

**<Управление успехом>, или Как справиться с организационными изменениями**  
**Бурмистров Андрей**  
**Сараев Виталий**  
**Решение ЦУК**

Каждый руководитель рано или поздно сталкивается с проблемой изменений. Но зачастую поводом для начала изменений в работе компании является уже возникшая кризисная ситуация. А для того чтобы быть успешной компанией, мало <заштопывать дыры>. Необходимо опережать возможные проблемы, проводить управляемые изменения.

Изменения на предприятии происходят всегда, вне зависимости от воли руководства. Даже при максимальном желании стабильности. Неверно оброненное слово, неоплаченный по забывчивости счет или сварливый клиент могут привести к организационным <мини-потрясениям>. А что уж говорить о более значимых факторах?

Какого бы успеха не достигла компания, сохранить стабильность, <заморозив> ситуацию, невозможно. Уходят старые сотрудники, приходят новые, появляются новые конкуренты, меняются вкусы и потребности клиентов, меняются требования государственных органов.

В зависимости от процесса влияния можно выделить следующие основные группы факторов изменений:

- Факторы роста связаны с отставанием планирования развития компании и изменений в системе управления от реальных процессов. При бурном росте, когда маленькая семейная фирма превращается в крупную компанию, происходит объединение компаний или изменение структуры холдингов, система управления и организации требует таких же стремительных преобразований. Иначе компания может просто <вырасти> из старой схемы управления, и возникнет ситуация, при которой <взявшее на себя слишком много> руководство придет в состояние перманентного хаоса.

Так, семейная фирма, занимавшаяся оптовой торговлей, за последние 3 года увеличила обороты в несколько раз. При этом директор и его заместитель (супруга директора) старались со всем справляться сами, не допуская никого посторонних к управлению. В результате контроль за работой был утерян, темпы роста упали до нуля. Выходом из этой ситуации стало выделение нескольких направлений работы в отдельные структурные подразделения и назначение по ним ответственных.

- Факторы рынка связаны с изменением предпочтений клиентов, тактикой конкурентов, ростом и сокращением рынка. Необходимость следования требованиям рынка приводит к постоянным пересмотрам маркетинговой стратегии, организации производства и сбыта.

Например, на одном из холдингов Петербурга, в который входит несколько предприятий - производителей строительных материалов, руководство, оценив ситуацию на рынке и намерения основных конкурентов, приняло решение о строительстве нового завода.

- Производственные факторы определяются появлением новых технологий работы и сменой кадров предприятия. Уход ключевого сотрудника может привести к закрытию отдельного направления работы и перестройке работы компании. А смена технологий, особенно в современных высокотехнологичных областях, таких как телекоммуникации, вычислительная техника, заставляют строить схему работы практически заново.

Факторы выявлены. Решимость есть. И возникает первый вопрос:

**Что изменять?**

По результатам исследования, проведенного Центром управленческого консультирования <Решение> на 45 предприятиях Санкт-Петербурга, в качестве наиболее <востребованных> областей для проведения изменений руководители предприятий называют финансы, персонал, стратегическое управление. Не намного отстают от них маркетинг и организационная структура. А одним из наименее требующих улучшения направлений было названо управление изменениями и развитием (рис. 1).

Скорее всего, это связано не с успешностью проводимых мероприятий, а с недостаточной информированностью руководителей по данной теме.

Для большинства из них управление изменениями и развитием не является отдельным вопросом для рассмотрения. Однако для успешного достижения результата необходимы не только постановка целей, но и проработка технологии ее достижения.

### **Кто <крайний>?**

По итогам проведенного исследования большинство изменений инициируется высшим руководством и собственниками предприятия (рис. 2).

Изначально инициатива может исходить как от высшего руководства, владельцев, так и среднего звена руководителей, рядовых специалистов. Но последнее слово остается за собственником. Ему приходится принимать окончательное решение о возможности проведения изменений, их целях, способах осуществления.

Инициация изменений владельцем имеет несомненные преимущества. Несмотря на его возможную <удаленность> от процессов, происходящих на предприятии, он обладает авторитетом и реальной властью. По результатам проведенного исследования достичь наибольших успехов имеют шанс мероприятия, инициаторами которых были владельцы предприятия, служившие <вдохновителями> изменений.

Например, когда в ОАО <Ригель> возник ряд технологических проблем, было принято решение не привлекать внешние организации, а обойтись своими силами. Для этого были привлечены молодые сотрудники и опыт внедрения оказался настолько успешным, что был создан на постоянной основе совет молодых специалистов.

Однако, принимаясь за большое дело, стоит оценить все его стороны и учесть, что могут возникнуть проблемы.

Организационные изменения, даже проводимые в рамках одного подразделения, обычно затрагивают все стороны деятельности: цели организации, мотивацию сотрудников, методы работы, структуру управления и др.

При этом нарушаются привычный режим работы, устоявшиеся связи внутри предприятия, сложившиеся организационные процессы и управление. Поэтому руководитель, решившийся на реорганизацию, должен быть готов к возможности появления следующих проблем:

- Соппротивление сотрудников. Бесконфликтное внедрение изменений - скорее, исключение. Если для руководства проведение изменений дает новые возможности, то для сотрудников любые подвижки создают угрозу их положению. Потеря рабочего места или понижение зарплаты - лишь крайние варианты опасений. Разрушаются привычный цикл работ, сложившиеся социальные отношения на рабочем месте. При этом сотрудники, напрямую видящие конкретные <минусы> изменений, с трудом могут прогнозировать конечные улучшения для всей компании и для себя в том числе.

Самый эффективный путь преодоления сопротивления сотрудников - вовлечение их в процесс планирования изменений и информирование обо всех проходящих процессах.

Так, крупное производственное предприятие для увеличения эффективности выделило из отдела сбыта маркетинговую и рекламную деятельность в отдельное подразделение. Эта реорганизация была встречена <в штыки> и начальником службы сбыта, и рядовыми сотрудниками, которые сочли это снижением значимости их работы. Противостояние грозило перерасти в долгосрочный конфликт. Решить проблему удалось простым разъяснением сотрудникам разницы целей отделов и необходимости проведенного разделения.

- Второй наиболее значимой проблемой является нехватка ресурсов. Задуманные улучшения вызывают <цепную реакцию>, выявляя все новые и новые потребности. В то же время ресурсы компании ограничены. В этом отношении большое значение имеет тщательное планирование затрат - как финансовых, так и трудовых. Заранее отрапортованная <пятилетка за неделю> грозит впоследствии обернуться удвоенными затратами по ликвидации <результатов> форсированной работы.
- И, наконец, согласование управления изменениями и текущей деятельностью. В период масштабных изменений руководителям кроме обычных функций приходится выполнять <вторую норму>, уделяя внимание реорганизации. Зачастую это создает <предынфарктную> систему управления. В качестве решения может послужить передача координации организационных мероприятий сотрудникам, работающим в <выделенном> режиме.

Но вот решены все трудности, отданы последние указания. И появляется вопрос:

#### **Как оценить проведенные изменения?**

Оценка успешности - одна из самых важных и самых <забываемых> стадий проведения изменений.

Из опыта проведения проектов организационного развития компанией <Решение> были выделены следующие основные критерии оценки успешности проведенных изменений:

- достижение целей (были ли проведены предполагаемые преобразования);
- соблюдение сроков (были ли изменения завершены к предполагаемому сроку?);
- уровень затрат (совпали ли реальные затраты с предполагаемыми?);
- устойчивость полученных результатов;
- косвенное влияние на другие сферы деятельности (оказало ли проведенное изменение влияние на другие сферы деятельности предприятия, не затрагиваемые этим изменением?).

Эти критерии дают возможность полностью сопоставить достигнутые результаты с запланированными.

В соответствии с этими критериями у руководителей на 42 петербургских предприятиях была запрошена оценка успешности проведения изменений. Результаты данной оценки по 5-балльной шкале приведены на диаграмме (рис. 3).

В наименьшей степени выполняется соблюдение сроков проведения изменений, а в наибольшей - руководителей удовлетворяет достижение целей и их устойчивость.

Итак, путей, дающих 100%-ную гарантию успеха проводимых изменений, не существует. Можно говорить лишь о более или менее успешной тактике и стратегии действий.

Главное в процессе проведения изменений - тщательное планирование всей цепочки мероприятий, точный расчет требуемых ресурсов и учет возможности возрастания потребности в них, вовлечение персонала в процесс планирования и реорганизации.

И пусть ваше предприятие меняется только к лучшему!

Авторы выражают благодарность Надежде Трифильцевой, которая вынесла на своих плечах основной груз упомянутого исследования.