

Содержание:

image not found or type unknown



ВВЕДЕНИЕ

Способность бизнеса менять окружающий мир вокруг нас, а также меняться самостоятельно может во многом определить успешность предприятия, его долголетие и уровень влияния. В новейшей истории есть много ярких примеров, когда инновации, которые являются частным проявлением изменений, воспринимались как что-то ненужное или не реализуемое принципе:

- «Забавы с переменным током – пустая трата времени. Никто не будет им пользоваться. Никогда», – Томас Эдисон, американский изобретатель, 1889 г.
- «Знающие люди прекрасно осведомлены о том, что голос невозможно передать через провода. Даже если бы это было возможно, пользы от этого не было бы никакой», — The Boston Post, 1865 г.
- «Кино – это не больше, чем причуда. Зрители хотят увидеть живую плоть и кровь на сцене», – Чарли Чаплин, актер, продюсер, режиссер, 1916 г.
- «Телевидение долго не протянет, потому что людям быстро надоест каждый вечер пялиться в деревянный ящик», – Дэррил Занук, кинопродюсер компании 20th Century Fox, 1946 г.
- «Думаю, что на мировом рынке мы найдем спрос для пяти компьютеров», — Томас Уотсон, основатель и директор компании IBM, 1943 г.
- «Многие говорят о том, что в 1996 году и без того быстрый темп распространения доступа в Сеть по всему миру только ускорится. Но лично моё мнение такое: взлёт популярности интернета в 1996 завершится полным крахом», — Роберт Меткалф, изобретатель Ethernet и основатель 3Com, 1995 г.
- «У iPhone нет шансов получить значительную часть рынка. Абсолютно никаких. Пусть, прося за телефон \$500, Apple делает неплохие деньги, но взгляните на 1.3 миллиарда мобильных, проданных по всему миру. Лучше наше ПО будет установлено на 60, 70 или 80% из них, а не на тех двух-трех процентах, которые придутся на Apple». Генеральный директор Microsoft Стив Балмер, USA Today, 2007 г.

В настоящее время мировыми лидерами являются цифровые компании, капитализация которых значительно превышает стоимость промышленных предприятий. Так, например, капитализация компании Netflix, занимающейся производством и распространением цифрового контента (фильмы, сериалы, музыка и пр.) на сентябрь 2020 года составляет 213 млрд. долларов, а это примерно в четыре раза больше стоимости таких промышленных гигантов как ПАО «Газпром» и ПАО «НК «Роснефть». При этом, Netflix была основана всего лишь в августе 1997 года. Безусловно, большую роль в развитии данной компании сыграла всеобщая цифровизация и колоссальный рост технологического сектора. Тем не менее, можно утверждать, что возможность гибко менять свой бизнес, создавать новые сервисы, быстро удовлетворять потребности клиентов - являются неоспоримыми конкурентными преимуществами практически в любом бизнесе.

Однако, далеко не всегда осознание необходимости этих изменений есть у каждого сотрудника предприятия, что приводит к внутренним конфликтам, дополнительным издержкам, а иногда и вовсе ставит под угрозу возможность их реализации в принципе. Постараемся разобраться в вопросе реализации инноваций (изменений) на предприятиях более подробно.

ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ ОБ ИЗМЕНЕНИЯХ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

Под организационными изменениями принято понимать процесс преобразования или обновления организации, как правило, за счет инноваций. Также можно сказать, что организационные изменения являются результатом процесса адаптации и освоения организацией новых идей и форм поведения.

Причины, по которым организации требуется проведение изменений могут быть различны и их можно условно разделить на две группы: внутренние и внешние.

Внутренние причины обусловлены самостоятельным осознанием компании необходимости проведения изменений. К внешним – факторы внешней среды, которые заставляют реагировать (изменять) свою структуры, процессы и пр. для достижения поставленных целей и видения.

Частным проявлением внутренних причин являются:

- увеличение управленческих расходов в результате значительной бюрократизации;
- внутренняя борьба противоборствующих структур;
- необходимость изменения старых и неэффективных в настоящее время традиций;
- различия в системе ценностей управляющего аппарата и конечных исполнителей.

Частными проявлениями внешних причин являются:

- действия конкурентов;
- состояние экономики;
- технический прогресс;
- политические изменения;
- изменения рынка труда.

Помимо этого, организационные изменения классифицируют на следующие виды:

Классификационный признак	Возможные значения
Срок	краткосрочные и долгосрочные
Отношение к персоналу	повышающие эффективность работы персонала; повышающие квалификацию работников; направленные на улучшение климата, повышение удовлетворенности трудом
Способ осуществления	экспериментальные, то есть проходящие стадию проверки; прямые, реализуемые без экспериментов

	точечные (правила);
Объем	системные (технологические и организационные системы);
	стратегические (принципы производства и управления).
	направленные на эффективность производства;
	на улучшение условий труда;
Назначение	на обогащение содержания труда;
	на повышение управляемости организации;
	на повышение качества продукции.

При проведении организационных изменений принято выделять три стадии:

- "Разморозка" характеризуется появлением дисбаланса между движущими и стабилизирующими силами в организации. На этом этапе необходимо найти и объединить движущие силы организации, а также определить и минимизировать сдерживающие силы.
- "Изменение" (формирование нового состояния) характеризуется активным сломом и трансформацией ценностей и норм деятельности. На этом этапе характерно вовлечение ключевых сотрудников (активного меньшинства) в постановку новых целей и разработку программ реформирования, а также обучения пассивного большинства сотрудников.
- "Заморозка" представляет собой фиксацию состояния организации на новом уровне. Новое состояние организации должно стать относительно стабильным и защищенным от случайных изменений (иначе ситуация может вернуться к первоначальному состоянию).

Важно понимать, что процессом внесения изменений можно и нужно управлять. При этом, качественное управление процессом изменений не гарантирует безболезненную и простую реализацию, однако, значительно повышает шансы на

успех.

Наиболее проблемным и болезненным этапом при проведении изменений может стать второй этап «Изменение», т.к. именно здесь могут проявиться все негативные факторы, которые могут препятствовать и сдерживать проведение изменений. Источником данных препятствий может становиться как сама организация (угроза потери власти, ресурсов, слома интеграции отдельных структурных подразделений), так и её сотрудники.

При проведении инноваций можно выделить следующий группы сотрудников:

- Энтузиасты - люди, которые принимают новое независимо от степени его проработки и обоснованности.
- Сторонники нововведений - это те, кто очень быстро воспринимают новое, когда убеждаются в его важности. Именно на них необходимо опираться руководителю, если он хочет, чтобы инициативные предложения были внедрены. Но, создавая команду единомышленников, он обязательно должен быть уверен в аргументированности нововведений.
- Колеблющиеся по отношению к нововведениям - это работники, которые либо недопонимают их значимость, либо видят больше «минусов», чем «плюсов». Им бывает трудно оценить нововведение, поскольку они плохо понимают его смысл или, наоборот, легко оценивают как противоречивое, стремясь разглядеть в первую очередь то, что не соответствует принятым меркам. Чаще всего эти работники являются эрудированными, а потому к их мнению всегда прислушиваются и остальные. Следовательно, руководителю, который вносит новые предложения на обсуждение в своем подразделении, важно понимать, что эрудиция еще не означает проникновения в суть новой идеи. Ведь существует такая историческая закономерность: наибольший вклад в прогрессивное развитие вносят не эрудиты, а творцы идей и обстоятельств.
- Нейтралы - это те, кто безразлично относится к новым предложениям. Они не склонны верить на слово полезному предложению. Но проявление безразличия тоже может быть определенной позицией: если они никак не относятся к новым идеям, то это свидетельствует о том, что они не поддерживают новое. При некоторых условиях они могут занять конформистскую позицию, подпадая под влияние тех, кто только делает вид, что перестроился, а на самом деле хочет оставить все старое. Поэтому руководителю важно понимать, при каких

условиях они могут выступить против.

- Скептики—это те работники, которые ищут в нововведениях прежде всего негативные последствия. Однако они, как правило, не предпринимают никаких практических шагов, чтобы помешать. Будучи по натуре всегда так настроенными к любому новому делу, они могут со временем и принять нововведение как нечто неизбежное, но все же под давлением мнения большинства. Поэтому руководитель, опираясь на команду единомышленников, может сформировать сильное позитивное мнение по отношению к нововведениям, которое заставило бы скептиков по-новому посмотреть на проблемы их внедрения.
- Консервативно относящиеся к нововведениям—это те, кто оказывает сопротивление новому. У них доминирует традиционализм при восприятии нововведений. Они могут воспринимать новое только тогда, когда оно становится традицией. Характер мышления не позволяет им ориентировать себя на новое, а поэтому они уютнее чувствуют себя в спокойной, привычной обстановке. С такими работниками руководителю особенно трудно работать.

Результаты анкетирования показывают, что только около трети всех сотрудников оказывает сопротивление любым изменениям [1]. Остальные, в целом, либо не оказывают значительного сопротивления, либо положительно относятся к ним.

Тем не менее крупные изменения проходят нелегко. Чем более радикальные изменения происходят в организации, тем выше вероятность сопротивления им. Причины сопротивления могут быть различными. Наиболее распространенными из них являются:

- собственные интересы работника (ощущение потерь) - сотрудники обычно сопротивляются изменениям, потому что полагают, будто новшества лишат их некоторых ценностей. Предполагаемые изменения трудовых обязанностей, структуры, технологии могут грозить потерей власти, престижа, снижением заработка, утратой привилегий. Страх личных потерь, вероятно, является самым серьезным препятствием на пути к организационным изменениям;
- недостаток понимания и доверия - сотрудники часто не понимают, каковы предполагаемые цели изменений, или недоверчиво относятся к намерениям, которые скрываются за попытками изменений;
- неопределенность - недостаток информации о предстоящих событиях, который вызывает страх перед неизвестным. Этот страх особенно велик у тех сотрудников, которые вообще не любят изменений и избегают всего нового и необычного. Они не знают, какое воздействие окажут на них инновации, и

беспокоятся, сумеют ли выполнить требования, связанные с новыми процедурами или применением новых технологий;

- различие оценок и целей — люди, которые испытывают на себе воздействие новшеств, могут оценивать ситуацию иначе, чем те, кто занимается реализацией изменений. Сопротивление иногда направлено на то, чтобы обратить внимание сторонников инновации на проблемы, которые эта инновация создает.

Существуют различные методы преодоления сопротивления:

- общение и обучение - используется в тех случаях, когда сотрудникам, оказывающим сопротивление, необходима подробная информация. Обучение особенно важно, если изменение требует новых технических знаний либо сотрудники не знакомы с внедряемой инновацией;
- соучастие - вовлечение в разработку изменений тех сотрудников, которых касается изменение, и тех, кто потенциально относится к несогласным с ними. Применение этого подхода требует больших затрат времени, которые в конечном итоге окупаются, потому что сотрудники, поняв суть изменений, начинают поддерживать их. Данный метод также помогает менеджерам определить потенциальные проблемы и увидеть различия в восприятии сотрудниками инноваций;
- переговоры - формальный способ достижения взаимопонимания и налаживания сотрудничества, которые необходимы для внедрения инноваций. Компании, в которых профсоюзы имеют большой вес, при осуществлении изменений вынуждены вести переговоры с профсоюзными лидерами. В результате могут быть заключены соглашения с профсоюзами о включении новых правил в трудовые соглашения;
- принуждение - менеджеры используют свою власть, чтобы заставить сотрудников принять изменения. Людям, оказывающим сопротивление, сообщается, что в случае неподчинения они потеряют вознаграждение или даже работу. Во многих ситуациях этот подход неприемлем, поскольку сотрудники, воспринимая себя жертвами, испытывают негодование против менеджеров, иницирующих изменения, и могут саботировать внедрение инноваций. Однако иногда, в случае кризиса, принуждение бывает необходимо, если компания должна предпринимать срочные действия;

- поддержка со стороны топ-менеджеров - помогает преодолеть сопротивление изменениям, указывает сотрудникам на тот факт, что изменения имеют очень большое значение для организации. Поддержка топ-менеджеров особенно важна в тех случаях, когда происходит перераспределение ресурсов, когда инновации затрагивают многочисленные отделы. Без этой поддержки изменения увянут в бесконечных ссорах между отделами. Более того, если топ-менеджеры не поддерживают проект, они могут произвольно помешать его реализации своими противоречивыми распоряжениями.

Кузнецов Ю.В. предлагает свою классификацию методов преодоления сопротивления при реализации изменений [2]:

Способ	Условия	Преимущества	Недостатки
«Жесткие» методы			
Принуждение	Дефицит времени на проведение изменений	Высокая скорость принятия решений	Риск саботажа, ухудшение отношения к руководителям
Манипуляции	Отсутствие иных методов	Отсутствие затрат	Потеря доверия при разоблачении
Кадровые перестановки	Необходимость изменения баланса сил	Быстрая ликвидация сопротивления, отсутствие затрат	Ухудшение управляемости на время вхождения в курс дел
«Компромиссные» методы			

Соглашение с сотрудниками/отдельными группами	Сильные позиции коллектива или отдельных групп	Довольно простой способ получения согласия в обмен на привилегии	Значительные расходы, недоверие других групп
Предоставление гарантий	Желание «сохранить мир»	Сохранение лояльности	Значительные уступки
«Мягкие» методы			
Информирование и обучение	Недостаток информации, нарушение коммуникации	Убеждение сотрудников и поддержка изменений	Значительные затраты времени и средств
Стимулирование и поддержка	Трудности адаптации у отдельных сотрудников	Индивидуальный подход	Значительные затраты времени
Привлечение к разработке программы изменений	Отсутствие разработанной программы изменений	Получение дополнительной информации от обладающих информацией сотрудников, более качественное решение	Большие затраты времени, необходимость согласования мнений участников группы

Для преодоления сопротивления организационным изменениям рекомендуется использовать следующие принципы управления:

- следует максимально привлекать к управлению изменениями всю лояльно настроенную часть персонала;
- необходимо любым способом заинтересовать в изменениях лидеров неформальных групп;
- изменения нельзя начинать при временной напряженности в работе;
- изменения не должны быть неожиданными для персонала;
- первая информация об изменениях обязательно должна исходить от авторитетного источника;
- изменениями не должны руководить лица, лично материально в них заинтересованные;
- персонал должен знать все выгоды от изменений;
- следует открыто обсуждать идеи и направления изменений;
- менеджер должен любым путем облегчить персоналу тяготы изменений (трудоустраивать, направлять на переподготовку, давать дополнительное время для отдыха и т. п.);
- в разумных пределах необходимо использовать «подкуп», т.е. обещать материальные выгоды, замораживание сокращения штатов и др.;
- в состав инициативных рабочих групп следует вводить авторитетных, но скептически настроенных лиц;
- следует составлять и оглашать жесткие графики действий, формируя у персонала установку на неизбежность организационных изменений;
- в отдельных случаях следует огласить санкции за сопротивление изменениям.

Мы видим, что процесс внедрения инноваций и проведения изменений может требовать от менеджеров значительных компетенций, которыми последние не всегда обладают, что может сказаться на результатах.

В качестве возможной меры по повышению вероятности успеха проводимых изменений является привлечение внешних консультантов. Менеджмент-консалтинг заключается в предоставлении независимых советов и помощи по вопросам управления, включая определение и оценку проблем и (или) возможностей, рекомендации соответствующих мер и помощь в их реализации.

Цель консультационного вмешательства — создание саморазвивающейся организации, получение сотрудниками эффективных и действенных инструментов для осуществления преобразований в организации и последующего процесса саморазвития организации.

К. Арджирис пишет [3], что консультант или специалист по организационному развитию не должен навязывать решения извне, но должен помогать организации уменьшать источники беспокойства с тем, чтобы управленцы и работники могли прийти ко взаимно согласованным решениям проблем. Арджирис выделяет три задачи консультанта:

- помогать генерировать правильную и полезную информацию;
- создавать условия, при которых клиенты могут делать осведомленный и свободный выбор;
- помогать клиентам разрабатывать внутреннее, со всеми согласованное решение.

Изменения, проводимые самостоятельно или с помощью привлеченных консультантов, должны завершиться фиксацией, «заморозкой» сложившегося состояния. Поэтому важно не только устранить сопротивление изменениям, но и добиться, чтобы оно было поддержано сотрудниками организации и стало реальностью.

ОСОБЕННОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ В МИРОВОЙ ПРАКТИКЕ

При рассмотрении мировой практики корпоративного управления, часто можно встретить разделение на японский и западный стиль управления. После второй мировой войны, когда экономика Японии, как одной из проигравшей сторон, была фактически разрушена, руководству страны удалось найти методы и способы быстрого восстановления и развития государства, которое во второй половине XX века стало играть значительную роль в общемировом торговом обороте. При этом, Японский стиль управления отличался от применяемого в развитых странах Европы и США. Попытаемся понять основные принципы управления в Японии и какое влияние они оказывают на порядок и способы проведения организационных изменений в японских компаниях. Дополнительно рассмотрим один из подходов к внедрению изменений, применяемых в западной Европе и США.

ЯПОНСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Отметим ряд отличительных черт Японоского менеджмента послевоенной эпохи.

Ингиу Оу отмечает, что японская система трудовых отношений позволяет достигать высокой производительности и налаживать мирное взаимодействие между начальниками и подчиненными без систематического повышения зарплаты работ сотрудникам или существенного улучшения условий труда. В Японии возможна высокая производительность без соответствующего материального стимулирования [4].

Основные черты японской системы управления определяет ряд концепций [5]. Важнейшими из них являются система пожизненного найма и процесс коллективного принятия решений. Японское общество однородно и пронизано духом коллективизма. Японцы всегда мыслят от имени групп. Личность осознаёт себя, прежде всего, как члена группы, а свою индивидуальность – как индивидуальность части целого.

Другой немаловажной особенностью японского менеджмента является концепция непрерывного обучения. Японцы уверены, что непрерывное обучение приводит к постоянному совершенствованию

мастерства. Каждый человек путём непрерывного обучения может улучшить выполнение своей работы. Это приводит к саморазвитию, а достигнутые результаты приносят моральное удовлетворение.

С другой стороны, целью обучения является подготовка к более ответственной работе и продвижения по службе. Но, в отличие от западного подхода к управлению, японцы придают особое значение

долгу в совершенствовании мастерства без ожидания какой-либо материальной выгоды. Японцы убеждены, что улучшение мастерства само по себе может приносить человеку огромное удовлетворение.

Японцы восприимчивы к новым идеям. Они любят учиться на чужих ошибках и извлекать выгоду из чужого опыта. Они внимательно наблюдают за происходящим в мире и систематически пополняют информацию из-за рубежа. Они заимствуют и быстро усваивают новые технологические методы и процессы. Японские рабочие не оказывают сопротивления внедрению новинок технического прогресса.

Инновация – основа экономического роста, и японцы ей искренне привержены.

По мнению японского специалиста по менеджменту Хидеки Йосихара, есть шесть характерных признаков японского управления.

1) Гарантия занятости и создание обстановки доверительности.

Такие гарантии ведут к стабильности трудовых ресурсов и уменьшают текучесть кадров. Стабильность служит стимулом для рабочих и служащих, она укрепляет чувство корпоративной общности, гармонизирует отношения рядовых сотрудников с руководством. Освободившись от давящей угрозы увольнения и имея реальную возможность для продвижения по вертикали, рабочие получают мотивацию для укрепления чувства общности с компанией.

Стабильность также способствует улучшению взаимоотношений между работниками управленческого уровня и рядовыми рабочими, что, по мнению японцев, совершенно необходимо для улучшения деятельности компании.

Стабильность даёт возможность количественного увеличения управленческих ресурсов, с одной стороны, и сознательного направления вектора их активности на цели более значимые, чем поддержание дисциплины.

Гарантии занятости в Японии обеспечивает система пожизненного найма – явление уникальное и во многом непонятное для европейского образа мысли.

2) Гласность и ценности корпорации.

Когда все уровни управления и рабочие начинают пользоваться общей базой информации о политике и деятельности фирмы, развивается атмосфера участия и общей ответственности, что улучшает взаимодействие и повышает производительность. В этом отношении встречи и совещания, в которых принимают участие инженеры и работники администрации, дают существенные результаты. Японская система управления старается также создать общую для всех работников фирмы базу понимания корпорационных ценностей, таких, как приоритет качественного обслуживания, услуг для потребителя, сотрудничество рабочих с администрацией, сотрудничество и взаимодействие отделов. Управление стремится постоянно прививать и поддерживать корпорационные ценности на всех уровнях.

3) Управление, основанное на информации.

Сбору данных и их систематическому использованию для повышения экономической эффективности производства и качественных характеристик продукции придаётся особое значение. Во многих фирмах, собирающих телевизоры, применяют систему сбора информации, при которой можно выявить, когда телевизор поступил в продажу, кто отвечал за исправность того или иного узла. Таким образом, выявляются не только виновные за неисправность, но, главным образом, причины неисправности, и принимаются меры для недопущения подобного в будущем. Руководители ежемесячно проверяют статьи доходов, объём производства, качество и валовую выручку, чтобы посмотреть, достигают ли цифры заданных показателей и чтобы увидеть грядущие трудности на ранних этапах их возникновения.

4) Управление, ориентированное на качество.

Президенты фирм и управляющие компаний на японских предприятиях чаще всего говорят о необходимости контроля качества. При управлении производственным процессом их главная забота – получение точных данных о качестве. Личная гордость руководителя заключается в закреплении усилий по контролю за качеством и, в итоге, в работе порученного ему участка производства с наивысшим качеством.

5) Постоянное присутствие руководства на производстве.

Чтобы быстро справиться с затруднениями и для содействия решению проблем по мере их возникновения японцы зачастую размещают управляющий персонал прямо в производственных помещениях. По мере разрешения каждой проблемы вносятся небольшие нововведения, что приводит к накоплению дополнительных новшеств.

В Японии для содействия дополнительным нововведениям широко используется система новаторских предложений и кружки качества.

6) Поддержание чистоты и порядка.

Одним из существенных факторов высокого качества японских товаров являются чистота и порядок на производстве. Руководители японских предприятий стараются установить такой порядок, который может служить гарантией качества продукции и способен повысить производительность благодаря чистоте и порядку.

Стремление японцев работать с максимальной отдачей кроется не в каких-то мистических чертах их национального характера, а в использовании продуманной

до мелочей, четко организованной и в то же время гибкой и адаптивной системы управления трудовыми ресурсами, которая выступает как один из ключевых элементов японской системы управления производством в целом [6].

Главная цель кадровой политики Японии - повышение квалификации различных категорий работников, включая управляющих. Для этой цели широко используются различные курсы и программы обучения, ориентированные на самые различные категории работников. В настоящее время практически каждый рабочий японской промышленности имеет законченное среднее образование.

Для японских фирм (компаний) характерна эластичная структура, позволяющая ей благодаря системе внутрифирменной мобильности и переводов работников относительно легко и благополучно адаптироваться к новым условиям. Эластичная и неконкурентная форма перераспределения рабочей силы японской компании в значительной мере продиктована тем, что оплата труда не связана строго с сеткой тарифных ставок*, определяющих расценку по видам исполнительных работ.

Для японских корпораций характерно активное использование механизмов групповой ответственности и программно-целевых методов управления, применяющихся для решения таких задач, как научно-исследовательские и проектные разработки. Важнейшим организационным аспектом всех структур управления является группа. Для японской системы управления характерны групповое стимулирование и групповая ответственность. Система принятия решений "рингисэи" (в 94% фирм), обеспечивающая углубленную проработку и согласование решений. Классическая процедура "рингисэи" предусматривает многократное согласование подготавливаемого решения на нескольких уровнях управления, начиная с рядовых сотрудников и кончая высшим руководством, утверждающим решение, прошедшее все стадии согласования. К концу циркуляции документ-проект оказывается завизированным личными печатями десятков начальников различных рангов.

В краткосрочном плане японская система управления проигрывает американской из-за большой сложности принятия решений и большого количества времени и средств, затрачиваемых на обучение персонала на всех уровнях. Но в долгосрочной перспективе она повышает эффективность производства, поскольку стимулирует соучастие рабочих в управлении и усиливает их ответственность и заинтересованность в делах фирмы.

Указанные выше особенности управления предприятием безусловно влияют и на проводимые изменения. Групповая ответственность, соучастие руководителей и служащих разных рангов при принятии планов и решений, а также корпоративная культура в целом, основанная на постоянном повышении квалификации персонала, заинтересованности каждого сотрудника в результатах и качестве своего труда, на мой взгляд, позволяет более гибко, оперативно и с меньшим сопротивлением проводить необходимые изменения на предприятии.

В частности, создаваемые и функционирующие на японских предприятиях «кружки качества», в состав которых входят простые рабочие, за год генерируют по 50-60 различных изменений и нововведений. При этом, многие из них в последствие реализуются.

Другими словами, сама идеология фирмы, её модель управления и корпоративная культура способствуют появлению и реализации изменений.

МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ ДЖОНА КОТТЕРА

В качестве одного из практических подходов к внедрению изменений, рассмотрим предложенную Джоном Коттером, профессором кафедры лидерства имени Коносукэ Мацуситы в Гарвардской школе бизнеса, модель [7]. Профессор Коттер делит весь процесс изменений на 4 этапа, которые, в свою очередь, подразделяются на более мелкие шаги и дает конкретные рекомендации руководителям, а также указывает на распространенные ошибки на каждом из этапов:

1. Положите начало

Вызовите чувство необходимости.

Убедите людей в том, что перемены необходимы и неизбежны. Очень важно уметь правильно донести проблему, заинтересовать людей в изменениях. Ведь если у сотрудников не будет мотивации меняться, они и не будут этого делать. Покажите людям проблему, сделайте так, чтобы они лично ее увидели и поняли необходимость перемен. Казалось бы, ничего сложного, но это не так. Джон Коттер утверждает, что более 50% компаний, деятельность которых он изучал в ходе своих исследований, провалились именно на этом этапе. Отчасти это происходило

из-за того, что руководители недооценивали сложность поставленной перед ними задачи. Иногда причиной всему был недостаток терпения. Зачастую, управленцы не спешат активно действовать, так как боятся, что резкие изменения повлекут за собой кризис и их в этом кризисе обвинят. Это происходит, оттого что в компаниях часто слишком много менеджеров и слишком мало лидеров. Ведь задачей менеджера является минимизация рисков и поддержание работы существующей системы. А вот создание новой системы – это уже задача лидера. Без грамотного лидера первый шаг совершить практически невозможно. Одним из симптомов того, что компании пора меняться, является, конечно, плохой результат деятельности. На первом этапе это, с одной стороны, хорошо. Потеря денег привлекает внимание людей и становится отличной мотивацией меняться, но при таких условиях у вашей компании изначально меньше ресурсов. С другой стороны, если внешне в компании все хорошо и бизнес работает нормально, то вам сложнее будет сдвинуть дело с мертвой точки, растолкать людей. Зато вы будете обладать большими ресурсами. Как понять, когда можно переходить ко второй стадии? Джон Коттер утверждает, что когда около 75% руководителей компании признают, что изменения необходимы. Основная ошибка здесь – недооценить важность первого шага, его сложность, недоубедить людей или убедить недостаточное количество работников.

Создайте команду.

Это должна быть сильная, грамотная команда с лидерскими навыками. Большинство программ изменений начинаются всего-навсего с пары человек, а впоследствии, если изменения протекают успешно, команда растет. Практически во всех случаях, которые наблюдал Коттер, эта команда, по крайней мере сначала, не включает в себя весь менеджмент компании. Но тем не менее, это всегда сплоченный коллектив, который слаженно работает и обладает достаточно большой властью, ресурсами и информацией. Так как команда состоит, как правило, не только из руководства компании, в ней не действует та иерархия, которая действует внутри самой компании. Чувство крайней необходимости изменений сплачивает команду. Основная ошибка, которую совершает руководство на этом этапе – создание недостаточно сильного коллектива, отсутствие лидеров в этом коллективе.

Итак, начало положено. Если обобщить все сказанное выше, главной, самой распространенной ошибкой на первом этапе является то, что зачастую люди не умеют разжечь в работниках желание меняться.

2. Решите, что делать

Распространите видение изменений и стратегию изменений.

Обдумайте, как будущее будет отличаться от настоящего, насколько оно будет отличаться, и что необходимо сделать для достижения этого будущего. Как достичь этого видения? Многие полагают, что формирование видения является формой долгосрочного планирования. Это мнение ошибочно. Формирование видения будущего не происходит по расписанию. Видение имеет скорее эмоциональный характер, нежели рациональный. Настоящее видение является достаточно четким, чтобы управлять принятием решений и достаточно гибким, чтобы подстраиваться под изменяющиеся обстоятельства и под различные индивидуальные инициативы.

На этом этапе основной ошибкой становится отсутствие четкого видения изменений и результата изменений. Без этого все перемены превратятся в множество совершенно бесполезных проектов, которые уведут вашу компанию в неправильном направлении. В случаях неудачных изменений мы видим множество планов и проектов, но не видим видения.

3. Сделайте это

Донесите идею и стратегию до остальных, обсудите ее.

Убедитесь, что много людей поняли и приняли видение и стратегию, достаточное количество, для того чтобы процесс изменений был успешен. Большой помощью руководителям в этом вопросе будут достижения современной техники. Различного рода электронные письма или рекламные проспекты, информационные письма помогут вам донести информацию до сотрудников. Обсуждайте программу изменений на различных заседаниях, совещаниях, в повседневном общении. Важны не только слова, но и поступки. Вы должны постараться стать примером принятия новой корпоративной идеологии, культуры, а это не так просто, как кажется на первый взгляд. Ошибка, часто совершаемая на этом этапе – это отсутствие примера новой идеологии в лице руководства и влиятельных лиц компании.

Помогите начать действовать остальным.

Устраните все возможные препятствия на пути изменений, чтобы те, кто желает и может помочь вам, могли работать. Без препятствий никак. Нередки случаи, когда сотрудники готовы помочь, желают достичь нового будущего, но тут неожиданно

перед ними возникает преграда. Зачастую эта преграда существует в голове сотрудника, то есть имеет чисто психологический характер. В этом случае ваша задача – убедить его в том, что все в порядке, убрать этот психологический барьер. Но гораздо более часто преграда вполне реальна. Это может быть, например, структура компании, которая мешает изменениям. Самый худший вариант – это слишком консервативное руководство, которое отказывается меняться. Причины этому могут быть различными. Руководство может на самом деле не верить в необходимость перемен, или быть неуверенным в том, что перемены дадут положительный результат. В любом случае, препятствия должны устраняться. Если это касается людей, то необходимо вести себя с ними честно и справедливо и поступать с ними в соответствии с новой корпоративной идеологией. На этом этапе ошибкой является то, что руководители пренебрегают устранением преград, которые впоследствии мешают изменениям.

Создавайте маленькие победы.

Как только появляется возможность, создавайте маленькие, краткосрочные победы и достижения, это поможет сохранить боевой настрой сотрудников. Ведь перестройка компании занимает довольно продолжительное время, а празднование небольших достижений помогает людям не сдаваться и видеть, что они движутся в правильном направлении. Необходимо именно создавать победы, а не надеяться на них. Их стоит запланировать на самом раннем этапе, и потом помогать людям их достичь, и вознаграждать их за это, в том числе материально.

Маленькие победы помогают поддерживать чувство необходимости, которое движет изменениями. Основная ошибка здесь – это отсутствие таких маленьких побед, которое влечет за собой падение энтузиазма работников.

Не сдавайтесь.

После первого успеха стоит еще активнее взяться за работу, неустанно провоцировать изменение за изменением, пока ваше видение не станет реальностью. Основной ошибкой руководителей является то, что они слишком рано празднуют победу. Первый же успех принимается ими за конец перестройки компании. Если процесс изменений не завершен полностью, компания постепенно вернется к своему первоначальному состоянию, и все придется начинать сначала, а сделать это будет уже гораздо труднее. Очень важно знать, когда действительно необходимо остановиться, и идти к завершению преобразований с упорством.

На третьем этапе самой губительной ошибкой является слишком раннее празднование победы. Оно может разрушить все, что вы успели сделать.

4. Закрепите результат

Создайте новую культуру.

Поддерживайте новый стиль поведения, следите за соблюдением новых правил, пока они не станут частью корпоративной культуры. До этого момента сохраняется вероятность деградации компании, поэтому жизненно важно следить за укреплением новой культуры и стиля поведения. Очень важно также отследить, чтобы новое поколение сотрудников также было готово принять новую культуру. Ошибиться на этом этапе – опаснее всего, ведь это завершающий этап и очень жаль, когда такой объем работы оказывается проделанным впустую. Очень важно закрепить новый стиль поведения в среде руководства, ведь это те люди, на которых равняются все остальные сотрудники компании.

В соответствии со своей программой изменений Джон Коттер выделяет три основные задачи лидера, который руководит изменениями:

1. Работать одновременно в различных направлениях и временных плоскостях. Нужно обязательно помнить, что перемены растягиваются на большой отрезок времени, нужно планировать этот отрезок от начала до конца, но в то же время нельзя забывать и о краткосрочных победах, которые помогут людям не потерять энтузиазм и уверенность в необходимости перемен. Только сочетание четкого видения всего процесса перемен с краткосрочными результатами и победами поможет добиться успеха.
2. Создавать команду. Для продуктивной работы лидер должен завоевать поддержку сотрудников, партнеров и инвесторов. Джон Коттер дает несколько советов о том, как построить подходящую команду:
 - ○ Привлеките необходимые вам таланты. Создание команды подразумевает привлечение необходимых вам навыков и опыта.
 - Расширяйте свое влияние. Работа над изменениями часто требует поддержки извне, поэтому лидеры должны знать, где и как получить поддержку,
 - Работайте как команда, а не как группа одиночек. Лидеры должны действовать сообща, и вместе развивать общее видение изменений и достигать его.

3. Создавать видение. Потребности и окружающая обстановка имеют свойство ориентировать людей в разных направлениях. Общее видение помогает им идти в нужном направлении. Лидеры должны формировать и распространять чистое, приятное всем видение будущего.

Естественно, процесс изменений полностью распланировать невозможно, всегда и везде нас поджидают неожиданности и препятствия. Ошибки, упомянутые Коттером, естественно, не единственные ошибки, совершаемые компаниями, но самые распространенные. Главное не забывать, что при отсутствии грамотного лидера у руля изменения не будут качественными, как бы вы ни старались, причем лидеры существуют и нужны на всех уровнях организации. Они энергичны, имеют свежий взгляд на вещи, готовы преодолевать любые преграды.

Как правило, они очень заинтересованы в своей работе, увлечены ей. Но самой главной чертой лидера является постоянное желание учиться, они получают удовольствие от преодоления препятствий, от риска, они открыты для новых людей и идей.

ЛИЧНЫЙ ОПЫТ

Я работаю в сервисном предприятии одной из крупнейших холдинговых структур РФ, занимающейся добычей, переработкой и реализацией нефти и газа. Основной функцией нашего дочернего предприятия является снабжение нефтедобывающих предприятий, которая реализуется, в том числе, за счет выполнения следующих задач:

- закупка материально-технических ресурсов (включая функции по перераспределению запасов материально-технических ресурсов предприятий нефтегазодобычи и управлению качеством поставок);
- прием товарно-материальных ценностей, поступающих автомобильным транспортом и ж/д;
- комплектация, погрузка и отправка товарно-материальных ценностей автомобильным, ж/д, авиа и водным транспортом на объекты Заказчика;
- выгрузка товарно-материальных ценностей на объектах Заказчика;
- межобъектовое перемещение материально-технических ресурсов на объектах Заказчика;
- хранение, отпуск и централизованная доставка материально-технических ресурсов (включая входной контроль качества поступающих материально-

технических ценностей и их доставку на отдаленные месторождения в рамках сезонного завоза).

География деятельности предприятия достаточно большая и наши подразделения находятся в 5 регионах Российской Федерации: от Оренбурга до Иркутской области.

Стоит отметить, что в структуре холдинга существует четыре предприятия, выполняющих аналогичные функции, среди которых наше является крупнейшим и обеспечивает снабжение более 200 предприятий-заказчиков. Разделение границ ответственности происходит, как правило, по географическому признаку, а также исходя из истории образования.

За последние 5 лет я могу выделить два значимых направления проводимых организационных изменений на нашем предприятии:

- Создание единого операционного центра обслуживания (далее – ОЦО), в котором будет централизован целый ряд функций снабжения. При этом, новая структура создается на базе другого юридического лица, а наше является источником трудовых ресурсов (как правило, руководящий состав нового предприятия) и центром экспертизы при проведении организационных изменений.
- Расширение географии деятельности нашего предприятия и создание филиалов в новых городах за счет передачи непрофильных для нефтегазодобывающих Обществ функций снабжения под наш контроль.

Рассмотрим подход к проведению каждого из указанных изменений отдельно, несмотря на наличие общих черт. Изменения будем рассматривать с позиции руководителя ИТ-направления в Обществе.

ОПЕРАЦИОННЫЙ ЦЕНТР ОБСЛУЖИВАНИЯ

Задачами создания операционного центра обслуживания (далее – ОЦО), как мне представляется, являются повышение эффективности службы снабжения Компания в первую очередь за счет централизации ряда производственных функций, исключения их дублирования в разных дочерних предприятиях группы, а также сокращение затрат за счет перевода сотрудников в более «дешевый» регион (исключение северных надбавок и сокращение окладов до среднего значения по

округу).

С точки зрения топ-менеджмента, реализация данных изменений позволит значительно сократить затраты для Компании в целом.

Одной из основных проблем, которую требовалось решить управляющим изменением менеджерам и которая относится к теме данного реферата, является необходимость набора персонала в создаваемом ОЦО, который бы обладал необходимыми компетенциями с учетом более низких заработных плат, в т.ч. и руководящий состав, который был бы в состоянии быстро и качественно организовать работу и передачу знаний на месте новым людям. Были выбраны следующие пути решения данной проблемы (из тех, что мне довелось видеть):

- Перевод людей из нашего Общества на новые рабочие места с предоставлением определенных льгот и компенсаций при переезде, а также сохранением з/п на какой-то период.
- Предложение повышения в должности: специалисты уезжали на должности начальников отделов, начальники отделов уезжали на должности начальников управлений. Понятно, что это было крайне ограниченное предложение.
- Поэтапная передача функций в новое создаваемое подразделение: даже после передачи численности новому лицу, в течение 4 месяцев функции фактически дублировались (на новом месте и на прежнем) .
- Личная беседа руководителя создаваемого лица с персоналом и агитация на переезд (ГД ОЦО приезжал для встречи с коллективом и пытался объяснить необходимость переезда).

В результате проведенных мероприятий, на предлагаемые условия согласилось менее 10% работников, основная часть из которых являются сотрудники, которым удалось сохранить или незначительно изменить заработную плату за счет повышения в должности. Остальные уволились или перевелись в другие предприятия группы Компаний региона.

Проводимое изменение, в итоге, значительно растянулось по срокам (пошел третий год). Перевод функций с передачей персонала, в итоге, решено производить частями («волнами») с периодичностью в 9-11 месяцев. При этом, любая передача сопровождается ростом дополнительной нагрузки на предприятие «донор», т.к. при «передаче» (увольнении) людей не все выполняемые ими функции передавались и они вынужденно перераспределяются между оставшимися работниками.

СОЗДАНИЕ НОВОГО ФИЛИАЛА

Директивно профильный управляющий департамент центрального аппарата управления Компанией спустил задачу о создании обособленного подразделения в одном из крупных городов РФ с целью передачи функций складской и транспортной логистики от нефтегазодобывающих предприятий региона в наше ведение. Руководством Общества, перед линейными руководителям различных направлений деятельности поставлена задача: сформировать план мероприятий, выполнение которого позволит открыть подразделение к указанной дате.

К сожалению, открытие подразделения к указанной дате было невозможным с учетом требования по соблюдению всех внутренних нормативных документов Компании, особенно, в части осуществления планирования денежных средств и осуществления закупочных мероприятий. Для сведения: одна конкурентная закупка услуг для выбора арендодателя офисного помещения, например, проводится около 9-10 месяцев. Не говоря уже о том, что без понимания адреса офисного помещения невозможно организовать всю ИТ-инфраструктуру и обеспечить наличие услуг связи, т.к. операторам связи требуется адрес для того, чтобы сообщить о наличии технической возможности оказания услуг (как частный пример). Руководство Общества, аргументы линейных руководителей к рассмотрению принимало, но говорили о необходимости формирования плана мероприятий и открытия подразделения в обозначенные Компанией сроки. План мероприятий был сформирован и утвержден. Сами мероприятия не выполнены.

При этом, основной причиной по которой мероприятия не вступили в активную фазу было отсутствие согласования Главного исполнительного директора (ГИД) Корпоративного центра, без которого мы не смогли направить на согласование штатное расписание и начать набор персонала.

В результате задача была отложена на год и модифицирована: вместо обособленного подразделения, необходимо организовать Филиал с тремя обособленными подразделениями в те же нереальные сроки, а решения ГИД нет до сих пор.

СУБЪЕКТИВНАЯ ОЦЕНКА ПОДХОДА К ПРОВОДИМЫМ ИЗМЕНЕНИЯМ

На основании рассмотренных примеров могу выделить следующие общие черты, которые свойственны Компании при реализации изменений:

- Принятие решений не происходит при участии среднего и даже высшего менеджмента дочернего Общества. Решения принимаются на уровне Корпоративного центра и спускаются директивно. При этом, доводимые решения, спускаемые в форме задачи, не всегда соответствуют даже методологии SMART и на уровень дочернего предприятия отдается вся работа по подготовке планов мероприятий по достижению результата. При этом, подход: «требуй невозможного – получишь желаемое», - позволяет достигнуть поставленных целей. Создается впечатление, что для топ-менеджмента Компании наиболее эффективным способом получения обратной связи на спускаемые указания является получаемый от ответственного дочернего общества запрос о переносе сроков и/или изменении других параметров решения с указанием причин по которым не удается достичь поставленной цели.
- Высший менеджмент не сильно обеспокоен тем, чтобы довести видение и выгоды от реализации проводимых изменений до конечных исполнителей, что создает определенные проблемы и недовольство на рабочих местах. Другими словами, пропагандируется директивный и властный стиль управления, в котором ценится исполнительность, а не инициативность.
- Препятствия на пути реализации изменения, вызванные недовольством персонала, как правило преодолеваются «жесткими» методами, через формальное издание приказов и последующее наказание за не выполнение, т.е. используется принуждение. Руководители, которые не поддерживают проводимые изменения, как правило, попадают под кадровые перестановки или материально наказываются.
- Отдельное выделение ресурсов на реализацию изменений не происходит. Предполагается, что все необходимые мероприятия могут и должны быть проведены уже имеющимися ресурсами.
- Материальное стимулирование, как правило, используется только на уровнях высшего руководства дочерних обществ (генеральные директора и их заместители) через включение в ключевые показатели эффективности деятельности на год, которые используются при расчете бонуса.
- Ни одно из намеченных изменений не было реализовано в первоначально обозначенные сроки.

С одной стороны, указанные черты, в целом, не сильно согласуются с коллективизмом, присущим японской системе управления, не говоря уже о «кружках качества» и постоянном стремлении улучшений. С другой, данный подход также не соответствует предложенной Джоном Коттером модели реализации изменений. Хорошо это или плохо – решать менеджменту. Одно могу сказать с уверенностью, что если подобный стиль и подход к управлению, а также корпоративная культура и идеология не меняется, следовательно Компанию это устраивает и проводимые подобным образом изменения позволяют достигать требуемого результата.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данном реферате были разобраны общие моменты проведения изменений на предприятиях. Рассмотрены факторы, которые вынуждают компании осуществлять изменения. Одним из основных вопросов при реализации изменений (инноваций) на предприятии является преодоление сопротивления, которое может быть вызвано различными факторами.

Рассмотрены различные методы преодоления сопротивления изменениям, а также особенности управления и реализации изменений в Японии и США на основании предлагаемой Джоном Коттером модели.

Помимо этого, приведен личный опыт при проведении масштабных изменений на рабочем месте автора реферата.

В результате, мы видим, что подходы к проведению и реализации изменений во многих компаниях и даже странах различны. При этом, не существует единого и правильного пути реализации и внедрения инноваций на предприятии. Менеджмент каждой компании выбирает этот путь для себя сам. Однако, можно утверждать, что осознание необходимости управления процессом внедрения изменений, его планирование и привлечение сотрудников всех уровней на этапе планирования, является более сложным путем на начальном этапе, но позволяет со значительно большей вероятностью надеется на успех в конце пути.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Вестник УГУЭС. Наука, образование, экономика. Серия экономика №4 (10), 2014

2. Кузнецов, Ю. В. Теория организации : учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю. В. Кузнецов, Е. В. Мелякова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 351 с.
3. К. Арджирис Организационное научение / Крис Арджирис. - М. : Инфра-М, 2004 (ОАО Яросл. полигр. комб.). - 562 с.;
4. И. Оу Японский менеджмент: прошлое, настоящее и будущее / Ингиу Оу. - Эксмо, 2004 г. - 160 с.
5. Злыгостев , В.Ю. Управление по-японски. Особенности системы управления персоналом и мотивации труда в японском кадровом менеджменте на современных японских предприятиях : учебно-практическое пособие. - М. : Издательский дом Академии Естествознания, 2016. - 194 с.d
6. Абакумов В.В. Менеджмент / Абакумов В.В., Голубев А.А., Кустарев В.П., Подлесных В.И., Прохоров Ю.К., Тюленев Л.В. Под редакцией Подлесных В.И. - Электронный учебник по дисциплине: "Менеджмент" СПбГУ ИТМО, кафедра менеджмента
7. Д. Коттер Ускорение перемен / Джон П. Коттер, - Олимп-Бизнес, 2016 г. - 256 стр.

р.6 г. еколе бизнеса, модель. подходов к выполнению измененийтвуют появлению и реализации изменений.иях.