделя обучения — три-четыре недели применения изученных методов на рабочем месте в процессе осуществления очередного проекта «Шести сигм», затем снова неделя обучения и т.д. Это — лидеры команд, отвечающие за измерение, анализ, улучшение и управление ключевыми процессами, влияющими на рост удовлетворенности потребителей и/или производительность. «Черные пояса» целиком заняты этой работой.

Зеленые пояса — лидеры конкретных проектов, возглавляющие соответствующие команды. Они получают уменьшенный курс обучения (шесть — десять дней) и, в отличие от «черных поясов», тратят на проекты «Шести сигм» лишь небольшую часть своего времени.

Желтые пояса — зачастую это временные рабочие, которые прошли вводное обучение инструментам DMAIC, чтобы осознанно участвовать в работе команд, возглавляемых «черными и зелеными поясами».

Ориентировочно количество некоторых из перечисленных групп выглядит следующим образом: принято считать, что для компании с численностью 1000 человек желательно иметь одного «мастера черного пояса» и десять «черных поясов», 50-70 проектов «Шести сигм» в год (по 5-7 проектов на «черный пояс» в год). При этом экономия от одного проекта в среднем составляет от 150 до 240 тыс. долл.

Харри и Шредер предлагают такую оценку [Munro, 2000]: организации нужен один «черный пояс» на каждые 10 млн долл. оборота. Таким образом, для компании GE с оборотом 190 млрд долл. нужно примерно 19 тыс. «черных поясов».

Подчеркнем, что все предлагаемые знания «вписываются в контекст» проектного стиля жизни и командной организации работ. В табл. 8.7 приведен перечень статистических курсов обучения в компании Motorola.

Таблица 8.7

Перечень статистических курсов обучения в компании Motorola

Наименование курса	Число часов
1	2
Обзор курса «Статистическое управление процессами (SPC)»	2
Идентификация, сбор и визуализация данных	4
Гистограммы	4-6
Диаграммы Парето	4-6
Анализ с помощью диаграмм «причина — результат»	2-4
Многомерный анализ	2-4
Статистика I: для инструментов SPC до и после эксперимента	6-12
Воспроизводимость процессов	4-6
Контрольные карты по количественным признакам	4-6
Анализ измерительных систем	4-6
Контрольные карты по качественным признакам	3-5
Статистика II: для планирования экспериментов и их анализа	16-24
Сравнительный эксперимент: В с С	5-7
Факторный эксперимент	16
Дробный факторный эксперимент	16
Компонентный анализ	4-6
Проектирование для обеспечения технологичности	16

Источник: [Адлер, Шпер, 2000].

Обратите внимание, что из 112-146 часов обучения 57-69 (примерно 50%) посвящаются в

данной программе изучению методов планирования экспериментов. В других компаниях программа может слегка отличаться, однако в среднем «черные пояса» проходят обучение по курсу объемом 150-160 часов.

Стоит заметить, что пока не существует стандартной программы обучения, хотя работы в направлении ее создания ведутся [Адлер, Шпер, 2000].

Почему концепция «Шесть сигм» работает? Из опыта многих стран известно, что в прошлом статистические методы весьма трудно внедрялись в реальную производственную практику. Почему теперь те же самые статистические методы должны работать? Отвечая на этот вопрос в работе [Snee, 1999], Рональд Сней приводит такие аргументы. Во-первых, теперь статистические методы сочетаются с процессным подходом и учетом человеческого фактора; во-вторых, на этот раз использован системный подход, интегрирующий все аспекты дела. Все это вселяет надежду и пока не опровергается практикой.

В работе [Snee, 1999], на наш взгляд, весьма удачно сформулированы причины, объясняющие высокую эффективность данной концепции:

- ♦ совершенствование организаций на основе интегрированного подхода, объединяющего ориентацию на процессы и по возможности более полное использование человеческого фактора. Автор подчеркивает, что в рамках «Шести сигм» наиболее полно используются все соответствующие компоненты, чем и объясняются достижения этого стиля менеджмента;

- ♦ ориентация на конечный финансовый результат. Ни один проект «Шесть сигм» не получает одобрения, пока не определен его конечный результат в виде прибыли;

- ♦ объединение инструментов совершенствования в единую систему. Упорядоченный подход на основе цикла DMAIC (или его аналога) плюс строгая ограниченность проектов во времени (от трех до шести месяцев) плюс эффективное использование известных и мощных методов с помощью хорошо обученных команд — все это вместе и создало столь высокую результативность.

В дополнение отметим, что создание инфраструктуры, обеспечивающей деятельность по совершенствованию требуемыми ресурсами, — одна из важнейших особенностей подхода «Шесть сигм». Так, некоторые исследователи предполагают, что именно отсутствие такой инфраструктуры привело к провалу примерно 80% всех проектов внедрения TQM в недавнем прошлом [Адлер, Шпер, 2000].

Российская практика. Примеров использования системы «Шесть сигма» в России пока единицы. Даже компания Motorola на нашем рынке ее не внедряет [Кублицкая, 2001]. Это объясняется тем, что Motorola применяет «Шесть сигм» только на производствах. В России у компании нет своих производств, за исключением Санкт-Петербургского центра по производству программного обеспечения. Но там — производство совершенно особого характера, где используется другая система контроля качества. Но можно привести в качестве примера корпорацию General Electric, которая использует систему «Шесть сигм» по всему миру, в том числе и в России.

В гостиницах системы Sheraton в России внедрение системы «Шесть сигм» началось в 2001 г. В корпорации Starwood Hotels & Resorts Inc., в состав которой входят отели Sheraton, проект «Шесть сигм» от начала до конца курирует специально обученный специалист — «черный пояс».

В настоящее время концепция «Шесть сигм» с успехом применяется не только западными компаниями, но и некоторыми российскими. Наиболее яркий пример демонстрирует компания «Инструм-Рэнд» из города Павлово Нижегородской области, которой удалось войти в число поставщиков одной из ведущих компаний мирового автомобильного рынка — «Мерседес-Бенц». Внедрять «Шесть сигм» в «Инструм-Рэнд» начали в январе 2001 г. Так как компания является производственным предприятием, система «Шесть сигм» в первую очередь применяется для совершенствования технологических процессов. К концу 2003 г. компания достигла уровня качества «пять сигм»¹ и стремится к дальнейшему совершенствованию. Обучение в Академии «Шесть сигм» во Франции на уровень «чемпион» прошли генеральный директор и управляющий производством, еще два специалиста получили «черный пояс». Внутри компании более 16 сотрудников получили «желтые пояса» и идет подготовка группы из 8 человек на уровень «зеленый пояс» [Щербо, 2003].

¹ «Пять сигм» допускает 233 дефекта на миллион и соответствует мировому уровню конкурентоспособности.

Маршрутная карта «Шесть сигм». Завершая обзор концепции, рассмотрим план маршрута к «Шести сигмам» — последовательность внедрения этой системы и запуска первых проектов по совершенствованию. Маршрут — это пять шагов, в которых представлена совокупность «ключевых компетенций успешной организации XXI века» [Пэнди, Ньюмен, Кэвенег, 2002, с. 61]:

- ◆ Идентификация ключевых процессов потребителей.
- ◆ Определение потребительских запросов.
- ◆ Измерение текущих результатов.
- ◆ Расстановка приоритетов, анализ и внедрение усовершенствований.
- ◆ Расширение и интеграция системы «Шесть сигм».

Рассмотрим каждый шаг более подробно и определим задачи, которые должна выполнить компания, двигаясь по этому маршруту.

Шаг 1. Идентификация ключевых процессов и клиентов. По мере неуклонного рассредоточения и глобализации компаний, сужения сегментов рынков потребителей и диверсификации ассортимента товаров и услуг увидеть общую картину работы системы становится все труднее. Выполнив Шаг 1, компания сможет точнее определить критические виды деятельности компании и получить ясное представление о структуре своей бизнес-системы.

В табл. 8.8 приведены основные задачи, стоящие перед компанией на этом этапе, применимые и к организации в целом, и к любому из ее секторов. Основные процессы, обеспечивающие получение клиентами продуктов, услуг и ценностей, есть даже у отделов или отдельных функциональных групп, обслуживающих внутренних потребителей в своей организации.

Таблица 8.8

Шаг 1

Задачи	Конечный продукт
Дать общий четкий план происходящего, понять наиболее критические межфункциональные процессы организации и их взаимосвязь с внешними потребителями	«Карга», или инвентарный перечень, процессов организации с ответами на три вопроса: 1. Какие процессы организации являются основными или создают добавочную стоимость? 2. Какие товары и/или услуги мы предоставляем нашим клиентам? 3. Как протекают процессы в организации?

Источник: [Пэнди, Ньюмен, Кэвенег, 2002, с. 64].

Информация и знания, усвоение которых предполагается на Шаге 1, важны в качестве обязательного условия успешной работы на следующем этапе (Шаг 2), когда организация начинает формировать понимание потребностей клиентов. Но еще большая ценность этого интеллектуального запаса — новое, более четкое понимание организации как единого целого.

Шаг 2. Определение потребительских запросов. Многие руководители компаний и менеджеры после первых шагов на пути к «Шести сигмам» признают, что, как сказал один из директоров: «Они не очень хорошо понимали, чего хотят их клиенты» [Пэнди, Ньюмен, Кэвенег, 2002, с. 65]. Пожалуй, это один из наиболее сложных в плане реализации аспектов подходов «Шести сигм» — ориентированность на потребителя с его запросами при формировании нужд и потребностей компании. Для того чтобы узнать, чего хотят клиенты именно сейчас, в конкретный момент времени, одних случайных опросов мало. Основные задачи Шага 2 перечислены в табл. 8.9.

Обоснование необходимости этого шага заключается в том, что если вы не знаете, чего хотят ваши клиенты, то весьма сложно дать им это «нечто». Более того, если подойти к этому вопросу с точки зрения достижения «бездефектности», или уровня «Шесть сигм», то без знания четких, конкретных требований клиента невозможно создание содержательных измерений.

Еще один аргумент в пользу Шага 2 относится к сфере установок, доминирующих в организации. Многие компании и даже целые отрасли серьезными неприятностями обязаны своему предубеждению вроде «мы знаем, что нужно нашему клиенту». Немного лучше и ошибочная убежденность в том, что «мы настроены на нужды и потребности нашего рынка», в то время как на самом деле компания давно уже потеряла связь с меняющимся рынком и запросами клиентов. Заметим, что двадцать лет назад рынок мог терпеть апломб или невежество компаний, а

сегодня в условиях исключительной конкуренции в результате таких промахов можно «нажить» большие проблемы. В XXI в. на долгосрочное выживание и успех могут рассчитывать только те компании, которые действительно прислушиваются к своим потребителям.

Таблица 8.9
Шаг 2

Задачи	Конечный продукт
<p>1. На основе реальной информации о потребителях установить стандарты результатов деятельности, чтобы обеспечить их при измерении эффективности / производительности процессов и прогнозировании потребительской удовлетворенности.</p> <p>2. Разработать или доработать системы и стратегии непрерывного сбора данных в рамках системы «голос клиента»²</p>	<p>Четкое, полное описание факторов, определяющих степень удовлетворенности потребителей, по каждому из конечных продуктов и процессов, т.е. так называемых «запросов», или «параметров», с разбивкой на две ключевые категории:</p> <ul style="list-style-type: none"> • «требования к продукции» с точки зрения тех характеристик конечной продукции или услуг, которые представляют функциональную ценность для клиента (то, что специалисты по вопросам качества называют «пригодность к использованию»); • «требования к обслуживанию», характеризующие процесс взаимодействия организации с клиентом компании (с точки зрения клиента)

Источник: [Пэнди, Ньюмен, Кэвенег, 2002, с. 66].

² Одним из наиболее известных инструментов для создания подобной системы является «развертывание функции качества» (QFD — Quality Function Deployment) — это систематизированный путь развертывания нужд и пожеланий потребителя через развертывание функций и операций деятельности компании по обеспечению такого качества, которое бы гарантировало получение конечного результата, соответствующего ожиданиям потребителя [Глудкин и др., 1999, с. 175].

Шаг 3. Измерение текущих показателей. Если на Шаге 2 мы определяли запросы клиентов, то Шаг 3 позволяет оценить, насколько точно организация соответствует запросам на сегодняшний день и каких результатов ждать в прогнозируемом будущем. В более широком понимании измерение показателей деятельности относительно потребителя с его запросами — это первый шаг на пути к созданию более эффективной системы измерений.

Основные задачи 3 этапа представлены в табл. 8.10. Обратите внимание на то, что системы измерений должны охватывать и данные по эффективности процессов: стоимость единицы готовой продукции, потребление энергии или расходных материалов, объем доработок и т.д. Может быть, ваши клиенты абсолютно счастливы, а операции при этом неэффективны, — сочетание для организации, скажем так, не очень выгодное.

Таблица 8.10
Шаг 3

Задачи	Конечный продукт
<p>Точно оценить результаты каждого из процессов относительно количественно выраженных запросов клиента и установить систему измерения характеристик ключевых продуктов и услуг</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Исходные показатели — количественные оценки текущих / прошлых результатов процесса • Потенциальные показатели — оценка возможности достижения соответствия результатов процесса / продукции требованиям клиентов (в том числе по системе измерений «сигма», позволяющей производить сравнение разнородных процессов) • Система измерений — новые или улучшенные старые методы и ресурсы непрерывного измерения реальных показателей относительно стандартов, установленных в соответствии с требованиями клиентов

Источник: [Пэнди, Ньюмен, Кэвенег, 2002, с. 67].

Необходимость точного соизмерения результатов деятельности с требованиями клиентов не нуждается в объяснении. Но Шаг 3 имеет другие достоинства, ценность которых значительно превосходит пользу простого «табеля успеваемости» [Пэнди, Ньюмен, Кэвенег, 2002, с. 66]:

1. *Создание инфраструктуры измерений.* Это дает организации контроль над своими результатами, поскольку позволяет отслеживать изменения (как в положительную, так и в отрицательную сторону), быстро принимать оперативные меры в ответ на тревожные симптомы и возможности. С течением времени эти данные становятся ключевыми ориентирами, которыми руководствуется восприимчивая, непрерывно совершенствующаяся организация «Шести сигм».

2. *Расстановка приоритетов и фокусировка ресурсов.* Даже в краткосрочной перспективе полученная с помощью этих измерений информация служит основой для принятия решений о том, где требуются срочные усовершенствования и/или где эти усовершенствования имеют более высокий потенциал. В итоге мы имеем больший *ДОХОД* от вложений в проектирование/модернизацию или совершенствование (Шаг 4).

3. *Выбор оптимальных стратегий совершенствования.* Знание показателей по процессам позволяет точно установить реальный характер связанных с этими процессами проблем качества, т.е. определить, являются они случайными или незначительными, или, наоборот, свидетельствуют о том, что требуется полное обновление линии продукции или процесса.

4. *Соизмерение обязательств с возможностями.* Вам никогда не приходилось сталкиваться с недоумением продавцов: мол, как может быть, чтобы мы не смогли предложить что-то нашим клиентам? Или с сетованиями в операционном отделе по поводу «непомерных обязательств», принимаемых на себя от имени компании продавцами? Улучшением коммуникации не справиться с подобными нестыковками, которые во многих компаниях становятся главным источником расходов. Вот тут-то и понадобятся преимущества методов «Шесть сигм», а именно — знание и того, чего хотят клиенты, и того, что фактически организация может им обеспечить.

Шаг 4. Расстановка приоритетов, анализ и проведение усовершенствований. Теперь, когда имеются твердые факты и измерения, а не только домыслы и субъективные суждения, можно переходить к Шагу 4, с которого начинаются непосредственные вложения в сберегательный фонд проекта «Шесть сигм», из которого потом будут выплачиваться проценты. Основные задачи Шага 4 приведены в табл. 8.11.

Таблица 8.11

Шаг 4

Задачи	Конечный продукт
Выявить возможные усовершенствования с наибольшей потенциальной отдачей и разработать ориентированные на процесс решения с опорой на анализ фактов и творческое мышление, а также эффективно внедрить новые решения и процессы и получить количественно измеримые устойчивые результаты / выгоды	<ul style="list-style-type: none"> • Перечень приоритетных участков для совершенствования — потенциальных проектов «Шесть сигм» с технико-экономическим обоснованием по каждому из них • Перечень предполагаемых усовершенствований — решений, направленных на устранение конкретных источников проблем (так называемых «непрерывных» усовершенствований) • Новые или реконструированные процессы — новые виды деятельности, или рабочие потоки, созданные с целью удовлетворения новых потребностей, задействования новых технологий или достижения существенного увеличения темпов, точности, экономичности и т. д. (так называемая стратегия проектирования/модернизации процесса)

Источник: [Пэнди, Ньюмен, Кэвенег, 2002, с. 69].

Ключ к успеху инициативы по внедрению системы «Шесть сигм» заключается в том, чтобы не нагружать на организацию больше того максимума, с которым она способна безболезненно справиться. Методы усовершенствования, рекомендуемые к применению на этом этапе, ценны тем, что охватывают лучшие технологии искоренения дефектов и повышения эффективности и производительности процесса. Технологии и инструменты системы «Шесть сигм» применимы в равной мере и к сложным масштабным проблемам, и к относительно легким возможностям для совершенствования процесса.

Шаг 5. Расширение и интеграция системы «Шесть сигм». Настоящего качества — качества на уровне «Шесть сигм» — невозможно добиться посредством множества разрозненных проектов совершенствования. Есть только один способ, заключающийся в долговременной приверженности ключевым принципам и методам системы «Шесть сигм». Задачи Шага 5 представлены в табл. 8.12.

Пожалуй, главный смысл Шага 5, с которого начинается напряженная кропотливая работа по формированию неопровержимого для «организации Шесть сигм» долгосрочного видения, в том, чтобы еще раз взвесить все «за» и «против» и вовремя от чего-то отказаться. Представьте себе, что прошло несколько лет. Вы видите, как многие клиенты начинают уходить к вашему новому конкуренту, заявляющему, что у него налажена система «Шесть сигм». Вы проводите исследование и узнаете, что у этой молодой растущей компании действительно есть определенные

преимущества перед вашей менее восприимчивой организацией, в том числе:

- ◆ отлаженная система «обратной связи» с эффективными каналами передачи информации от клиентов;
- ◆ интегрированные «бесшовные» процессы с плавным переходом от одного к другому и тесным сотрудничеством вдоль всей линии общего процесса;
- ◆ системы своевременных измерений для отслеживания не только изменений в потоках средств, но и в объемах дефектов, в ключевых видах деятельности и расходных факторах (например, сырье);
- ◆ высокий уровень мастерства в устранении проблем и внесении усовершенствований — либо с помощью точной настройки процессов, либо путем создания абсолютно новых процессов, продукции или услуг в соответствии с меняющимися потребностями клиентов.

Таблица 8.12 Шаг 5

Задачи	Конечный продукт
<p>Ввести в постоянную практику стили работы, способствующие поддержанию высоких результатов и обеспечивающие непрерывное измерение, пересмотр и обновление продуктов, услуг, процессов и процедур.</p> <p>Основной пункт программы Шага 5 — начать работы по достижению видения «организации Шесть сигм»</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Механизмы контроля над процессами — измерение и мониторинг, направленные на поддержание достигнутых результатов • Механизмы владения и управления процессом. <p>Многофункциональный контроль над вспомогательными процессами посредством систем «Голос клиента», «Голос рынка», «Голос кадров» и систем измерения процессов</p> <ul style="list-style-type: none"> • Планы реагирования. Механизмы выбора ответного действия по изменению стратегий, продуктов / услуг и процессов на основании поступающей информации • Культура «Шести сигм». Организация, настроенная на непрерывное самообновление, в которой принципы и инструменты системы «Шесть сигм» воспринимаются как важный и неотъемлемый элемент повседневной деловой практики

Источник: [Пэнди, Ньюмен, Кэвенег, 2002, с. 70].

Смушает ли вас подобное соперничество, и если да, то как сильно? Можете ли вы быть уверены, что завтра такая же компания не появится на вашем рынке и не вознамерится «откусить» от вашей доли этого рынка и от ваших прибылей? Что бы вы предприняли, дабы защитить себя от такого конкурента? Если подобного рода вопросы заставляют вас мысленно поежиться, даже совсем немного, значит, Шаг 5 должен стать ключевым элементом вашей программы «Шесть сигм». В целом история развития и результаты внедрения подхода «Шесть сигм» демонстрируют очень простую мысль: откуда ни начинай работы по совершенствованию организации, как ни называй свой подход («Шесть сигм», TQM, реинжиниринг и т.д.), все равно дорога ведет к одной и той же вершине: процветанию организаций и их сотрудников на основе концепции win-win — «выигрываем вместе». Ибо выиграть можно только вместе.

8.3. Применение сбалансированной системы показателей для оценки эффективности организационных изменений

Одной из наиболее актуальных проблем, с которыми сталкивается организация при проведении организационных изменений, является проблема оценки эффективности этих изменений. Если вспомнить «естественные законы преобразований», то самый первый принцип как раз и относится к эффективности организационных изменений. Речь идет о том, что любые преобразования в компании имеют смысл только тогда, когда ведут к повышению эффективности деятельности компании. Здесь возникает вопрос о возможности оценки всех сторон деятельности компании, т.к. изменения охватывают всю организацию и влияют на все аспекты деятельности. На наш взгляд, наиболее удачным инструментом оценки эффективности организационных изменений может стать сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard), предложенная в начале 1990-х гг. Робертом Капланом и Дэвидом Нортеном. Рассмотрим общие принципы этой концепции и ее роль в управлении организационными изменениями.

Структура сбалансированной системы показателей (ССП). Основным недостатком показателей, используемых в практике управления предприятием, является их денежное выражение, что не позволяет раскрыть ряд важных аспектов работы. В этой связи американские ученые Р.Каплан и Д.Нортон в 1990 г. исследовали действие систем измерения результатов

хозяйственной деятельности 12 крупных компаний. Эти предприятия хотели расширить свои измерительные системы путем включения показателей немонетарного характера, что позволило бы увеличить информативные возможности. Результаты исследований привели к формированию концепции сбалансированной системы показателей (рис. 8.6).



Рис. 8.6. Структура сбалансированной системы показателей Источник: [Хорват, 2000].

Идея сбалансированной системы показателей (ССП) отвечала желаниям менеджмента обрести взвешенный набор монетарных и немонетарных показателей для внутрифирменных управленческих целей. Новая система направлена прежде всего на увязку показателей в денежном выражении с операционными измерителями таких аспектов деятельности предприятия, как удовлетворенность клиента, внутрифирменные хозяйственные процессы, инновационная активность, меры по улучшению финансовых результатов (рис. 8.7).



Рис. 8.7. Цепочка формирования ценности компании

Таким образом, она призвана дать ответы на четыре важнейших для предприятия вопроса:

- ◆ Как должна выглядеть преуспевающая компания в глазах своих акционеров (финансовые перспективы)?
- ◆ Какой имидж должна иметь компания в глазах потребителей, чтобы преуспеть в реализации своей миссии (перспективы удовлетворения клиентов)?
- ◆ В организации каких внутренних бизнес-процессов компания должна преуспеть, чтобы оправдать ожидания акционеров и потребителей (перспективы развития организации бизнеса или внутрифирменный аспект)?
- ◆ Каким образом компания должна действовать, чтобы реализовать свою миссию (перспективы инноваций, обучения и роста)?

Ответы на эти вопросы зависят от постановки целей, которые «выводятся» из стратегии предприятия, а затем «переводятся» в показатели системы управления. В ходе дискуссий обсуждаются не только целевые установки, но и измеряющие цели показатели, задания на плановый период и необходимые для их выполнения мероприятия.

«Баланс» в рамках концепции ССП носит многоплановый характер, охватывая связи между монетарными и немонетарными величинами измерения, стратегическим и оперативным уровнями управления, прошлыми и будущими результатами, а также внутренними и внешними аспектами деятельности предприятия.

В рамках сбалансированной системы необходимо различать показатели, которые измеряют достигнутые результаты, и показатели, которые отражают процессы, способствующие получению этих результатов. Обе категории показателей должны быть увязаны друг с другом, так как для достижения первых (например, определенного уровня производительности) нужно реализовать вторые (например, добиться известной загрузки мощностей машин и оборудования). На практике внимание менеджеров обычно фокусируется на показателях первой категории.

Сбалансированная система показателей охватывает стратегически важные темы. Текущие, так называемые диагностические сопоставления фактических и намеченных показателей являются предметом других информационных систем. Но на практике границы здесь размыты.

Наконец, новая система представляет базу для формулировки гипотез в отношении

постановки фирменных целей и их увязки между собой. Предполагаемые целевые связи подвергаются проверке и исследуются в рамках процесса обучения. Накопленный опыт позволяет давать им количественные оценки.

В табл. 8.13 приводится общая структура системы, используемой стратегическим подразделением одной из промышленных компаний. В ходе применения сбалансированная система показателей превратилась в широкую управленческую систему. Поэтому многие видят в ней рамочную структуру всего процесса оперативного управления, который включает в себя ряд subprocesses:

- ◆ перевод перспективных планов и стратегии в форму конкретных показателей оперативного управления;
- ◆ коммуникацию и переключение стратегии на более низкие уровни общефирменной иерархии с помощью разработанных показателей управления;
- ◆ превращение стратегии в планы, в том числе бюджетные;
- ◆ налаживание обратной связи для проверки гипотез и инициирования процессов обучения.

В рамках организационной иерархии сбалансированная система реализуется в направлении сверху вниз. Считается, что система должна начинать работать на уровне всего предприятия, а затем спускаться на уровни хозяйственных подразделений и даже отдельных сотрудников компании.

Дальнейшее развитие и совершенствование системы анализируется в третьей совместной работе Каплана и Нортон, опубликованной в 1996 г. и посвященной вопросам ее использования в качестве инструмента стратегического управления предприятием [Kaplan, Norton, 1996]. Эта функция системы убедительно демонстрируется в книге тех же авторов [Каплан, Нортон, 2003]. Последняя работа [Каплан, Нортон, 2005] посвящена трансформации нематериальных активов в материальные результаты.

Таблица 8.13

Сбалансированная система показателей подразделения по производству программного обеспечения

	Стратегическая цель	Показатель	Конкретное значение
1	2	3	4
Финансы: положение компании с позиции инвесторов	Достижение нормы прибыли на используемый капитал выше средней по отрасли	Прибыль на используемый капитал	Не менее 24%
	Обеспечение темпов роста продаж выше рыночных	Прирост продаж	Свыше 13%
	Увеличение притока наличности	Дисконтированная норма поступления наличности	Прирост 15% в год
Клиент: Положение компании с позиции клиента	Поддержание имиджа компании как новатора	Доля новых товаров и услуг	Доля продукции моложе двух лет свыше 60%
	Улучшение соотношения цены и качества товаров и услуг	Оценка клиента	1-е место с точки зрения не менее 60% клиентов
Процессы: хозяйственные процессы для достижения максимальных результатов	Положение приоритетного поставщика	Доля продаж постоянным клиентам	Свыше 50%
	Заблаговременное влияние на потребности клиента	Консультационные часы до начала предложения продукции	Прирост 5% в год
	Развитие регионального рынка А	Количество новых клиентов в регионе А	Прирост 30% в год
	Быстрое налаживание аппаратного обеспечения	Рабочие дни между выдачей заказа и наладкой компьютера	90% менее 10 дней
	Резкое улучшение управления проектами	Доля проектов без	90%

		просрочки	
<i>Тема 8. Инструменты проведения организационных изменений</i>			
Окончание таблицы 8.13			
1	2	3	4
Персонал: обучение, сохранение гибкости и возможности улучшения положения компании	Постоянное улучшение Повышение удовлетворенности сотрудников	Значение индекса периода «полураспада» стоимости предприятия Индекс удовлетворенности сотрудников. Количество предложений по улучшению на одного сотрудника	Ежегодное улучшение на 10% Более 80% Более 20 предложений на человека

Источник: [Хорват, 2000].

Внедрение системы. Внедрение рассматриваемой концепции означает широкую перестройку всего процесса осуществления организационной стратегии. В этой связи важны два следующих обстоятельства.

Во-первых, применение сбалансированной системы показателей — это процесс не разработки стратегии, а ее реализации, предполагающий наличие на предприятии уже четко сформулированной стратегии. Во-вторых, новую концепцию надо рассматривать не столько как систему показателей, сколько как всеохватывающую систему управления. При ее внедрении не следует также пытаться систематизировать в той или иной форме монетарные и немонетарные показатели. Каплан и Нортон специально подчеркивают, что нацеленная на успех программа сбалансированных показателей должна начинаться с признания того факта, что это не проект из области «мер и весов», а проект, рассчитанный на организационные изменения.

В современной литературе встречаются разные подходы к реализации сбалансированной системы показателей. Так, например, Ольве, Рой и Веттер полагают, что процесс внедрения ССП в компании должен включать в себя 11 этапов [Ольве, Рой, Веттер, 2003, с. 64-65] (табл. 8.14).

Данный алгоритм рассчитан для первого внедрения сбалансированной системы показателей. Рассмотрим каждый из этапов более подробно.

Таблица 8.14

Этапы внедрения стратегических карт

Этап	Описание видов работ	Используемые приемы и методы	Время выполнения
1	2	3	4
1.	Определение характерных особенностей и путей развития отрасли, роли компании в ней	Интервью с как можно большим количеством респондентов, по возможности проведенные сторонней компанией для получения максимально объективных результатов. Исследование положения в отрасли и тенденций ее развития	1-2 месяца
2.	Разработка и подтверждение миссии компании	Совместный семинар формальных и неформальных лидеров компании	1-2 семинара продолжительностью 1-2 дня
3.	Определение ключевых аспектов деятельности компании	Семинар, проводимый совместно топ-менеджерами, членами инициативной группы и лицами, имеющими опыт внедрения проектов стратегических карт	1-2 дня
4.	Детализация миссии компании для ключевых аспектов деятельности и определение стратегических целей	Семинар в том же составе, что и на этапе 2	См. ниже

5.	Определение ключевых факторов успеха	Семинар (этап 4)	Включая время на реализацию этапа 4 — 2-3 дня
----	--------------------------------------	------------------	---

395

1	2	3	4
6.	Разработка системы показателей, выявление причинно-следственных связей, согласование краткосрочных и долгосрочных целей	Семинар (этап 4), если это возможно. Однако некоторый перерыв между этими этапами бывает полезен	Входит в период, указанный для этапа 5, в противном случае 1 -2 дня
7.	Разработка корпоративной стратегической карты	Топ-менеджеры и инициативная группа (желательно при участии консультантов, имеющих предварительный опыт работы в такого рода проектах) определяют формат и содержание стратегической карты	1-2 дня
8.	Разработка формата и системы показателей для стратегических карт отдельных подразделений	Под руководством инициативной группы определяются подразделения, удовлетворяющие требованиям, предъявляемым к пилотным подразделениям проекта. Предпочтительнее, чтобы в каждом подразделении в этой работе участвовало максимальное количество сотрудников; оптимальная форма проведения этой работы -семинар. Топ-менеджеры контролируют и координируют процесс. Помощь опытных консультантов особенно важна при идентификации ключевых факторов успеха и разработке системы показателей	2 месяца и больше. Семинар в каждом отдельном подразделении 1-2 дня
9.	Определение конкретных целей	Предложения ответственных за реализацию проекта на уровне отдельных подразделений	Не устанавливается
10.	Разработка плана мероприятий	Готовится инициативной группой каждого подразделения	Не устанавливается
11.	Внедрение стратегических карт	Постоянный контроль под общим руководством топ-менеджеров	Не устанавливается

Этап 1. Определение характерных особенностей и путей развития отрасли, роли компании в ней

Цель этого этапа — формирование единого мнения относительно отличительных особенностей и требований, предъявляемых конкретной отраслью, а также четкое определение текущего положения и роли компании в этой отрасли. Выработка единого мнения о путях развития отрасли в будущем позволяет создать надежную основу для разработки миссии компании и ее стратегии. Наиболее целесообразная форма проведения этой работы — индивидуальные интервью преимущественно с топ-менеджерами компании, а также с неформальными лидерами из различных подразделений. При проведении интервью и сборе информации об отрасли можно использовать разнообразные модели, доказавшие свою эффективность, такие как матрица SWOT-анализа, модель пяти сил конкуренции М. Портера, схема ресурсно-ориентированного анализа Г. Хэмела и К. Прахалада и др.

Крайне желательно документировать проведенные интервью и высказанные в их ходе мнения, в особенности нестандартные точки зрения, чтобы можно было их использовать для проведения семинара на следующем этапе. Эта процедура представляет собой сочетание исследований и интервью с заинтересованными лицами и сотрудниками различных уровней организационной иерархии. Чтобы избежать давления на интервьюируемых и получить неискаженные ответы на поставленные вопросы, можно начинать интервью с открытого вопроса: «Каковы, с Вашей точки зрения, направления развития отрасли в будущем?» Такой вопрос помогает выявить однородность мнений участников группы. Поэтому не рекомендуется однозначно определять, что имеется в виду под «отраслью» или «будущим». Преимущество более абстрактного подхода состоит в том, что каждый может вложить в эти слова свое собственное понимание. Впоследствии на этой основе можно будет обсудить направления развития бизнеса, в

частности способов обслуживания потребителей в будущем, и как следствие — форм взаимодействия с потребителями. Во время проведения самого семинара широкая картина, нарисованная интервьюируемыми, обобщается в виде итогового документа. Дискуссию между участниками семинара можно с успехом организовать вокруг обсуждения основных положений этого документа.

Этап 2. Разработка и подтверждение миссии компании Поскольку модель стратегических карт основана на комплексном согласованном представлении о миссии компании, на первых этапах ее внедрения полезно убедиться в существовании единых взглядов сотрудников на эти вопросы. Стратегические карты помогают сосредоточить усилия на основных направлениях деятельности, и поэтому ошибочное определение этих направлений может дорого обойтись компании. Если к этому моменту разработка миссии компании не завершена, то это прекрасный случай совместить два важных мероприятия. Существует множество подходов к разработке миссии компании³.

³ Подходы к определению и формулировке миссии компании подробно обсуждаются в рамках учебных курсов «Общий менеджмент» и «Стратегический менеджмент».

Важность четко определенной миссии компании совсем не означает, что она должна жестко привязывать компанию к сегодняшнему направлению развития. Компания добьется успеха в том случае, если сможет организовать реализацию своей миссии, сформулированной на основе анализа внутренней и внешней ситуации, определения ключевых факторов успеха. При этом сотрудники компании должны прийти к общему мнению относительно выводов на основе проведенного анализа. Мобилизация усилий на реализацию миссии придает компании гибкость и динамизм, а это непереносимое условие выживания в изменяющейся деловой среде.

Сформулировав миссию, полезно еще раз удостовериться в ее положительном восприятии сотрудниками, прежде чем продолжить работу. Например, можно предложить всем участникам семинара написать эссе о том, как будет выглядеть компания в случае успешной реализации своей миссии. В эссе желательно дать характеристику ключевых аспектов деятельности компании, в том числе финансовой деятельности, отношений с потребителями, организации бизнес-процессов, обучения и развития. Полезно также предложить всем участникам сформулировать миссию компании для отдельных ключевых аспектов деятельности с помощью нескольких ключевых слов, а затем проранжировать их по степени приоритетности. Это помогает выявить резкие расхождения во мнениях среди присутствующих.

Ответы на приведенные ниже вопросы пригодятся для проверки правильности определения миссии:

- ◆ Дает ли формулировка миссии компании уверенность в правильности выбранного курса?
- ◆ Дает ли формулировка миссии компании необходимый стимул для ее дальнейшего развития?
- ◆ Помогает ли формулировка миссии компании соответствующим образом сформулировать персональные цели сотрудников?
- ◆ Имеет ли миссия смысл для сотрудников и можно ли считать ее органично присущей компании?

Этап 3. Определение ключевых аспектов деятельности компании

После того как корпоративная миссия сформулирована и разработана модель бизнеса, можно переходить к анализу отдельных аспектов деятельности компании, отобрав те, для которых будут разрабатываться стратегические карты. Как уже отмечалось, исходная модель Нортон и Каплана содержала четыре ключевых аспекта: финансовая деятельность, отношения с потребителями, организация бизнес-процессов, обучение и развитие. Однако некоторые компании отдали предпочтение другим аспектам деятельности, например отношениям с сотрудниками или формированию человеческого капитала. При выборе ключевых аспектов деятельности следует руководствоваться прежде всего логикой ведения бизнеса; отобранные аспекты должны быть тесно взаимосвязаны. В аспекте развития должны описываться методы, с помощью которых менеджеры планируют увеличивать создаваемую для потребителей ценность за счет совершенствования организационной структуры компании, ее продуктов или услуг, а также бизнес-процессов. Затем эти цели следует проанализировать с финансовой точки зрения. По мнению специалистов, любые изменения в перечне ключевых аспектов допускаются лишь по

причинам стратегического характера, а отнюдь не из-за изменения состава лиц, принимающих участие в разработке и реализации миссии компании. Отсюда следует, что вряд ли существует слишком настоятельная необходимость в выделении аспекта человеческого капитала, поскольку человеческий капитал уже учтен как один из экономических ресурсов компании при разработке аспектов обучения и развития, а также организации бизнес-процессов.

Этап 4. Детализация миссии компании для ключевых аспектов деятельности и определение стратегических целей

Уже подчеркивалось, что модель стратегических карт представляет собой прежде всего инструмент для разработки миссии и стратегии компании, определения на их основе набора конкретных целей и показателей. Иными словами, качественно разработанная стратегическая карта содержит краткое изложение стратегии компании. Задача этого этапа — перевести обобщенную миссию компании на более практический уровень, обеспечив тем самым баланс между долгосрочными и краткосрочными целями, для чего и предназначены стратегические карты. Это одно из двух важнейших направлений практической работы по совершенствованию модели бизнеса; второе направление — это формулировка стратегии компании. В нашем понимании стратегия описывает основные правила, действия и решения, необходимые для перехода от современного положения компании к определенному миссией положению в будущем.

На этом этапе участников семинара часто просят описать основные правила и способы, позволяющие легче и эффективнее реализовать сформулированную миссию. Описание должно затрагивать все ключевые аспекты деятельности и выделять мероприятия, характерные для каждого из них. Удобной отправной точкой для этого служит миссия компании. Основные способы и стратегии можно охарактеризовать с разных позиций: прибыльности в краткосрочной и долгосрочной перспективе, способов ведения конкурентной борьбы (например, методов установления цен и времени доставки заказа), организационной структуры компании, видов имеющейся или подлежащей формированию компетенции. Разрабатываются также стратегии для видов деятельности, в которых компания планирует создавать новые продукты или услуги, одновременно назначаются ответственные за эту работу. В результате инициативная группа получит описание каждого ключевого аспекта деятельности с указанием основных применяемых стратегий и их приоритетности.

По своей сути все стратегии должны быть основаны на миссии компании. Конкретизация миссии, ее простое и близкое к жизни описание принесет большую пользу компании. Рассмотрим, каким образом осуществляется разработка стратегий для каждого ключевого аспекта.

Финансовая деятельность. Здесь оцениваются результаты, запланированные и полученные в рамках других аспектов деятельности; одновременно определяются долгосрочные финансовые цели развития, а следовательно, и значительная часть исходных предпосылок для других аспектов. Этот же аспект отражает ожидания акционеров относительно прибыльности и темпов экономического роста компании. Уместно включить в него описание приемлемых финансовых рисков, например возникновение отрицательного денежного потока. Здесь же дается характеристика стратегий в сфере издержек и инвестиций, максимально допустимой дебиторской задолженности и т.п. Иными словами, этот аспект включает множество традиционных инструментов управленческого контроля, в частности финансовых показателей и ключевых финансовых коэффициентов. Р. Каплан и Д. Нортон упоминают три стратегических направления в рамках этого аспекта деятельности: темпы роста продаж и номенклатура продуктов, сокращение издержек и рост производительности, использование производственных мощностей и инвестиционная стратегия. Этот аспект деятельности компании иногда определяется как «финансовая деятельность и интересы акционеров» и имеет две основные особенности. Помимо общих требований к уровню доходности собственники могут иметь и более конкретные требования к компании. Иногда эти требования касаются охраны окружающей среды или социальных последствий деятельности компании.

Отношения с потребителями. В этом аспекте описываются особенности процесса создания ценности для потребителей, требования потребителей к продуктам и услугам компании и пути их удовлетворения, новые потребительские свойства продуктов, за которые потребитель согласится заплатить. Таким образом, исходные предпосылки ключевых аспектов организации бизнес-процессов и развития компании формируются именно здесь. Некоторые авторы утверждают, что именно этот ключевой аспект является центральным в системе стратегических карт. Если компания не сможет предложить потребителям удовлетворительные продукты и услуги по оптимальной цене как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе, то объемы продаж

сократятся, она придет в упадок и обанкротится. Для того чтобы понять, какие шаги следует предпринять компании в этом направлении, полезно в общих чертах познакомиться с этапами процесса совершения покупки. Необходимо точно представлять, как выглядит конкретный продукт или услуга в глазах потребителей. Если компания производит продукты промышленного назначения, то важно знать: какую роль они играют в цепочке ценностей компаний-потребителей? насколько важна для потребителя цена по сравнению с такими характеристиками продукта, как качество, функциональность, срок поставки, престижность, связи с поставщиком? и т. п. Не ответив на эти вопросы, компания не может переходить к разработке деловых стратегий для других аспектов деятельности. Отметим очень важный момент: такой анализ должен быть основан на достоверных данных о предпочтениях потребителей, а не просто на общепринятых мнениях или суждениях сотрудников самой компании.

Деловые стратегии разрабатываются на основе результатов проведенного анализа и включают характеристику целевых сегментов потребителей, методов ведения конкурентной борьбы, а также установленных правил и конкретных действий. Для каждой деловой стратегии определяется система показателей, дающая наиболее полную и адекватную картину отношений с потребителями. Желательно организовать сбор данных по следующим показателям:

- ◆ доля рынка;
- ◆ лояльность потребителей, например, оцененная с помощью количества повторных покупок;
- ◆ приток новых потребителей;
- ◆ удовлетворенность потребителей продуктом или услугой;
- ◆ рентабельность объема продаж по различным категориям потребителей.

Кроме того, очень важно как можно раньше получать информацию о любых изменениях в потребительских предпочтениях или поведении. Информацию об изменениях ценности продукта в глазах покупателя можно получить по-разному, в том числе проводя периодические опросы и рассчитывая индекс удовлетворенности потребителя. Компания должна анализировать влияние на удовлетворенность потребителя любых изменений в качестве продукта, сроках его доставки, объемах заказа, количестве возвратов продукта и т. п. Крайне желательно, чтобы компания сумела отреагировать на полученную информацию до того, как она потеряет значительную часть своих покупателей и понесет значительные убытки; иначе говоря, она должна настороженно относиться к любым, даже незначительным тревожным симптомам и тенденциям, своевременно на них реагировать. Более того, компания не должна слишком сильно зависеть от постоянных потребителей и давно производимых видов продукции. Она должна располагать ресурсами (включая квалификацию и опыт работников), необходимыми для привлечения новых потребителей и выведения на рынок новых продуктов.

Организация бизнес-процессов компании. Какие бизнес-процессы создают необходимую потребителям ценность и тем самым дают компании возможность оправдывать ожидания своих акционеров? Анализ этого ключевого аспекта деятельности компании дает ответ на этот вопрос. Сначала необходима общая характеристика бизнес-процессов компании. Модель цепочки формирования ценности М. Портера подходит для этой цели (см. рис. 8.7), хотя можно использовать и другие инструменты для анализа бизнес-процессов. Модель М. Портера описывает последовательность всех бизнес-процессов компании и их роль в создании ценности для потребителей. Затем анализируется каждый бизнес-процесс в отдельности, чтобы выявить и исключить из цепочки ценностей те из них, которые не приводят прямо или косвенно к созданию дополнительной ценности для потребителя.

Отдельные бизнес-процессы характеризуются с помощью показателей затрат операционного времени, методов контроля качества и т. п. Это дает возможность определить методы их количественной и качественной оценки.

Особенно важны анализ и описание тех процессов, которые непосредственно приводят к возрастанию количества потребителей и влияют на их лояльность. В качестве примеров можно привести технологический процесс, доставку продуктов, сервисные работы. Кроме того, большое значение имеет совершенствование продуктов и приведение их в соответствие с потребительскими ожиданиями. В ключевом аспекте организации бизнес-процессов в основном анализируются внутренние процессы компании. Такой анализ включает выявление внутренних резервов и ресурсов. Однако на практике все чаще встречается тесная связь внутренних бизнес-процессов компании с внутренними бизнес-процессами ее партнеров, которую нельзя игнорировать.

Обучение и развитие. Аспект обучения и экономического роста характеризует способность компании к долговременному развитию и является предпосылкой успешного выживания в долгосрочном плане. В рамках этого аспекта деятельности компания должна не только сформулировать меры по модернизации и усовершенствованию своих ноу-хау, обеспечивающих соответствие ее продуктов запросам потребителей, но и определить пути поддержания необходимого уровня производительности и эффективности тех процессов, которые в настоящее время создают ценность для потребителя. Поскольку ноу-хау в современном мире устаревают очень быстро, все большую актуальность приобретает ключевая компетенция, которую должна сформировать компания для процветания в будущем. Кроме того, компания должна решить, откуда и как она будет получать необходимые ноу-хау в сферах, не входящих в ее ключевую компетенцию.

Своеобразный баланс компетенций и возможностей компаний используется как вспомогательный инструмент для этого направления стратегического планирования (табл. 8.15). Идея этого баланса взята из традиционного управленческого контроля: анализ бухгалтерского баланса всегда был надежным средством оценки положения компании. В ходе такого анализа оценивалась величина собственного капитала, которая после ряда корректировок приводилась к рыночной стоимости компании, анализировалась также динамика этого показателя. На основе аналогии между активами, с одной стороны, компетенцией и возможностями — с другой, можно составить баланс компетенций и возможностей компании. В активе отражаются возможности и компетенции, необходимые для достижения успеха. В пассиве отражаются источники финансирования соответствующих возможностей и компетенций. Обычно компании создают свои ноу-хау практически полностью за счет внутренних ресурсов. По мере сокращения сроков устаревания ноу-хау такой подход будет вызывать все большие сомнения. Как и в случае полного самофинансирования в традиционном смысле этого слова, есть основания опасаться, что такая политика относительно финансирования создания компетенции может затормозить развитие компании. Приведенный в табл. 8.15 «баланс» применяется для анализа структуры «активов» относительно того, какие именно знания и возможности должны быть включены в ключевую компетенцию компании. Затем принимаются стратегические решения, какие ее компоненты можно получить от контрагентов, путем приобретения лицензий и т. п.

Таким образом, стратегия компании определяет те сферы, в которые компания будет инвестировать средства и формировать компетенцию собственными силами, а также те сферы, в которых компетенция будет формироваться за счет сотрудничества с партнерами и привлечения сторонних организаций. Для разработки эффективной стратегии формирования компетенций полезно предварительно получить ответы на следующие вопросы:

- ◆ Из каких компонентов состоит компетенция в данной сфере деятельности?
- ◆ Как она может использоваться?
- ◆ Каким образом ее использование повлияет на ценность, предоставляемую компанией потребителям?
- ◆ Является ли она узкоспециализированной?
- ◆ Как она изменяется со временем?
- ◆ Как часто она может использоваться в деятельности компании?
- ◆ Как на нее влияет внедрение информационных технологий?

Таблица 8.15 **Баланс компетенций и возможностей компании**

Активы	Обязательства
Объем продаж	Временно используемая компетенция
Сервис	Компетенция в области информационных технологий
Производство	Партнеры
Совершенствование продуктов	Собственные виды компетенции
Управление	

Еще одна модель, доказавшая свою практическую пригодность для разработки стратегий формирования компетенции, называется матрицей Хэмела и Прахалада (рис. 8.8).

В дополнение к стратегии формирования компетенции, рассмотренной выше, полезно охарактеризовать внутреннюю инфраструктуру компании, в которой передается информация и принимаются решения. Такую инфраструктуру можно определить как организационную структуру и совокупность условий, которые превращают компанию в непрерывно обучающуюся

организацию. Без такого превращения компания не сможет защищать свои конкурентные позиции, обеспечивать эффективную мотивацию работников и стимулировать их стремление реализовать общую миссию компании.

		Рынок	
		Существующий	Новый
Новая	Ключевая компетенция	Какую новую ключевую компетенцию необходимо сформировать компании, чтобы удержать и расширить ее позиции на рынках?	Какие виды ключевой компетенции потребуются создать компании, чтобы завоевать позиции на наиболее привлекательных рынках в будущем?
	Существующая	Есть ли возможность улучшения конкурентной позиции компании на уже имеющихся рынках за счет лучшего использования имеющейся ключевой компетенции?	Какие новые виды продуктов и услуг может выпускать компания на основе уже имеющейся ключевой компетенции?

Рис. 8.8. Матрица компетенций Хэмела и Прахалада

Этап 5. Определение ключевых факторов успеха

На этом этапе происходит переход от общего определения и описания стратегий, рассмотренных выше, к определению средств их реализации и наиболее значимых факторов. Иначе говоря, на этом этапе компания решает, какие факторы играют решающую роль в достижении успеха, и располагает их в порядке приоритетности. Работа начинается с формирования небольших групп сотрудников, которым поручается, например, перечислить пять факторов, наиболее значимых для реализации стратегических целей. Затем проводится совместный семинар с участием всех групп, на котором подводятся итоги их работы. В ходе этого семинара обычно удается достичь единого мнения относительно перечня ключевых для достижения успеха факторов. Имея такой перечень, можно приступить к разработке системы ключевых показателей.

Этап 6. Разработка системы, показателей, выявление причинно-следственных связей, согласование краткосрочных и долгосрочных целей

На этом этапе разрабатывается адекватная система ключевых показателей для использования на последующих этапах. Как и на некоторых других этапах, целесообразно начать с «мозгового штурма», когда никакие идеи не отвергаются и используются впоследствии. Лишь в конце этапа можно окончательно отобрать и проранжировать показатели, наиболее адекватно отражающие реальное положение дел, позволяющие постоянно отслеживать их динамику и устоявшиеся процедуры измерения (примеры показателей по каждому аспекту приведены в приложении 2).

Большую сложность представляет задача определения причинно-следственных связей и согласования показателей выбранных аспектов деятельности между собой. Поэтому очень важно провести дискуссию о том, можно ли сформировать систему показателей так, чтобы выраженные с их помощью краткосрочные цели не вступали в противоречие с долгосрочными. Показатели, отобранные для оценки положения в различных аспектах деятельности, должны не только отражать прогресс компании в своей конкретной области, но и обеспечивать реализацию общей миссии и комплексной стратегии компании.

Этап 7. Разработка корпоративной стратегической карты

На этом этапе формируется стратегическая карта корпоративного уровня и представляется для утверждения топ-менеджерам. Для облегчения внедрения стратегических карт необходимо,

чтобы каждый сотрудник компании хотя бы кратко определил свое отношение к проделанной работе и наметил пути своего дальнейшего участия в ней. Очень полезно также подготовить различные дополнительные материалы к стратегической карте, например, комментарии, описание различных подходов к ее разработке, предложения об организации разработки стратегических карт для различных уровней организационной иерархии и подразделений компании.

Этап 8. Разработка формата и системы показателей для стратегических карт отдельных подразделений

В зависимости от масштабов компании и ее организационной структуры определяется порядок разработки стратегических карт для отдельных подразделений при адаптации содержания корпоративной карты к их особенностям. Поскольку понимание работниками того, как корпоративная миссия и стратегические цели влияют на текущие операции, — одна из целей внедрения модели стратегических карт, логично на основе корпоративной стратегической карты разработать систему стратегических карт подразделений, содержащих более близкие и понятные каждому сотруднику цели и показатели.

Если компания невелика по размерам и имеет простую организационную структуру, то каждый ее работник может непосредственно оценить значение корпоративной стратегической карты для своей текущей деятельности. В этом случае ее дальнейшая декомпозиция не требуется. Однако такие случаи встречаются довольно редко. Как правило, требуется декомпозиция корпоративной стратегической карты для нижестоящих уровней организационной структуры, если, конечно, компания намеревается в полной мере реализовать заложенные во внедряемой модели преимущества. Кроме того, разработка стратегических карт для отдельных организационных уровней предполагает, что компания уже определила оптимальную организационную структуру, позволяющую наиболее эффективно использовать внутреннюю и внешнюю компетенции, накопленные знания и опыт. Пример обобщенной схемы корпоративной стратегической карты приведен на рис. 8.9. Включенные в нее показатели не полностью раскрывают различные аспекты деятельности или ключевые факторы успеха компании, но они, несомненно, отличаются простотой и понятностью.



Рис. 8.9. Обобщенная схема корпоративной стратегической карты компании КаррАЫ Источник: [Ольве, Рой, Веттер, 2003, с. 86].

Этап 9. Определение конкретных целей

Для каждого показателя, включенного в стратегическую карту, необходимо установить прогнозное значение. Компания должна определить как краткосрочные, так и долгосрочные цели и корректировать текущую деятельность на основе последних. Как уже отмечалось, существенное значение имеет согласованность конкретных целей и задач с общей миссией и стратегией

компании, поэтому конкретные цели определяются как для подразделений, так и для уровней организационной структуры. Необходимо создать систему ответственности за установление конкретных целей и контроль их реализации. При этом надо ответить на следующие вопросы: как? для каких подразделений? как часто?

Этап 10. Разработка плана мероприятий Наконец, чтобы завершить разработку стратегических карт, необходимо определить конкретные действия, предпринимаемые для реализации поставленных задач и миссии компании в целом. План мероприятий должен также предусматривать ответственных за выполнение конкретных мероприятий и сроки промежуточных и итоговых отчетов. Поскольку эти планы обычно оказываются весьма обширными и амбициозными, инициативная группа может договориться о приоритетности тех или иных мероприятий и графике их проведения. Это поможет избежать ненужных разочарований и обид впоследствии. Вместе с системой ключевых показателей план мероприятий служит наиболее действенным инструментом контроля со стороны топ-менеджеров.

Этап 11. Внедрение стратегических карт Чтобы поддерживать заинтересованность во внедрении и применении модели стратегических карт, необходимо постоянно стимулировать ее использование в повседневной деятельности. Тогда модель станет одним из самых действенных инструментов управления и внедрения организационных изменений. Очень важно также, чтобы стратегические карты использовались во всех подразделениях компании для принятия текущих управленческих решений. Если текущая деятельность в каждом подразделении будет планироваться на основе стратегических карт, это приведет к подготовке отчетов на их основе, сделав их инструментом воздействия на текущие мероприятия. План мероприятий по внедрению стратегических карт должен включать порядок и процедуры контроля за тем, чтобы управление на их основе стало частью повседневной работы компании. Наконец, перечень показателей, отобранных в первую очередь для текущего контроля, постоянно должен служить предметом обсуждения, а в случае необходимости отдельные показатели должны заменяться более актуальными.

Все сказанное выше в силу своей значимости не может рассматриваться только лишь как этап внедрения. Только когда стратегические карты становятся динамичной и функционирующей частью повседневной жизни компании, можно считать их внедрение законченным. Гораздо сложнее превратить стратегические карты в постоянно действующий инструмент управленческого контроля⁵.

⁶ Более подробно об этом см. [Ольве, Рой, Веттер, 2003].

Стратегические карты не гарантируют выработку успешной миссии и стратегии компании, однако сама их разработка и внедрение уже дают компании немалые преимущества. Внедрение этой модели представляет собой эффективное средство формулирования миссии и стратегии компании в понятном и отражающем реальное положение виде, а также обеспечивает поддержку большинства сотрудников компании. Рассмотрение различных аспектов деятельности компании и в различном временном ракурсе обеспечивает недостижимое другими способами понимание бизнеса компании как единого целого. Компания получает общепонятный язык и основу для обсуждения реального положения. Рядовые сотрудники и менеджеры могут определить свое место и роль в общей модели бизнеса, а также представить свои задачи в общем деле достижения поставленных целей.

Анализ опыта внедрения сбалансированной системы показателей выявил ряд типичных ошибок. В отношении собственно процесса внедрения — это прежде всего возложение ответственности за реализацию проекта на менеджеров среднего звена при отстранении от него высшего звена; затяжка разработки (проектная группа стремится к оценке «отлично», когда порой достаточно и оценки «хорошо»); отсрочка внедрения проекта из-за нехватки соответствующих показателей; статичный (а не динамичный) характер осуществления работ; трактовка новой концепции как системного проекта.

В плане философии в концепции также допускались отдельные ошибки. Так, предпочтение часто отдавалось мерам контроля, а не средствам коммуникации; диктат менеджеров подавлял импровизационные настроения сотрудников. Вследствие этого проект рассматривался как инициатива руководства, а не общая задача всего коллектива.

Роль ССП при проведении организационных изменений. Сбалансированная система показателей наиболее эффективна при проведении организационных изменений. Чтобы

распространить среди сотрудников компании убеждение в неотвратимости преобразований, менеджеры должны разработать плановые показатели на три — пять лет вперед, которые в случае их выполнения изменят компанию. Эти задачи характеризуют дискретность (прерывность) деятельности бизнес-единицы.

Основная проблема заключается в том, что обычно делаются фрагментарные попытки разработать грандиозные планы для отдельно взятых изолированных процессов или конкретных показателей. Наилучшим считается следующий подход: изучить опыт похожих организаций, проанализировать их показатели, а затем взять лучшие за отправную точку при составлении собственных планов и задач. При всей своей разумности и привлекательности такая практика, хотя и приводит к получению некоторых результатов, не может обеспечить желаемого прорыва в финансовой деятельности компании.

Сбалансированная система показателей доказала свою состоятельность как мощное средство выполнения самых напряженных планов, поскольку построена на взаимосвязи целей и параметров различных видов деятельности компании, а не на концепции улучшения отдельно взятых изолированных показателей. Рассмотрим этап постановки задач в одной компании, занятой в сфере высоких технологий, который последовал за созданием первой ССП [Каплан, Нортон, 2003]. Президент компании приказал команде менеджеров разработать такой динамичный план развития, который при условии его выполнения «заставит нас гордиться, а коллег завидовать» [Каплан, Нортон, 2003, с. 206]. Сначала команда разделилась на четыре группы в соответствии с числом составляющих ССП. Группа развития бизнеса (клиентская составляющая) под руководством вице-президента по маркетингу выбрала следующие цели: сохранение имеющейся клиентской базы, ее расширение и увеличение объема продаж. План был единодушно одобрен, поскольку новая стратегия компании ориентировалась на создание партнерских отношений с клиентами. Группа по предоставлению услуг, которую возглавлял вице-президент по операциям, разработала весьма напряженную программу своевременного выполнения заказов в строгом соответствии с запросами потребителя, сокращения объема переработки брака и обеспечения высокого качества и безопасности. Все это предполагало существенное улучшение процесса управления. Группа обучения и развития, лидером которой был вице-президент по персоналу, поставила достаточно амбициозные задачи сокращения себестоимости и активизации инициатив и инноваций, предлагаемых работниками компании и возникающих на основе партнерства с клиентами. Источниками таких инноваций и инициатив должно было стать делегирование полномочий сотрудникам, которое, в свою очередь, было обусловлено повышением квалификации, переобучением персонала и более открытым общением. Однако финансовая группа, руководимая вице-президентом по финансам, была не столь предприимчива. По ее предположениям, прибыльность компании могла вырасти только на 20%. Вице-президент возражал против высоких плановых показателей, за выполнение которых нужно было поручиться перед советом директоров. Лучше поставить более скромные задачи и выполнить их, считал он, чем не оправдать ожиданий руководства.

После пленарного заседания, на котором группы представили разработанные ими планы, президент заявил, что ограниченные цели, поставленные финансистами, неприемлемы. Члены остальных команд согласились с ним. Общее мнение выразил вице-президент по операциям: «Если мы в состоянии выполнить те трудные задачи, которые определили остальные группы в области маркетинга, инноваций и обслуживания клиентов, то прибыльность неизбежно и значительно возрастет. Мы должны обеспечить это. Я лично принимаю на себя обязательство увеличить прибыль в два раза» [Каплан, Нортон, 2007]. Единодушно был принят достаточно напряженный план по росту прибыльности компании, который мог сделать ее лидером отрасли. При выборе этой цели без увязки с остальными составляющими вряд ли удалось бы достичь такого согласия. Но в данной ситуации реально обозначились факторы получения будущих финансовых результатов, и вся команда приготвилась взять на себя соответствующие обязательства.

Как только поставлены задачи для всех четырех составляющих ССП, менеджеры должны определить, насколько необходимы новые инициативы и можно ли справиться с выполнением плана при наличии имеющихся ресурсов. Как правило, каждая компания имеет множество таких инициатив, которые находятся в процессе реализации, например внедрение системы качества, делегирование полномочий персоналу, другие типы преобразований.

К сожалению, эти инициативы часто никак не связаны со стратегическими целями ССП. Таким образом, их реализация происходит независимо друг от друга, поддерживаются они

различными структурами, нередко конкурирующими между собой за скудные ресурсы, среди которых самый дефицитный — внимание и время топ-менеджеров. Если же в качестве краеугольного камня системы менеджмента компания использует ССП, разнообразные инициативы можно сфокусировать на организационных целях, показателях и задачах.

Оценка ССП. Каким же образом можно измерить успех данной управленческой концепции? Конечной целью всех видов деятельности предприятия является улучшение производственных результатов или повышение его стоимости. Когда речь идет об успехе сбалансированной системы показателей, то здесь нужна своя шкала оценок. Авторы концепции сообщают о ряде известных предприятий, прибыли которых резко выросли после внедрения системы. Однако подобные оценки общего порядка могут быть признаны несостоятельными при более тщательном причинно-следственном анализе. Имеется множество примеров, свидетельствующих о том, что глубокую удовлетворенность от реализации той или иной стратегии часто вызывают второстепенные аспекты.

Следует заметить, что убедительные доказательства успеха многих других управленческих инструментов (управление портфелем, калькуляция издержек процесса и пр.) отсутствуют вовсе. Р. Каплан признает, что его теория несовершенна, поскольку в ней нет критически важного компонента, а именно средства оценки. Поэтому необходимы дальнейшие исследования. Вместе с тем преимущества сбалансированной системы показателей с точки зрения менеджеров-практиков велики. Вот некоторые из них:

- ◆ увязка оперативного и стратегического менеджмента достигается с помощью многоаспектного и практичного метода;
- ◆ четыре основных аспекта (потребительский, хозяйственный, инновационный и финансовый) образуют всеохватывающую схему для «проводки» сверху вниз стратегии предприятия по всем его иерархическим уровням;
- ◆ дискуссии по проблеме реализации стратегии приобретают объективный характер в связи с необходимостью отыскания единиц измерения и благодаря так называемой стратегической карте;
- ◆ предлагаемая система управления делает возможной широкую, сориентированную на обучение коммуникацию по всем уровням предприятия;
- ◆ концепция удачно интегрируется с системой управления организационных изменений и может использоваться как инструмент оценки эффективности проведения изменений в компании.

Квинтэссенцию преимуществ, выявленных на практике, можно кратко выразить следующим образом: сбалансированная система показателей является инструментом, позволяющим полномасштабно увязать стратегию предприятия с оперативным бизнесом и оценить эффективность проведения организационных изменений.

Резюме

1. Бенчмаркинг — это механизм сравнительного анализа эффективности работы одной компании с показателями других, более успешных фирм. Бенчмаркинг находит применение во всех сферах деятельности предприятия — в логистике, маркетинге, управлении персоналом, совершенствовании бизнес-процессов и является одним из инструментов проведения организационных изменений. Основные этапы бенчмаркинга: выбор продукта, услуги или процесса для сравнения; определение основных критериев оценки; выбор компании или внутрифирменной области для сравнения; сбор информации; анализ показателей и определение возможностей применения полученных данных; адаптация и применение лучших практических разработок. В настоящее время в практике бизнеса существуют четыре основных подхода к бенчмаркингу — конкурентный, функциональный, общий и внутренний.

2. «Шесть сигм» — это подход к совершенствованию бизнеса, который стремится найти и исключить причины ошибок или дефектов в бизнес-процессах путем сосредоточения на тех выходных параметрах, какие оказываются критически важными для потребителя. «Шесть сигм» — стратегический подход, который работает для всех процессов, продуктов и отраслей. Уровню «Шесть сигм» соответствуют 3-4 дефекта на миллион возможностей. Последовательность внедрения системы «Шесть сигм» включает следующие шаги: идентификация ключевых процессов потребителей; определение потребительских запросов; измерение текущих результатов; расстановка приоритетов, анализ и внедрение усовершенствований; расширение и интеграция системы «Шесть сигм».

3. Идея сбалансированной системы показателей (ССП) отвечала желаниям менеджмента обрести взвешенный набор монетарных и немонетарных показателей для внутрифирменных управленческих целей. Новая система призвана дать ответы на четыре важнейших для предприятия вопроса:

1. Как должна выглядеть преуспевающая компания в глазах своих акционеров? (финансовые перспективы)

2. Какой имидж должна иметь компания в глазах потребителей, чтобы преуспеть в реализации своей миссии? (перспективы удовлетворения клиентов)

3. В организации каких внутренних бизнес-процессов компания должна преуспеть, чтобы оправдать ожидания акционеров и потребителей? (перспективы развития организации бизнеса или внутрифирменный аспект)

4. Каким образом компания должна действовать, чтобы реализовать свою миссию? (перспективы инноваций, обучения и роста)

5. Один из подходов к внедрению сбалансированной системы показателей включает в себя 11 этапов: определение характерных особенностей и путей развития отрасли, роли компании в ней; разработка и подтверждение миссии компании; определение ключевых аспектов деятельности компании; детализация миссии компании для ключевых аспектов деятельности и определение стратегических целей; определение ключевых факторов успеха; разработка системы показателей, выявление причинно-следственных связей, согласование краткосрочных и долгосрочных целей; разработка корпоративной стратегической карты; разработка формата и системы показателей для стратегических карт отдельных подразделений; определение конкретных целей; разработка плана мероприятий; внедрение стратегических карт.

Вопросы для обсуждения

1. Назовите основные типы бенчмаркинга.
2. Обсудите этапы бенчмаркингового проекта с точки зрения эффективности использования в российских компаниях.
3. В чем суть концепции «Шесть сигм»? Приведите примеры успешного внедрения этой концепции в зарубежных и российских компаниях.
4. Какие условия необходимы для внедрения концепции «Шесть сигм» в компании?
5. Какова была первоначальная цель создания сбалансированной системы показателей?
6. Каким образом можно использовать сбалансированную систему показателей для оценки эффективности организационных изменений?

Приложение 1

Перевод значений сигма в другие показатели качества

Выход (%)	ДРМО (число дефектов на миллион возможностей)	Уровень сигма
1	2	3
6,68	933200	0
8,455	915450	0,125
10,56	894400	0,25
13,03	869700	0,375
15,87	841300	0,5
19,08	809200	0,625
22,66	773400	0,75
26,595	734050	0,875
30,85	691500	1
35,435	645650	1,125
40,13	598700	1,25
45,025	549750	1,375
50	500000	1,5
54,975	450250	1,625
59,87	401300	1,75
64,565	354350	1,875
69,15	308500	2
73,405	265950	2,125
77,34	226600	2,25
80,92	190800	2,375
84,13	158700	2,5

Окончание приложения 1

1	2	3
86,97	130300	2,625
89,44	105600	2,75
91,545	84550	2,875
93,32	66800	3
93,32	66800	3
94,79	52100	3,125
95,99	40100	3,25
96,96	30400	3,375
97,73	22700	3,5
98,32	16800	3,625
98,78	12200	3,75
99,12	8800	3,875
99,38	6200	4
99,565	4350	4,125
99,7	3000	4,25
99,795	2050	4,375
99,87	1300	4,5
99,91	900	4,625
99,94	600	4,75
99,96	400	4,875
99,977	230	5
99,982	180	5,125
99,987	130	5,25

99,992	80	5,375
99,997	30	5,5
99,99767	23,35	5,625
99,99833	16,7	5,75
99,999	10,05	5,875
99,99966	3,4	6

Приложение 2

Примеры показателей

для различных аспектов деятельности
при внедрении сбалансированной системы
показателей

Аспект финансовой деятельности

1. Общая сумма активов, рубли.
2. Стоимость активов на одного работающего, рубли.
3. Капиталоотдача, %.
4. Объем продаж новых видов продуктов или услуг, рубли.
5. Производительность труда на одного работающего, рубли.
6. Рентабельность активов, %.
7. Прибыль от новых видов продуктов или услуг, рубли.
8. Прибыль на одного работающего, рубли.
9. Рыночная стоимость акций, рубли.
10. Доходность чистых активов, %.
11. Добавленная стоимость на одного работающего, рубли.
12. Доходность активов, %.
13. Доходность на вложенный капитал, %.
14. Рентабельность объема продаж, %.
15. Коэффициент маржинального дохода или маржинальный доход (выручка за вычетом переменных расходов), %.
16. Маржинальный доход на одного работающего, рубли.
17. Денежный поток, рубли.
18. Отношение собственного капитала к общей сумме активов, платежеспособность, %.
19. Доходность инвестиций, %.
20. Сумма затрат, рубли.

Аспект отношений с потребителями

1. Количество потребителей.
2. Доля рынка, %.
3. Годовой объем продаж на одного потребителя, рубли.
4. Количество потерянных покупателей, в абсолютном выражении или в %.
5. Среднее время приемки заказа, часы.
6. Количество потребителей на одного работающего, в абсолютном выражении или в %.
7. Удельный вес заключенных сделок в общем количестве контактов с покупателями, %.
8. Индекс удовлетворенности потребителей, %.
9. Индекс приверженности потребителей, %.
10. Затраты на одного потребителя, рубли.
11. Количество посещений потребителей.
12. Количество рекламаций.
13. Расходы на маркетинг, рубли.
14. Индекс торговой марки, %.
15. Средняя продолжительность связей с потребителями, дни.
16. Средний размер поставок одному потребителю, рубли.
17. Количество визитов потребителей в компанию.

18. Среднее время между контактом с потребителем и заключением сделки.
19. Расходы на обслуживание одного потребителя в год, рубли.

Аспект внутренних бизнес-процессов

1. Удельный вес административных расходов в общем объеме выручки, %.
2. Удельный вес своевременно выполненных заказов.
3. Средняя трудоемкость изделия.
4. Средний срок разработки нового вида продукта.
5. Средний период времени от момента оформления заказа до его выполнения.
6. Средняя трудоемкость отдельных технологических операций.
7. Периодичность поставок.
8. Среднее время принятия решения.
9. Оборачиваемость материальных запасов.
10. Рост производительности труда, %.
11. Производительность компьютерных систем (производительность процессора или объем хранимой информации).
12. Производительность компьютерных систем на одного работника.
13. Рост количества компьютерной техники, в абсолютном выражении или в %.
14. Удельный вес расходов на информационные системы в общей сумме административных расходов, %.
15. Выброс вредных веществ в окружающую среду.
16. Затраты на исправление ошибочных управленческих решений в общей сумме административных затрат, %.
17. Количество качественно выполненных заказов.
18. Административные расходы на одного работника, рубли.

Аспект обучения и развития

1. Затраты на исследования и разработки, рубли.
2. Удельный вес расходов на исследования и разработки в общей сумме расходов, %.
3. Удельный вес расходов на совершенствование в общей сумме затрат на информационные технологии, %.
4. Продолжительность проектов по исследованиям и разработкам, дни.
5. Ресурсы, выделенные на исследования и разработки в общей величине ресурсов компании, %.
6. Инвестиции в подготовку персонала или установление отношений с потребителями, рубли.
7. Инвестиции в исследования и разработки, рубли.
8. Расходы на подготовку и освоение новых продуктов, рубли.
9. Инвестиции в освоение новых рынков, рубли.
10. Частота прямых контактов с потребителями (в год).
11. Количество зарегистрированных патентов.
12. Средний срок действия патентов компании.
13. Количество рационализаторских предложений на одного работника.
14. Расходы на подготовку персонала на одного работника, рубли.
15. Индекс удовлетворенности работников, %.
16. Маркетинговые расходы на одного потребителя, рубли.
17. Индекс доверия работников к компании, %.
18. Удельный вес новых продуктов в ассортименте компании, %.
19. Удельный вес работников, не достигших определенного возраста, в их общей численности, %.

Литература

- Абутидзе З. С., Александровская Л. Н., Бас В. Н., Круглое В. И., Червяков Л. М., Шолом А. М.* Управление качеством и реинжиниринг организаций. М., 2003.
- Адлер Ю. П., Аронов И. З., Шпер В. Л.* Что век грядущий нам готовит? (Менеджмент XXI века — краткий обзор основных тенденций) // Методы менеджмента качества. 1999. № 1.
- Адлер Ю. П., Шпер В. Л.* «Шесть сигм»: еще одна дорога, ведущая к храму // Методы менеджмента качества. 2000. № 10.
- Андреева Т.Е.* Организационные изменения: сравнительный анализ основных подходов // Вестник С.-Петербург. ун-та. Сер. Менеджмент. 2004. Вып. 2.
- Бойетт Д., Бойетт Д.* Путеводитель по царству мудрости: лучшие идеи мастеров управления. М., 2002.
- Геллер Ф. Левин, Курт (1890-1947)* / Классики менеджмента. СПб., 2001.
- Гуиар Ф., Келли Дж.* Преобразование организации. М., 2000.
- Глудкин О. П., Горбунов Н. М., Гуров А. И., Зорин Ю. В.* Всеобщее управление качеством. М., 1999.
- Голунов И.* Подиумы для рабочих. Как на ГАЗе повысили производительность труда // Ведомости. 2004. 15 января.
- Дак Дж.* Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований. М., 2002.
- Дафт Р.* Организации: Учебник для психологов и экономистов. СПб., 2001.
- Деминг Э.* Выход из кризиса. Тверь, 1994.
- Дихтер С, Гэньон К., Александер А.* Как руководить процессом преобразований // Вестник McKinsey. 2002. № 1.
- Исикава К.* Японские методы управления качеством. М., 1988.
- ИСО 9000.* Комплект международных стандартов. М., 1995.
- Кантер Р.* Рубежи менеджмента: Книга о современной культуре управления. М., 1999.
- Каплан Р., Нортон Д.* Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М., 2003.
- Каплан Р., Нортон Д.* Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты. М., 2005.
- Катценбах Д.* Истинные лидеры преобразований // Вестник McKinsey. 2002. № 1.
- Катъкало В. С.* Предисловие научного редактора / *Хаммер М., Чампи Дж.* Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. СПб., 1997.
- Кейн В.* Воспроизводимость процесса // Курс на качество. 1992. № 2.
- Керне В., Недлер Д.* Пророки во тьме, или Рассказ о том, как «Ксерокс» восстал из пепла и дал бой японцам. СПб., 1996.
- Козак Н.* Как реализовать бенчмаркинг-проект в вашей компании // Top-Manager. 2003. № 2.
- Колесников С.* Управление качеством и ИСО 9000. <http://www.consulting.ru>.
- Кондратьев В. В., Краснова В. Б.* Реструктуризация управления компанией: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 6. М., 1999.
- Коттер Д.* Впереди перемен. М., 2003.
- Крокетт Р., Элстром П.* На чем споткнулась «Моторола». История внутренних конфликтов и стратегических ошибок // Бизнес уик. 1998. № 6-8.
- Кублицкая Т.* Борьба за качество не по-нашему // Секрет фирмы. 2001. Декабрь.
- Липидус В. А.* Всеобщее качество (TQM) в российских компаниях. М., 2000.
- Марковский В.* Управление изменениями // Top-Manager. 2001. Март.
- Международные стандарты.* Сборник новых версий стандартов ИСО серии 9000. М., 1995.
- Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. М., 1993.
- Нельсон Р., Уинтер Дж.* Эволюционная теория экономических изменений. М., 2002.
- Нив Г.* Пространство доктора Деминга. Тольятти, 1998.
- Нодельман В. А.* Развитие теории управления комплексным качеством // Вестник С.-Петербург. ун-та. Сер. Менеджмент. 2004. Вып. 2.
- Нокака И., Такеучи Х.* Компания — создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах. М., 2003
- Овсянко Д. В.* Стратегия качества и особенности ее реализации в российских компаниях // Вестник С.-Петербург. ун-та. Сер. Менеджмент. 2002. Вып. 2.
- Огвоздин В. Ю.* Управление качеством. Основы теории и практики. М., 1999.
- Ольве Н., Рой Ж., Вентер М.* Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей. М., 2003.
- Панде П., Холл Л.* Что такое «Шесть сигм»? Революционный метод управления качеством. М., 2004.
- Питере Т., Уотермен Р.* В поисках эффективного управления (Опыт лучших компаний). М., 1986.
- Пригожий А. И.* Методы развития организаций. М., 2003.
- Пэнди П., Ньюмен Р., Кэвенег Р.* Курс на «Шесть сигм»: Как General Electric, Motorola и другие ведущие компании мира совершенствуют свое мастерство. М., 2002.
- Робсон М., Уллах Ф.* Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов. М., 1997.

- Семь нот менеджмента* / Под ред. В. Б. Красновой, А. М. Привалова, 2001.
- Сенге П., Клейнер А., Робертс III и др.* Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций. М., 2003.
- Сенге П.* Новая задача лидера: построение обучающейся организации / Стратегический процесс. СПб., 2001.
- Сенге П.* Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации. М., 2003.
- Стюарт Д.* Тренинг организационных изменений. СПб., 2001.
- Файоль А.* Общее и промышленное управление. М., 1923.
- Фейгенбаум А.* Контроль качества продукции. М., 1986.
- Филонович С. Р.* Чем болеют компании // Секрет фирмы. 2001. Ноябрь.
- Филонович С. Р.* Вступительная статья / Гуиар Ф., Келли Дж. *Преобразование организации*. М., 2000.
- Фуколова Ю., Шелухин И., Белов А.* Бенчмаркинг: все лучшее — себе // Секрет фирмы, 2002. № 1.
- Хаммер М., Чампи Дж.* Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. СПб., 1997.
- Харрингтон Д., Эсселинг К., Нимвеген Х.* Оптимизация бизнес-процессов. Документирование, анализ, управление, оптимизация. СПб., 2002.
- Хорват П.* Сбалансированная система показателей как средство управления предприятием // Проблемы теории и практики управления. 2000. № 4.
- Широкова Г. В., Нодельман В. А.* Опыт внедрения процессного подхода при подготовке к сертификации по стандарту ISO 9000 (на примере компании «РАСТРО») // Вестник С.-Петербург. ун-та. Сер. Менеджмент. 2002. Вып. 2.
- Шолтес П.* Команды в век систем // Методы менеджмента качества. 2000. № 6.
- Щербо Г.* У руля «Мерседеса» // Эксперт. 2003. № 15.

