

Управление организационными изменениями для HR. Практическое руководство.

ВВЕДЕНИЕ.....	2
ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА.....	3
Понятие организационного развития.....	3
HR – менеджмент и организационное развитие.....	7
ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ КОРПОРАЦИИ И ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА.....	13
Развитие организации: жизненный цикл.....	13
Инструмент организационного развития: формула РАЕІ.....	18
Корпоративная культура как фактор организационного развития.....	21
РОССИЙСКАЯ СПЕЦИФИКА ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ.....	27
Корпоративные культуры современных российских компаний.....	27
ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ КАК ПРОЕКТ.....	38
Особенности проектного менеджмента.....	38
Участники проекта организационного развития.....	41
Постановка целей организационного развития. Правило SMART.....	48
Программа преобразований. Модель Дж. Коттера и Д. Коэна.....	50
КОММУНИКАЦИИ И ВНУТРЕННИЙ PR ИЗМЕНЕНИЙ.....	53
Сопrotивление изменениям: причины и последствия.....	53
Работа с сопротивлением изменениям.....	56
Управление коммуникациями в инновационном процессе.....	58
НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ.....	65
Реорганизация структуры компании.....	65
<i>Рост компании и превышение норм управляемости.....</i>	<i>67</i>
<i>Технологическая и региональная дифференциация бизнеса.....</i>	<i>68</i>
Реинжиниринг бизнес-процессов.....	69
СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	76

Введение

Данное руководство предназначается для HR – специалистов, менеджеров, HR – директоров российских организаций, столкнувшихся с проблемой реализации проектов организационного развития. Сейчас практически все успешные отечественные фирмы интенсивно развиваются, и поэтому можно сказать, что эта тема затрагивает (или в ближайшее время затронет) каждого HR.

Руководство написано прежде всего для деловых (коммерческих) компаний, но может представить интерес и для руководителей служб управления персоналом государственных и иных некоммерческих структур. При этом мы делаем акцент на интересах и практиках российских предприятий, хотя опыт международных компаний, как положительный, так и негативный, также рассматривается в достаточном объёме.

Тема организационного развития уже более трёх десятилетий – одна из самых популярных в научно-деловой литературе. Даже поверхностный обзор концепций и точек зрения занял бы весь текст руководства, не оставив места для главного, - практических рекомендаций. Поэтому здесь не ставится задач критического анализа или полемики. С теорией читатель может ознакомиться из рекомендуемой литературы.

По этой же причине мы не стремимся дать строгих и однозначных научных определений рассматриваемым понятиям и явлениям. Ограничимся таким их описанием, которое позволит читателю понять, о чём идёт речь, и идентифицировать в своих наблюдениях.

Данное методическое руководство преследует следующие задачи:

1. Дать читателям, HR – специалистам, менеджерам, директорам предприятий ориентиры в тематике организационного развития, необходимые для решения практических задач.
2. Рассмотреть направления и инструменты организационного развития, типичные проблемы, препятствия и ошибки, прежде всего – применительно к ситуации российского бизнеса текущего периода (10-е годы XXI в.).
3. Описать проектную методологию, позволяющую целенаправленно начать, системно организовать и успешно реализовать планы организационного развития предприятия (с позиций HR как одного из главных участников).
4. Рассмотреть практику внедрения инноваций, наиболее востребованных современными российскими компаниями, с точки зрения роли и участия HR-менеджмента.

По сравнению с тем, что было десятилетие назад, в 1990-е гг., практически ни одна организация не стала бы ставить себе в достоинство незыблемость, постоянство или сохранение status quo. Стабильность все чаще интерпретируется как состояние застоя, а не прочности, и организации, которые не изменяются, воспринимаются как безнадежно закостеневшие. Вселяющая страх неопределенность, традиционно связываемая с любым серьезным организационным изменением, теперь уступает место другой неопределенности, ассоциируемой с опасностью оказаться организацией, вообще не способной на изменение.

К.Камерон, Р. Куинн. «Диагностика и изменение организационной культуры».

Организационное развитие: теория и практика.

Понятие организационного развития.

В научно-деловой литературе тема организационного развития обычно рассматривается в четырёх разных разрезах.

1. **Технологическое развитие.** Разработка и освоение новых продуктов, технологий производства и реализации продукции и услуг, продвижения на рынках, привлечения клиентов. Словом, всего, относящегося к бизнесу, «прибылеобразующей» деятельности предприятия.
2. **Расширение.** Увеличение объёмов производства и реализации, капитализации, оборотов, географии присутствия, численности персонала. Слияния и поглощения других компаний.
3. **Развитие систем управления.** Изменения организационной структуры, анализ и конструирование (реинжиниринг) бизнес-процессов, внедрение менеджерских инструментов (например, стратегическое планирование, система сбалансированных показателей, управление качеством, бережливое производство и прочее); перестройка управления на основе современных информационных технологий.
4. **Развитие гуманитарной составляющей («человеческого фактора»).** Целенаправленное развитие корпоративной культуры, меры по повышению качества, мотивации и лояльности персонала.

Анализ литературных источников показывает, что под одними словами нередко кроется совершенно разное содержание. Инженеры пишут о том, что в СССР называлось НИОКР (научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки), а в англоязычной литературе – R&D (research & development, т.е. исследования и развитие). Экономисты – об инвестиционных проектах. Специалисты в области управления – о планировании и реализации

инновационных проектов, реинжиниринге бизнес-процессов, внедрении систем управления качеством. Специалисты в теории организаций и HR – о трудностях, вызываемых сопротивлением изменениям, о командной работе, коммуникациях. Найти синтетический подход, охватывающий все точки зрения, крайне сложно.

На самом деле понятно, что всё перечисленное составляет «четыре стороны одной медали». Во многом они пересекаются между собой и «тянут» друг друга. Например, технологическое развитие и/или расширение компании могут повлечь за собой необходимость овладения новыми компетенциями, внедрения новых инструментов управления. Исходя из этого, можно дать следующее определение:

Организационное развитие – это целенаправленная деятельность руководства (топ-менеджмента) предприятия по внедрению новых производственных, деловых и управленческих технологий, иных продуктивных инноваций, направленная на повышение эффективности его работы, конкурентоспособности, приспособление к быстро меняющимся условиям окружающей среды.

Ключевыми словами в этом определении являются: «целенаправленная деятельность руководства (топ-менеджмента)» и «продуктивных инноваций». Сами по себе процессы изменений могут никем специально не инициироваться и ни на что особенное не направляться, в результате чего компания через определённый период времени приобретает вид, который не устраивает ни владельцев, ни менеджмент, ни персонал. Случается, что высшее руководство в один прекрасный день обнаруживает, что не понимает толком, что творится в компании. Для бизнес-консультантов не редкость запрос клиентов: «Помогите разобраться, как работает наша фирма».

Именно такие случаи зачастую и провоцируют топ-менеджмент на начало более или менее глобальных преобразований, увы, далеко не всегда приводящих к успеху. В литературе часто упоминается (правда, не известно, откуда взятое) число успешных проектов организационного развития, составляющее всего лишь 25% (!). Остальные в лучшем случае приносят результат, далёкий от ожидаемого, в худшем – лишь потери и разочарования.

Исследование причин крушений крупных корпораций^{*} показало, что все они происходят либо на этапе организации нового проекта, либо тогда, когда компания столкнулась с необходимостью реагировать на изменение и обновление бизнес-среды, либо в процессе управления слияниями и поглощениями, или же в результате усиления конкурентного давления. То есть, организация, вступающая в эпоху перемен, подвергает себя значительному риску.

Подвигнуть организацию на радикальные перемены могут и внешние кризисные явления, вынуждающие сокращать бизнес, избавляться от непрофильных и/или затратных активов, ставшего лишним персонала. Такие случаи иногда идут на пользу, «встряхивая» и очищая компанию от балласта, но их вряд ли можно отнести к категории организационного развития, скорее – к антикризисному менеджменту.

Напрашиваются аналогии. Например, государство (которое также является крупной организацией) время от времени испытывает кризисы, требующие радикальных преобразований. Согласно крылатому определению В.И.Ленина

^{*} Финкельштейн С. Ошибки топ-менеджеров ведущих корпораций: анализ и практические Выводы — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004

революционная ситуация в обществе возникает, когда *низы не хотят жить по-старому, а верхи не могут управлять по-старому*. В отношении коммерческой компании эта дефиниция справедлива лишь во второй части: *недовольство высшего менеджмента*. «Низы» же, как правило, наоборот, бывают достаточно удовлетворены статус-кво, поскольку оно хотя и худо, зато привычно и удобно, а любые инновации могут его разрушить.

Преодоление сопротивления - типичная проблема управления организационным развитием. Оно естественно и неизбежно, и планирование преобразований должно включать систему мер, учитывающих это обстоятельство. О работе с сопротивлением изменениям в организации мы подробно поговорим ниже.

Корпоративные революции совершаются «верхами» при активном сопротивлении значительной части «низов», однако, причины редкости успешных инновационных проектов не только в этом. На практике даже топ-менеджмент, достаточно легко формулируя своё недовольство (*так НЕ ХОТИМ*), с гораздо большим трудом определяет «модель потребного будущего» (*а как ХОТИМ?*). Эта проблема хорошо знакома психотерапевтам: клиенту гораздо проще высказать проблему, чем объяснить (в том числе самому себе) видение позитивного решения.

Отсутствие чёткого видения итоговых результатов преобразований – одна из типичных причин неудач развития организаций. Рассмотрим характерный пример.*

Новоиспечённый финансовый директор крупной фирмы, производящей предметы длительного пользования, за год внедрил новую систему управления эффективностью, значительно повысившую основные показатели компании. Он обнаружил, что компания ведёт себя как «упитанная и довольная», а для успешной конкуренции в нынешних условиях её необходимо превратить в «тощую и скупую».

В частности:

- *Бюджета корпорации не существует: просто выделяются деньги на удачные идеи. Обычно идеи кончаются быстрее, чем деньги. Была налажена система годового бюджетного планирования.*
- *В компании были определены 25% работников с самыми низкими показателями. Им предложили уйти с выплатой достаточно крупного выходного пособия. Когда обнаружилось, что желающих немного, было объявлено 10%-ное сокращение всех подразделений с выплатой стандартного пособия по увольнению.*
- *Была проведена реорганизация работы телефонного центра, отвечающего на вопросы и жалобы клиентов. Были введены новые плановые показатели. Это привело к увеличению количества звонков, обрабатываемых каждым оператором, на 50%, а срок обработки одного звонка сократился с 6 до 4-х минут.*
- *Система комиссионного вознаграждения продавцов была излишне сложной и не понятной для работников: она включала 5 и более показателей. Вместо этого была введена простая система*

* По кн. Кирби Дж. и соавт. Когда перемены ни к чему не ведут. Сценарии управления. М., «Омега – Л», 2008

вознаграждения, привязанная только к количеству проданных товаров за квартал.

На первый взгляд эти меры выглядят разумными.

А вот что получилось:

- В результате введения бюджета на инновационные проекты были успешно завершены разработки, не принёсшие результата (зато лежащие в графике финансирования). Но очень многообещающий проект оказался заморожен, поскольку вышел за рамки бюджета.*
- Поскольку увольнения были направлены на сокращение штата (а не реальных затрат на персонал), уволены были в основном рядовые (низкооплачиваемые) служащие. Это не привело к значительной экономии средств, зато, поскольку сокращение было всеобщим, от него пострадали наиболее производительные подразделения. К тому же, учитывая, что некоторые слабые работники воспользовались предложением о повышенном выходном пособии, оказалось, что сильные работники были уволены на худших условиях, чем слабые.*
- Ухудшилась работа телефонного центра: клиенты стали жаловаться на то, что операторы стараются как можно быстрее завершить разговор, не решая проблем обращающихся.*
- Работники отдела продаж были крайне недовольны: лучшие результаты оказались у тех, за кем были закреплены богатые районы с заведомо высокими объёмами продаж.*

Другая причина – недооценка сложностей, проблем и затрат на переход от текущего неудовлетворительного состояния к целевому желаемому. Уже на «точке невозврата» выясняется, что выделенные временные, материальные и иные ресурсы исчерпаны, а до завершения ещё очень далеко.

Вернёмся к роли топ-менеджмента. Успех развития организации предполагает с его стороны не только политическую волю для начала преобразований и понимание конечных результатов, выигрышей и затрат. Руководители предприятия как главные заинтересованные лица должны лично возглавить процесс и сохранять активную лидерскую позицию на всём пути до самого конца. Процесс изменений закончится ровно в тот момент, когда первые лица утратят к нему интерес и перестанут накачивать его собственной энергией и энтузиазмом и требуя того же от подчинённых.

Попытки менять (развивать) какую-либо одну из перечисленных выше четырёх сторон организации, не затрагивая остальных, обычно безуспешны. Так, количественное расширение предприятия без соответствующих изменений в управлении создаёт хаос, а внедрение дорогостоящих информационных технологий без учёта «человеческого фактора» приводит к многократным задержкам проекта и непроизводительным затратам.

Вместе с тем, первые две составляющих, относящихся непосредственно к бизнесу, безусловно, первичны. В большинстве случаев революционные преобразования в системе управления, корпоративной культуре происходят как следствие перехода на новые технологии и/или расширения предприятия.

Бывает, что руководство компании затевает проекты развития управленческой и гуманитарной составляющих просто потому, что «так

правильно» (написано в учебниках), модно, принято в «серьёзных» корпорациях, рекомендуется консультантами. Причина неудач таких начинаний очевидна: они не приносят компании ничего кроме материальных, моральных, трудовых и иных затрат и обычно прекращаются, как только инициаторы начинают это осознавать. Более или менее уважительной причиной может быть стремление получить международный сертификат качества, но для этого нет необходимости проводить какие-то реальные преобразования: достаточно составить набор документов, удовлетворяющих требованиям аудиторов*.

Ещё одна экзотическая, но довольно частая причина организационных инноваций – ощущение, что компания пребывает в застое, и стремление оживить обстановку, дать импульс к развитию. Успех сомнителен, опять же в силу неясности ожидаемого результата. Если мотивом инноваций является развитие само по себе, лучше реализовывать его в форме крупных, амбициозных бизнес-проектов, которые повлекут за собой преобразования в системе менеджмента. Ожидаемые результаты вызовут у персонала гораздо больший энтузиазм, чем невнятные лозунги «даёшь перемены!».

Здесь уместно перейти к особой роли, которую играют (по крайней мере, должны играть) HR в преобразованиях компании.

HR – менеджмент и организационное развитие.

В управлении внедрением инноваций и организационным развитием HR должен играть особую роль. Ведь главным условием успеха здесь является именно преодоление естественного сопротивления персонала переменам, обеспечение заинтересованного сотрудничества людей. При этом решения о нововведениях и реорганизациях обычно принимаются менеджерами, отвечающие за техническое, операционное, финансовое обеспечение бизнеса, которые обычно не достаточно компетентны в вопросах «человеческого фактора».

К сожалению, во многих случаях HR узнаёт о планируемых, а то и уже реализуемых нововведениях чуть ли не в последнюю очередь. В действительности его самое активное участие, как ответственного за «человеческий фактор», необходимо на самой ранней стадии проекта преобразований.

- Как участник инновационной команды, HR должен провести анализ возможных последствий инноваций, определить их участников, оценить выгоды и потери для разных должностей и социальных групп в компании, определить возможные зоны максимального сопротивления.
- Далее необходимо спланировать программу коммуникативного сопровождения преобразований, участников коммуникаций от топ-менеджмента до линейных руководителей, график, форму донесения и содержание сообщений.
- В процессе реализации инновационного плана HR должен тщательно отслеживать развитие ситуации, фиксировать возникновение локальных конфликтов, принимать участие в их разрешении. Велика также роль HR в

* Подробнее об этом см. В. Долгов. Страсти по ISO 9000. Грустно-комическая повесть о получении сертификата на систему качества. – М., «Вершина», 2006

индивидуальной работе с сотрудниками, снижении стрессующего воздействия преобразований.

- Управление инновационными проектами – это отдельный набор компетенций. В быстро развивающейся компании HR для того, чтобы справиться со своими задачами, целесообразно ознакомиться с литературой, пройти специальное обучение, организовать корпоративные тренинги для инновационной команды по управлению изменениями и организационным развитием.
- Внедрение новых технологических процессов, систем управления, порядка и правил работы требуют специального обучения, которое нередко должно охватить широкий круг работников предприятия. Роль HR – определить потребности в обучении и организовать его.
- Задача поиска и найма новых работников, - носителей компетенций и корпоративной культуры, соответствующих требованиям преобразований.
- В ряде случаев на плечи HR ложится задача увольнения работников, чьё препятствование переменам перевешивает по значению их ценность для компании.

Отдельная проблема в том, что многие описанные в литературе и пропагандируемые консультантами методы и подходы организационного развития отработаны для зарубежного (европейского, американского, японского) бизнеса и менеджмента. Там существует своя, гораздо более длительная, чем в России, история, свои философии, образ мыслей и поведения как организаторов изменений, так и всех вовлечённых участников.

Понятно, что HR в организационном развитии – Главный специалист по «человеческому фактору». Но и собственно в области управления человеческими ресурсами российские компании ощущают проблемы, дефициты, и как следствие – необходимость перемен.

Качество менеджмента низового и среднего звена. Большинство успешных российских предприятий обязаны своими достижениями в основном таланту и деловым качествам «отцов-основателей», топ-менеджеров. На старте, в 90-х годах прошлого века, они действовали большей частью по наитию, а сейчас большинство из них приобрели не только практический опыт, но и подготовку по программам MBA. Естественно, что они хотели бы привести свой бизнес к мировому уровню организации и эффективности.

Однако, многие благие начинания «сверху» тормозятся недостатком компетентных управленцев нижележащих организационных звеньев: руководителей подразделений и департаментов. В докризисный период наши компании быстро росли, и дефицит линейных менеджеров пополнялся за счёт людей, не обременённых ни опытом, ни образованием. Отсюда – одна из главных проблем: качество управленческих решений и их реализации, попытки навести порядок, и/или внедрить современный инструментарий тормозятся в силу недостатка квалификации, непонимания, а то и сознательного сопротивления тех самых менеджеров, которые по идее и должны были бы стать главными исполнителями и проводниками.

Проблема лишь частично может быть решена путём корпоративного обучения: его качество зачастую оставляет желать лучшего, к тому же необходим и достаточный практический опыт работы. Самое главное - удержание обученного и опытного управленческого персонала.

Лояльность персонала и привлекательность компании как работодателя. Эта проблема – естественное продолжение предыдущей. Неудовлетворённый спрос на компетентных менеджеров вызывает соревнование работодателей, тенденцию предлагать всё более привлекательные условия, уровни оплаты труда. При этом компании, уже вложившие средства в подготовку собственного персонала, далеко не всегда считают нужным улучшать и условия найма, тем самым делая своих работников лёгкой добычей хэд-хантеров. Всё чаще приходится слышать от HR жалобу: *«Мы работаем, как корпоративный университет для собственных конкурентов».*

Сказанное относится далеко не только к управленцам; то же самое справедливо (может, даже в большей степени) в отношении квалифицированных инженеров и других специалистов. «Старое» их поколение постепенно теряет работоспособность, да и не всегда может эффективно работать в современных условиях. «Новое» в своё время не было подготовлено в достаточном количестве; к тому же сказывается конкуренция со стороны иностранных компаний (работа привлекательная как по содержанию и возможностям, так и по условиям и перспективам). Многие крупные российские предприятия сейчас создают программы привлечения и удержания молодых специалистов, но это требует значительных, и довольно рискованных инвестиций. Мелкие и средние предприятия на это обычно не готовы.

Лучший способ повышения лояльности – создание резерва выдвижения и чётких перспектив карьерного роста. Однако далеко не все российские фирмы в силу сравнительно небольших размеров и неопределённости перспектив развития в состоянии предложить это своим работникам. В таких случаях целесообразно сделать акцент на целенаправленном развитии корпоративной культуры, создание и поддержание благоприятного, комфортного организационного климата, общего командного духа.

Разрабатывая программу повышения лояльности персонала и привлекательности компании как работодателя, HR следует прежде всего привлечь к этой проблеме внимание высшего руководства организации и защитить перед ним свои планы. Лучший способ для этого – провести анализ текучести кадров и проблем с рекрутментом с точки зрения ущерба для благосостояния предприятия, и показать, каким образом предлагаемые меры повысят эффективность работы с персоналом.

Рекрутмент: компетенции персонала и оценка профессиональной пригодности кандидатов. Многие российские компании сейчас переживают стадию бурного роста. Этот процесс был приостановлен мировым финансовым кризисом, но с середины 2010 г. у предприятий, переживших трудные времена, снова набирает обороты. При этом компании, сократившие часть персонала в кризисный период, сейчас пытаются не только набрать новых работников, но и значительно повысить их качество: «снять сливки» с рынка труда. Значительно повышаются требования к опыту и компетенциям кандидатов.

Расширение и рост приводит к образованию в российских фирмах новых вакансий, в отношении которых у местного менеджмента ещё нет опыта. Руководители высшего и среднего звеньев обращаются к HR с требованием найти специалистов на новые должности, но зачастую не могут не только сформулировать требования к кандидатам, но даже более или менее внятно описать функциональное наполнение новой вакансии. HR остаётся лишь действовать по аналогии: искать на рынке труда резюме людей с соответствующими должностными позициями и заниматься «бенчмаркингом»:

анализировать объявления других компаний, открывающих такие же или похожие вакансии.

К сожалению, этот путь далеко не всегда гарантирует успех. В нашей стране пока отсутствуют универсальные стандарты функционала (и соответственно, профилей компетенций) для большинства наиболее востребованных должностей (за исключением, разве что, работников бухгалтерии). За одним и тем же названием в разных компаниях может скрываться совершенно разный функционал, что далеко не всегда очевидно ни менеджерам – заказчикам вакансий, ни HR. Дело ещё значительно усложняется различиями корпоративных культур и стадий развития отечественных компаний, о чём подробно говорится ниже.

В этих условиях особую важность приобретает «нулевой цикл» рекрутмента: совместная работа заказчика вакансии и HR по описанию функционала и формированию требований к кандидатам. Хорошие результаты даёт проведение совместных тренингов менеджеров и рекрутеров, на которых они находят общий язык и приучаются работать в команде.

Эффективные системы мотивации и стимулирования. Возрастание требований к качеству персонала, проблема привлекательности работодателя на сложном рынке труда, подстёгнутое кризисом стремление повысить эффективность, увеличить отдачу от персонала, по возможности сокращая издержки, придают особую актуальность совершенствованию систем оплаты труда, материального и морального стимулирования.

В докризисный период в российских компаниях преобладали две схемы мотивации персонала: оплата по результату (для торгового персонала) и личные договорённости при найме (для большинства остальных должностей). Сейчас многие работодатели стремятся максимально привязать оплату труда к результатам для всех работников, внедряя KPI и сложные системы премирования. Такие инновации не вызывают восторга у персонала, особенно той его части, которая в большей степени отвечает за процессы, чем за результаты, и которая привыкла к гарантированному вознаграждению.

HR, перед которыми стоят задачи развития системы мотивации и стимулирования персонала, можно дать следующие рекомендации.

1. Начинать следует с анализа существующего положения дел:

- Как влияет действующая система стимулирования на привлекательность компании как работодателя? Насколько часты отказы кандидатов от предложения по причине низкой оплаты труда? Есть ли случаи ухода ценных работников в другие компании на более высокие оклады?
- Существует ли в компании единая система оплаты труда, или должностные оклады сложились исторически на основе договорённостей?
- Насколько велик разрыв в оплате труда работников, занимающих сходные должности в разных подразделениях?
- Насколько схема оплаты труда продавцов стимулирует их на достижение нужных компании результатов? Насколько она понятна для них?

2. Наведение порядка в системе стимулирования стоит начать с разработки сквозной тарифной метки (грейдинг). Технология этой работы достаточно подробно освещена в литературе*. Стоит только заметить, что для этого не обязательно прибегать к сложным и дорогостоящим методам классификации должностей. Хороший результат приносит уже простое приведение всех существующих в компании должностных окладов в единую сквозную систему, отражающую уровень трудового вклада должности, необходимую квалификацию работника и ситуацию на рынке труда^.
3. Систему должностных надбавок (если они предусмотрены) и премий следует сделать максимально понятной для персонала и отражающей ожидания фирмы от каждой конкретной должностной позиции. Следует руководствоваться простым принципом: **люди будут делать то, за что мы им платим**. При этом премирование должно не только поощрять хорошую работу, но и способствовать уходу из организации нерадивых работников.
4. При пересмотре системы стимулирования (в частности, должностных окладов) не следует никого обижать, т.е. снижать заработную плату. Если, например, окажется, что тот или иной сотрудник по занимаемой должности попадает в разряд тарифной сетки ниже существующего уровня заработной платы, это можно компенсировать индивидуальными надбавками. Однако, в структуре вознаграждения может быть пересмотрено соотношение постоянной (окладной) и переменной (премиальной) частей.
5. Следует обратить самое серьёзное внимание процессу внедрения новой системы стимулирования, в частности, коммуникациям. Велика вероятность того, что в силу недостаточной информированности или неправильного понимания, работники будут демотивированы, вплоть до ухода из компании.

Оценка персонала. Практика оценки (аттестации) работников широко распространена в иностранных компаниях (особенно крупных), но в российском менеджменте ещё не привилась. Оценка персонала, по нашим данным, систематически проводится менее чем в 1/3 наших коммерческих фирм, и в большинстве случаев мало эффективна. Однако без оценки персонала трудно наладить систему карьерного роста, создание резерва выдвижения, определение потребностей персонала в обучении, наконец – стимулирование по заслугам*.

Среди всех HR-практик и инструментов управления персоналом оценка вызывает, пожалуй, самое сильное сопротивление большинства работников, начиная с менеджеров. Это и понятно: людям обычно не нравится, когда их оценивают. Линейные менеджеры воспринимают попытки HR внедрить оценку персонала как вторжение в свои «владения». Включаются все формы сопротивления: от активного («Зачем это нужно? Вы отвлекаете нас от основной работы!») до пассивного саботажа (всем подчинённым выставляются одинаковые высокие или средние оценки).

* Напр. Чемяков В.П. Грейдинг. Технология построения системы управления персоналом. М.: «Вершина», 2006

^ Примеры такого «облегченного» грейдинга см. Розин М. Успех без стратегии. Технологии гибкого менеджмента. М., «Альпина паблишерз», 2011

* Подробно о значении оценки персонала, методах и технологиях см. Вучкович-Стадник А. Оценка персонала: чёткий алгоритм действий и качественные практические решения. М.: «Эксмо», 2008

Единственный способ переломить такое сопротивление – сделать линейных менеджеров соучастниками и сторонниками внедрения оценки: показать, как инструмент оценки подчинённых может принести пользу в их повседневной работе. Для этого лучше всего организовать серию практических семинаров, на которых продемонстрировать менеджерам, как работает оценка, зачем она нужна (прежде всего им самим). Кроме того, при разработке методик оценки необходимо сделать их максимально простыми и доступными.

Вопросы для самопроверки

1. В каких разрезах в научно-деловой литературе обычно рассматривается тема организационного развития? Как они на практике связаны между собой?
2. Дайте определение понятию организационного развития.
3. Какова роль топ-менеджмента компании в процессах организационного развития?
4. Каковы обычные причины неудач проектов организационного развития?
5. Какие задачи стоят перед HR в процессе реализации инновационного плана?
6. Какими способами можно решить проблему лояльности персонала?
7. Каким образом HR следует действовать при разработке программы повышения лояльности персонала и привлекательности компании как работодателя?
8. Каковы пути решения проблемы взаимодействия менеджеров – заказчиков вакансий и HR?
9. Что следует делать HR, перед которыми стоят задачи развития системы мотивации и стимулирования?
10. Чем вызвано сопротивление менеджеров внедрению систем оценки персонала? Как можно преодолеть это сопротивление?

Жизненный цикл корпорации и организационная культура

Развитие организации: жизненный цикл

В качестве причины организационных инноваций часто называют предвидение менеджментом проблем, ожидающих корпорацию на последующих стадиях развития, и проактивное, упреждающее реагирование. Однако на практике это выглядит скорее как красивая научная идея. По крайней мере, в отечественном бизнесе менеджеры обычно слишком заняты решением текущих проблем и ликвидацией постоянно возникающих экстренных ситуаций, чтобы всерьёз планировать отдалённое будущее и предстоящие проблемы и кризисы. Большинство российских компаний под стратегическим управлением понимают в лучшем случае планы на ближайший год.

Сказанное вовсе не означает, что развитие системы управления – роскошь, дополняющая более «серьёзные», деловые аспекты организации. Напротив, менеджмент и человеческие отношения составляют реальную производительную силу, а их отставание от технологического развития и роста бизнеса сводит на нет все выигрыши.

Организации, подобно живым организмам, претерпевают определённые циклы развития. Все они в определённый момент рождаются, растут, меняются (иногда до неузнаваемости) и рано или поздно заканчивают существование. На каждой стадии развития возникают свои проблемы, накопление которых приводит к кризисным ситуациям. Соответственно, на разных стадиях требуются (и реально возможны) свои меры по изменениям и инновациям. Поэтому для практики управления организационным развитием необходимо понимать, на каком этапе своего цикла находится компания, уметь диагностировать характерные для данного этапа проблемы и видеть перспективы, возможности и угрозы.

Известны различные модели жизненного цикла организаций. В этом пособии в качестве базовой используется концепция И. Адизеса, как наиболее практичная и разработанная специально с целью управления инновациями.

Несколько важных постулатов концепции И. Адизеса:

1. Изменения организации протекают непрерывно.
2. Каждая проблема или благоприятная возможность, вызванная изменением, приводит к решению, вызывающему ещё большие изменения. Новая ситуация создаёт новый набор проблем и возможностей.
3. Таким образом, развитие организации – это не путь «от плохого к хорошему», а замена старых проблем новыми. Поэтому не стоит ждать, что в результате перемен проблемы исчезнут сами собой. Пока мы живы, у нас всегда будут проблемы.
4. Быстрое принятие и реализация неправильных решений – путь к катастрофе. В результате организация сталкивается с более серьёзными проблемами, чем те, которые она пыталась решить.
5. Правильное развитие организации – не преодоление проблем, а наращивание способности справляться с более сложными и масштабными проблемами.

6. В результате изменений происходит дезинтеграция прежних структур, отсюда и возникают проблемы на каждой стадии развития. Роль лидера организации не в том, чтобы удержать систему от распада. Напротив, она заключается в проведении изменения, вызывающего распад системы на отдельные составляющие, и последующей их реинтеграции в единое целое.
7. На каждой стадии развития компания сталкивается с *нормальными* (для данной стадии) проблемами. Попытки препятствовать изменениям (или наоборот, бесплодная борьба с препятствиями) вызывают *аномальные* проблемы. При сохранении аномальности они перерастают в проблемы *патологические*, которые угрожают самому существованию организации.
8. Нормальные проблемы носят временный характер, они разрешимы и создают базу для обучения и развития как менеджеров, так и компании в целом. Аномальные проблемы заводят в тупик: попытки менеджеров их решить приводят к тому, что они возникают снова и снова. Отсюда – замедление развития организации, ощущение неспособности справиться с проблемами, утрата доверия к руководству и морального духа. Патологические проблемы угрожают способности компании к выживанию: потеря рынка, уход ключевых специалистов, истощение финансовых ресурсов. Здесь требуется уже не терапия, а хирургическое вмешательство: переориентация организации, обычно сопровождаемая заменой высшего руководства.

В соответствии с моделью И. Адизеса жизненный цикл компании включает следующие этапы: Ухаживание (пренатальный период), Младенчество, Бурные годы («Давай-Давай»), Юность, Ранний и Поздний Расцвет, Старение (Аристократизм) и Окончательный упадок (Бюрократизация и Смерть). Остановимся на них подробнее.

1. **Ухаживание.** На этом этапе организация ещё не существует: её потенциальные основатели только обдумывают идеи и обсуждают возможности. В уже действующих организациях период ухаживания могут проходить новые проекты и начинания. В обоих случаях может так и не произойти перехода к реальным действиям.
2. **Младенчество.** Этап перехода от идей к действиям и результатам. Организация только начинает работать, у неё ещё нет особой структуры и зафиксированных правил. Она функционирует несогласованно, и поэтому сталкивается с массой проблем, которые часто превращаются в кризисы. Всё управление находится в руках её руководителя, который ни с кем не делится полномочиями. Его девиз: «*Я отвечаю за всё!*». Компания или новый проект держится на энтузиазме, преданности и энергии основателя, и может умереть, не достигнув следующего этапа, если всё это будет утрачено.
3. **Бурные годы («Давай-Давай»).** Идея оказалась работоспособной, дело «запущено», приносит устойчивые поступления денежных средств, сбыт растёт. Успех кружит основателям голову и делает их чрезвычайно самонадеянными.

На этом этапе компания склонна хвататься за любые, даже самые рискованные начинания: каждая благоприятная возможность рассматривается как приоритетная. Рождается множество новых проектов с непросчитанными рисками. Система управления ещё не налажена, и руководство компании не всегда в

состоянии сопоставить выигрыши и потери. Если Младенчество – это управление кризисами, то этап «Давай-Давай» - это перманентный кризис, порождённый управлением.

На этапе «Давай-Давай» компания растёт и организуется не вокруг задач, а вокруг людей. Со всё новыми проектами штат непрерывно растёт, причём система должностей, распределения задач и полномочий, а также вознаграждения определяется путём случайных решений и личных договорённостей.

При всём этом власть остаётся сосредоточенной в руках одного человека, - основателя, который, хотя и ощущает необходимость выстраивания соответствующей системы управления, не в состоянии делегировать кому-либо полномочия. Естественный конфликт между стремлением удержать полный контроль и передать часть решений менеджерам составляет одну из главных проблем этапа «Давай-Давай». На этом этапе высшему менеджменту свойственно устанавливать правила и ограничения, и тут же первыми их нарушать.

4. Юность: второе рождение и взросление. Главное содержание этого этапа: компания так или иначе переходит к регулярной системе управления. Зачастую это совершается путём смены руководства: найма профессиональных менеджеров (или продажи компании новым владельцам, которые таких менеджеров пригласят).

Такой шаг требует от основателя компании мудрости и мужества. Ему приходится отказываться от роли единоличного властителя и делегировать целый ряд важных решений новым людям, в компетентности и в успехе которых пока никто не может быть уверен. Однако от такого решения зависит будущее предприятия, поскольку один топ-менеджер не в состоянии справиться со всем объёмом задач, а «старые» соратники обычно не способны (да и не желают) принимать на себя ответственность и решения более высокого уровня.

Для организаций, как и для людей, период юности относительно короток, но чрезвычайно сложен и связан с бурными потрясениями. Его задача – переход от предпринимательских правил игры, свойственных стадиям Младенчества и «Давай-Давай» к акцентам на систематизирование и правила. Компания должна стать более профессиональной – меньше полагаться на интуицию при принятии решений, стараться самой создавать благоприятные возможности, а не просто использовать те, которые ей предоставляются обстоятельствами.

На предыдущих стадиях всё строилось «вокруг людей», управление было крайне персонифицированным. Одна из причин вступления в Юность, - желание Основателя избавить компанию от зависимости от персоналий, сделать систему управления общим корпоративным активом.

Всё это означает серьёзные изменения не только в постановке целей, стиле работы менеджеров, но и в организационной культуре в целом. Этот этап, как и юность в биографии человека, характеризуется множеством конфликтов. Прежде всего, это конфликты между старожилками компании и новыми менеджерами. Ветераны препятствуют нововведениям отнюдь не только в силу естественного консерватизма: они в буквальном смысле чувствуют потерю почвы из-под ног, утрату своего потом и кровью заработанного положения.

Чтобы противостоять активному сопротивлению старожилов, новым менеджерам приходится нанимать на работу своих людей. Таким образом создаются клановые группировки, борьба между которыми ведётся преимущественно методами партизанской войны. Таким образом, а этапе Юности

компания рискует перейти к конфликтной организационной культуре «*наши против не наших*», при которой основные усилия персонала тратятся не на продуктивную деятельность, а на противостояние, зачастую в ущерб бизнесу.

5. **Расцвет.** На эту стадию развития могут перейти компании, которым посчастливится успешно преодолеть сложный период Юности. Выделяются эпохи Раннего Расцвета и Позднего Расцвета (что фактически уже является переходом к Закату). Во многих организациях признаки того и другого наблюдаются одновременно.

Вот основные характеристики Раннего Расцвета:

- Общее видение и ценности: «соответствие слов делам». Работники компании хорошо понимают, «кто они такие, что здесь делают и ради чего».
- Узаконенный, официально регламентированный процесс управления. Люди знают и понимают, где и как принимаются решения. В организации имеется «конституция», возможно, неписанная, но соблюдаемая на практике.
- Контролируемая и развиваемая креативность. Противоречивые факторы креативности и контроля, рынка и технологий как движущих сил уравновешены системой управления.
- Разумное сочетание ориентации на потребителя и интересы предприятия. Компании, достигшие этого этапа, могут сказать своим клиентам, чего те *должны* хотеть.
- Сознательно выбираемые фокус и приоритеты.
- Организационная структура и бизнес-процессы интегрированы в функциональные системы.
- Предсказуемое превосходство над конкурентами.
- Устойчивый рост сбыта и прибыльности.
- Организационная плодовитость. Организация периода Расцвета – это расширяющаяся группа скоординированных центров прибыли. Она подобна дереву, содержащему в своих плодах семена новых компаний.
- Культура взаимного доверия и уважения. Конфликты возможны, но они не перерастают в межличностные ссоры. Люди не боятся высказывать и отстаивать свою точку зрения.

Главная проблема компании в период Расцвета состоит в том, чтобы удержаться в этом состоянии. На фазе Заката компания всё ещё в состоянии Расцвета, но уже начинает выходить из него.

6. **Аристократизм: первая фаза старения организации.** Почему компании не могут вечно пребывать в Расцвете? Из-за того, что всё *слишком хорошо*. Организация богата, правильно выстроена, известна на рынке, сильна. Работать в ней комфортно. Будущее представляется безоблачным. Всё это сильно напоминает взгляды и поведение старой аристократии накануне революции. Когда дела идут хорошо и явных признаков беды не наблюдается, никому не хочется спрашивать: «**а что, если...?**».

Чувство самодовольства приводит к потере гибкости, желания изменяться и создавать новое. Хотя компания сохраняет ориентацию на результат, люди всё больше держатся за прошлые завоевания, чем ориентируются на будущие перспективы.

Вот некоторые признаки старения компании:

- Образуется избыток денежных средств.
- Успех обеспечивается не принятием риска, а умением избегать его.
- Форме отдаётся предпочтение перед функцией.
- Работники сосредотачиваются не на том, *что и почему* следует делать, а на том, *как и кто* это сделал.
- Запрещено всё, что не разрешено.
- Бухгалтерия, юридический и финансовый отделы обладают большей властью, чем отделы маркетинга и сбыта.
- Полномочия не уравниваются ответственностью.
- Решения принимаются путём политических игр.

Если на этапах роста организации изменения поощряются, даже несмотря на порождаемые ими конфликты, то на фазе Аристократизма люди хотят меньше изменений и меньше конфликтов. На этой фазе компания:

- Снижает свои ожидания роста.
- Мало интересуется новыми рынками, технологиями, расширением границ.
- Фокусируется на прошлых достижениях, а не на видении будущего.
- С подозрениям относятся к изменениям.
- Вознаграждают тех, кто делает то, что им велят.
- Больше заинтересованы в межличностных отношениях, чем в принятии рисков.
- Тратят деньги на системы контроля, премии и бонусы, а также на обустройство помещений.
- Больше беспокоятся о том, как делать, чем что делать и почему.
- Требуют приверженности традициям, соблюдения формальностей в одежде и в обращении.
- Держат в штате людей, заботящихся о поддержании жизнеспособности компании, но в качестве рабочего девиза используют лозунг «Не гони волну».
- Внедряют лишь незначительные внутренние инновации; покупают другие компании ради получения новых продуктов, рынков и даже духа предпринимательства.
- Представляют собой богатые и привлекательные цели для поглощения.

Атмосфера в организациях – аристократах становится всё более застойной. Значение имеют не результаты, а «правильное» поведение: преимущества для выживания и даже продвижения получают посредственности.

7. Окончательный упадок: Охота на ведьм, Бюрократизация и Смерть.

Благодушие и покой эпохи Аристократизма приводят к тому, что компания всё более теряет своё положение на рынке под натиском более гибких и подвижных конкурентов. Если не провести радикальных перемен, которые могли бы вернуть её в состояние Расцвета (это крайне сложно, но всё же реально), рано

или поздно начинается поиск козлов отпущения: стадия Охоты на ведьм. Её главные характеристики:

- Проблемы персонифицируются: люди фокусируют внимание на том, *кто* создал проблемы, а не на том, *что* надо делать для их решения.
- Вместо того, чтобы заниматься проблемами организации, люди вовлекаются в межличностные конфликты, обвиняют и дискредитируют друг друга.
- Организацию охватывает всеобщая паранойя.
- В подковёрную борьбу вовлекаются все, ни у кого нет времени заниматься клиентами.

Во многих случаях существование компании и завершается стадией Охоты на ведьм. Но бывает, что её жизнь поддерживается искусственно: субсидированием или национализацией. Компания не в состоянии генерировать ресурсы для жизнедеятельности, но оправдывает своё существование, поскольку представляет интерес для другой организации, готовой обеспечить её поддержку, - Государства. В такой протекционистской среде выживают люди только одного типа, - администраторы. Организация становится полностью бюрократической. В ней:

- Много систем, но все они мало способствуют достижению функциональной цели.
- Происходит самоизоляция от внешней среды. Организация действует как бы сама для себя.
- Существует огромное количество правил, регламентов и инструкций. Их смысл никому не понятен, но все они соблюдаются в соответствии с ритуалом, а не здравым смыслом.
- Главный канал коммуникации – письменный. Собственно, продуктивная деятельность заменяется бесконечной внутренней и внешней перепиской.
- Никто не принимает даже самых простых решений: все действия заменяются бюрократическими проволочками между инстанциями.
- Организация дезинтегрирована: ни один отдел не знает, что делается в соседнем. Поэтому любое взаимодействие между подразделениями превращается в бесконечную переписку.
- Клиенты вынуждены разрабатывать пути преодоления существующих в ней препятствий.

На этапе Бюрократии организация может существовать достаточно долго, пока по каким-то причинам не прекратится её искусственная поддержка извне. Смерть наступает, когда исчерпываются ресурсы для вознаграждения работников за их труд. Организация умирает, когда у персонала нет причин появляться на работе.

Инструмент организационного развития: формула PAEI

Для диагностики проблем развития компании и выбора способов их преодоления И.Адизес предлагает разработанный им инструмент, известный как формула (код) PAEI. Рассмотрим его подробнее.

Компания должна быть результативной, т.е. давать ожидаемые от неё результаты, и эффективной, т.е. обеспечивать результат с приемлемыми затратами. Здоровая, нормально развивающаяся организация должна быть одновременно результативной и эффективной как в краткосрочном, так и в долгосрочном периодах. Для этого менеджмент должен выполнять четыре следующих функции:

- Производство результатов - (P)roducing.
- Администрирование - (A)dministrating.
- Предпринимательство - (E)nterpreneuring.
- Интеграция - (I)ntegrating.

Производство (P) – создание и реализация товаров и услуг, которые компания предоставляет своим потребителям. Отвечает на вопрос «Что нужно сделать?». Обеспечивает результативность в краткосрочной перспективе.

Администрирование (A) – это создание и поддержание порядка в организационных (производственных) процессах. Отвечает на вопрос «Как это нужно сделать?». Обеспечивает эффективность в краткосрочной перспективе.

Предпринимательство (E) – определение направления, в котором должна развиваться организация. Она сочетает творческий подход и готовность к риску. Отвечает на вопрос «Когда и зачем это нужно сделать?». Обеспечивает результативность в долгосрочной перспективе.

Интеграция (I) – создание общей атмосферы и системы ценностей, стимулирующих людей действовать сообща. Отвечает на вопрос «Кто это будет делать?». Обеспечивает эффективность в долгосрочной перспективе.

Заметим, что функции P и E играют роль «двигателя», обеспечивающего достижение результатов, а I и A – скорее роль тормоза и регулятора правильного течения процессов. Очевидно, что обе группы функций одинаково важны (кто хотел бы управлять автомобилем, лишённым тормозов?). Тем не менее, в большинстве компаний достижение результата провозглашается безусловным приоритетом для всех (включая такие, например, подразделения, как бухгалтерия, функция которой, безусловно, относится к Администрированию).

Для понимания модели И. Адизеса очень важно иметь в виду, что *все перечисленные функции менеджмента находятся в естественном противоречии друг с другом*. Собственно, умелое и органичное их сочетание и составляет основу искусства корпоративного управления.

- Производство (P) направлено на получение немедленного результата, а Администрирование (A) мешает ему, требуя, чтобы процессы реализовывались *правильно*. Отсюда – типичные для многих компаний противоречия и конфликты между коммерческими и административными подразделениями.
- Предпринимательство (E) направлено на инновации и изменения, связано с риском и неопределённостью, отвлекает ресурсы предприятия от непосредственной производственной деятельности. Таким образом оно находится в противоречии с функциями A и P. Характерный пример – проблемы, возникающие при попытках внедрения новых производственных и управленческих технологий.

- Интеграция (I) – это создание чувства единства, принадлежности, командного духа компании. Этому противоречит функция А: с её точки зрения соблюдение правил превышает человеческих взаимоотношений. Для функции Р на первом месте – результат (не важно, какой ценой). Наконец, функция Е, - креативность, - обычно удел одиночек, чьи идеи могут идти вразрез с интересами и взглядами большинства.

Для каждой из описанных выше стадий жизненного цикла компании характерно своё сочетание этих функций. Идеальная организация, одновременно результативная и эффективная в краткосрочном и долгосрочном периодах описывается формулой PAEI, т.е. все функции должны реализовываться в необходимой мере. На практике это встречается не часто: в компаниях, успешно достигших Расцвета. Молодые компании, ориентированные прежде всего на результат, и объединённые усилиями энтузиастов – основателей и единомышленников (стадия «Давай-Давай») описываются формулой PaEi. На поздних стадиях жизненного цикла (Упадок), напротив, утрачивается функция предпринимательства Е, и формула приобретает вид PAeI. В конечном итоге (Бюрократизация) сохраняется лишь Администрирование: 0A00.

Обычные (нормальные) проблемы организации на разных стадиях развития, а также действия, необходимые для предотвращения их перерастания в патологические проблемы, приведены в таблице 1.

Таблица 1

**Обычные проблемы организации на разных стадиях развития
(по И.Адизесу)**

Стадия жизненного цикла	Формула	Проблемы развития компании	Решения
Ухаживание	paEi	Перейти от идей к реальной деятельности.	К функции Е (ведущей) необходимо добавить небольшие дозы остальных функций (хотя бы для составления бизнес-плана).
Младенчество	Paei	Набрать необходимые «обороты» в реализации идей, получить конкретные результаты. Заработать средства для дальнейшего развития.	Функция Е ослабевает, на первое место выходит Р, остальные функции – на прежнем уровне (минимально необходимом).
«Давай-давай»	PaEi	Закрепиться на достигнутом уровне и одновременно осваивать новые продукты и рынки.	При сохранении высокого уровня функции Р снова повышается значение Е; остальные функции – на прежнем уровне.
Юность	PAei или pAEi	Выйти из кризиса неуправляемого роста. Переход функций Е и I от «отцов-основателей» в руки регулярного менеджмента.	Развитие функции А с целью перехода к регулярному менеджменту.

Расцвет	РАЕІ	Обеспечить эффективность и результативность в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Не потерять завоеванные достижения.	Развитие и поддержание всех функций в гармонии как актива компании.
Упадок	РАеІ	Преодолеть тенденцию к самоуспокоенности, утрате предприимчивости.	Радикальные решения по реорганизации компании, замена руководства.

Корпоративная культура как фактор организационного развития.

В литературе неоднократно подчёркивалось влияние корпоративной культуры на успех организационного развития. Одни типы корпоративной культуры способствуют, а другие препятствуют внедрению инноваций. Более того, создание и укрепление благоприятной корпоративной культуры часто указывается как одна из приоритетных целей (и одновременно – рычагов) организационного развития.

Корпоративную культуру всё чаще называют определяющим фактором успеха в бизнесе. Что отличает процветающие компании от их менее успешных конкурентов? *«Ключевой составляющей в каждом конкретном случае является нечто не вполне различимое, что-то не очень явное, но гораздо более сильное, чем ... рыночные факторы. Главной отличительной особенностью этих преуспевающих компаний, их самым важным конкурентным преимуществом, наиболее мощным фактором, который все они выделяют как ключевую составляющую своего успеха, является культура их организаций»*^{*}.

Что такое корпоративная или (в более широком значении) организационная культура? В обзорах, посвящённых этой теме, насчитывается около 20 определений, принадлежащих различным авторам, и, соответственно, отражающих разные точки зрения. Это *«нечто не вполне различимое, ... не очень явное»* включает[♥]:

- признанные ценности, убеждения, нормы и формы поведения сотрудников компании;
- философию компании;
- стиль лидерства и руководства;
- формы и способы управления;
- осознание работниками себя и своего места в организации;
- трудовую этику и мотивацию
- способы и язык общения в организации;
- внешний вид работников, их поведение, верования;

^{*} Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. – СПб, «Питер», 2001 С. 28

[♥] Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка. - СПб, 2008

- организация питания, обучения и развития;
- отношение ко времени;
- характер отношений между людьми разного ранга интеллекта, опыта и т.д.

В работах, посвящённых корпоративной культуре, в качестве примера чаще всего приводятся различия в одежде сотрудников. В одних компаниях принято носить деловые костюмы и галстуки, в других – сандалии, джинсы и футболки. В действительности это лишь внешнее проявление, причина которого лежит гораздо глубже. Одежда лишь подчёркивает акцент на строгость и порядок в первых и на креативность и свободу во вторых, хотя и в тех и в других компаниях могут царить весьма жёсткие правила и нравы.

Культура компании далеко не всегда однородна. Например, в финансовом и рекламном, производственном и торговом департаментах одной и той же фирмы могут сосуществовать достаточно разные субкультуры.

Важная особенность культуры в том, что пространство её обитания, – это прежде всего сами люди, составляющие организацию. Большинство элементов организационной культуры нигде не прописано, формально не зафиксировано. Более того, писанные законы организации, её декларируемые лозунги, «миссии и ценности» нередко радикально расходятся с теми культурными компонентами, которые определяют действительное положение вещей и поведение людей.

Это и делает культуру компании одним из главных факторов управления изменениями. Ведь самое главное здесь – реакция людей на происходящие события. А если таковые идут вразрез с принятыми ценностями, убеждениями, нормами и формами поведения, то вряд ли можно ожидать успеха.

Майкл Армстронг в фундаментальном руководстве по стратегическому HR-менеджменту* даёт следующие рекомендации по управлению изменениями в организации.

- Достижение устойчивых изменений требует высокой степени приверженности работников и лидерства на основе видения со стороны руководства.
- Необходимо понимать культуру организации и те рычаги изменений, которые будут эффективны в данной культуре.
- Менеджеры на всех уровнях должны обладать нужным темпераментом и лидерскими качествами, соответствующими обстоятельствам конкретной организации и ее стратегиям изменений.
- Важно создать рабочую среду, которая ведет к изменениям. Это означает развитие компании как «обучающейся организации».
- Степень приверженности изменениям повышается, если задействованные в изменениях люди имеют возможность в полном объеме участвовать в планировании и реализации планов. Важной целью является формирование чувства «собственности» по отношению к изменениям, с которыми работникам придется смириться.
- Система вознаграждения должна стимулировать инновации и фиксировать успех в достижении изменений.

* Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами - М.: ИНФРА-М, 2002.

- Стратегии изменений должны быть адаптивными, так как жизненно необходима способность быстро реагировать на новые ситуации и требования, которые неизбежно будут возникать.
- Наряду с успехом изменения неизбежно будут сопряжены с неудачами. Необходимо ожидать возможных неудач и учиться на ошибках.
- Четкие доказательства и данные о необходимости проведения изменений являются мощным инструментом для запуска процесса, однако установить потребность в изменениях все же легче, чем принять решения по удовлетворению этой потребности.
- Внимание должно быть сконцентрировано на изменении поведения, а не на попытке навязать корпоративные ценности.
- Легче изменить поведение путем изменения процессов, структур и систем, чем через изменение установок.

Не трудно заметить, что рекомендации М. Армстронга имеют к корпоративной культуре самое прямое отношение.

Корпоративная культура обычно воспринимается работниками компании, особенно «ветеранами», как естественная данность, не осознаётся как нечто особенное. Существует феномен культурного шока: человек, привыкший работать в организации с определённой культурой, может быть полностью дезориентирован, оказавшись в радикально иной среде. Например, менеджер, привыкший к строгой авторитарной культуре, где слово начальника – закон, вряд ли сможет адаптироваться в компании, где царит атмосфера творчества и каждый работник имеет право высказать свою точку зрения и быть выслушан.

Корпоративная культура зависит от многих объективных и субъективных факторов. В частности:

- **От отрасли (вида бизнеса).** Например, культура промышленного предприятия, банка и рекламного агентства всегда будут сильно различаться.
- **От стадии жизненного цикла организации.** Если вернуться к предыдущему разделу, становится ясно, что на ранних стадиях жизненного цикла в компании поощряется инициатива и риск, а акцент делается на результатах, а на поздних большим спросом пользуются соблюдение корпоративных стандартов, порядок и правильность процессов.
- **От размера компании.** Корпоративные культуры малых предприятий, где все друг друга знают и каждый на виду, всегда сильно отличаются от крупных, где приходится проводить специальные мероприятия, напоминающие, что все сотрудники в конце концов принадлежат к одной и той же организации.
- **От взглядов и поведения лидеров компании.** В качестве примера часто приводятся корпорации Microsoft и Apple, культуры которых в значительной мере определяются их основателями, - соответственно, Биллом Гейтсом и Стивом Джобсом.

Исследователи неоднократно пытались выработать классификацию корпоративных культур. Такие попытки, как и приведённые выше взгляды на

главные составляющие культуры, скорее дополняют друг друга, чем противоречат. В частности, выделяют*:

- По акценту внимания компании на внутреннюю или внешнюю среду: интровертные и экстравертные культуры.
- По характеру традиционных коммуникаций: культуры индивидуализма и коллективизма.
- По стилю управления (организационная структура, способы принятия решений и проч.): бюрократическая и инновационная культуры.

К. Камерон и Р. Куинн на основании эмпирических исследований выделяют 2 главных фактора, различающих виды корпоративных культур:

1. Фактор динамизма: одни организации склонны к переменам, отличаются адаптивностью и органической цельностью; другие предпочитают стабильность, предсказуемость, порядок и контроль
2. Фактор ориентации: одни компании в большей степени ориентированы на внутреннюю интеграцию, единство, гармонию, а другие – на внешнее окружение, на взаимодействие или конкуренцию вне их собственных границ.

Корпоративные культуры в соответствии с этими преобладающими ценностями, делятся на 4 типа (Табл. 2).

Таблица 2

Виды корпоративных культур (по К. Камерон и Р. Куинн)

Гибкость и дискретность			
Внутренний фокус, интеграция	Клановая (семейная) культура	Адхократическая культура	Внешний фокус, дифференциация
	Бюрократическая (иерархическая) культура	Рыночная культура	
Стабильность и контроль			

- **Компании с клановой (семейной) культурой** в качестве приоритета ставят сплочённость, заботу о людях. Организация объединяется за счет преданности и традиций. Высокое значение придается

* Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка. - СПб, 2008

моральному климату, командному духу. Лидеры относятся к подчинённым как «родители» или «воспитатели». В качестве критерия успеха рассматривается моральный дух и сплочённость. Пользуясь терминологией И. Адизеса, в таких компаниях преобладает ценность функции Интеграции (I).

- **Фирмы с адхократической• культурой** ценят экспериментирование, новаторство, готовность к риску. Поощряется личная инициатива и свобода. Лидеры ведут себя прежде всего как творцы-экспериментаторы. Успехом считается предложение новых, уникальных продуктов. Здесь главная роль отводится функции Предпринимательства (E).
- **Организаций с бюрократической (иерархической) культурой** ориентированы на внутреннюю интеграцию в сочетании со стабильностью и высоким уровнем контроля. Управление формализовано и структурировано. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Лидеры – рационально мыслящие координаторы и организаторы. Успех состоит в экономии затрат, надежности поставок, выполнении планов. Доминирует функция Администрирования (A).
- **Компании с рыночной культурой** акцентируются на внешних позициях в сочетании с требуемой стабильностью и контролем. В центре внимания – достижение целей, конкретные результаты. Высоко ценятся стремление побеждать, нацеленность на успех (который воспринимается как захват всё большей доли рынка). Лидеры суровы, жёстки, требовательны. В управлении наёмными работниками активно используется внутренняя конкуренция. Тон задают функции Предпринимательства (E) и Производства (P).

В следующей таблице даны характеристики реакции на изменения компаний с разными типами корпоративных культур (Табл. 3).

Таблица 3

Реакция на изменения компаний с разными типами корпоративных культур

Тип корпоративной культуры	Реакция на изменения, возможные проблемы
Клановая (Семейная)	<ul style="list-style-type: none"> - Высокая сопротивляемость к изменениям, нарушающим традиции, ущемляющим интересы тех или иных групп персонала. - Попытки введения инноваций с помощью увещеваний. - Замедленная реакция на потребность в изменениях.
Адхократическая	<ul style="list-style-type: none"> - Стремление к изменениям. - Пропаганда изменений и развития как одной из главных корпоративных ценностей. - Слишком частые перемены.

• От латинского ad hoc, - спонтанный, случайный, временный

Бюрократическая (Иерархическая)	- Чрезвычайно высокая сопротивляемость к изменениям на всех уровнях корпоративной иерархии.
Рыночная	- Гибкость, приспособляемость к изменениям. - Попытки внедрения изменений командно-административным путём. - Сложность внедрения инноваций из-за недостаточного понимания роли человеческого фактора. - Высокая вероятность конфликтов в процессе изменений.

Вопросы для самопроверки

1. Как вы понимаете тезис о том, что развитие организации – это не путь «от плохого к хорошему», а замена старых проблем новыми?
2. Вспомните свой опыт участия в крупных организационных изменениях. Какими проблемами они были вызваны? Какие новые проблемы возникли в результате перемен?
3. В чём состоит правильное развитие организации? Какие способности она должна нарастить?
4. Чем отличаются нормальные проблемы развития компании от аномальных?
5. На какой стадии развития, с вашей точки зрения, находится организация, в которой вы работаете? По каким признакам вы судите?
6. Почему четыре функции менеджмента находятся в естественном противоречии друг с другом? Дефицит каких функций, на ваш взгляд, испытывает организация, в которой вы работаете?
7. Что такое корпоративная (организационная) культура? В чём её значение для управления изменениями организации?
8. Как бы вы охарактеризовали корпоративную культуру организация, в которой вы работаете? В какой степени её особенности помогают, или наоборот, способствуют процессам развития?
9. Как вы понимаете тезис М. Армстронга о том, что легче изменить поведение людей путем изменения процессов, структур и систем, чем через изменение установок?
10. От каких объективных и субъективных факторов зависит корпоративная культура?

Российская специфика организационного развития

Корпоративные культуры современных российских компаний.

Как обычно при изучении работ зарубежных авторов, встаёт вопрос: до какой степени результаты их исследований и предлагаемые модели могут относиться к нашей стране с её специфическим путём развития, и применимы к отечественной практике? Для ответа необходимо рассмотреть особенности корпоративной культуры компаний, работающих сейчас в России.

Одним из главных факторов, определяющих особенности корпоративных культур компаний современной России, составляет их **историческое происхождение**. Среди них можно условно выделить:

- «Постсоветские» компании.
- «Неороссийские» компании.
- Иностранные компании и транснациональные корпорации.

Встречаются также компании «гибридного» типа, объединяющие черты всех названных, иногда в довольно причудливых комбинациях.

Для HR важно понимать различия этих организаций в следующих элементах корпоративной культуры:

- **Корпоративная идеология:** какой видят (или хотят видеть) организацию её руководители и наёмные работники. В частности, как организация относится к своему персоналу. Какие формы поведения работников поощряются, какие считаются приемлемыми, какие наказываются (формально или неформально).
- **Политика в области человеческих ресурсов.** Как, из каких источников, по каким принципам компания пополняет свои ряды. Кто, как и почему остаётся в компании и получает в ней поощрения и продвижение. От кого, почему и как компания избавляется.
- **Система корпоративного управления.** Какие принципы, правила и инструменты менеджмента действуют в организации. Кем и как принимаются главные решения. Как они проводятся в жизнь. Насколько корпоративный менеджмент понятен и прозрачен на всех уровнях.
- **Отношение к инновациям и развитию.** Как воспринимают перемены высшие руководители организации. Как относятся к переменам и ведут себя сотрудники. Насколько организация нуждается в переменах и способна успешно реализовать их.

Для начала необходимо вспомнить, что ещё два десятилетия назад в нашей стране не существовало ни бизнеса, ни трудовых отношений (в их современном понимании). Все граждане СССР без исключения были наёмными работниками единого работодателя, - государства. Частная собственность в правовом поле не существовала, а предпринимательская деятельность являлась уголовным преступлением.

Не существовало ни рынка вообще, ни рынка труда в частности. Целью предприятий и организаций было выполнение планов, цели и координация которых регулировались на общегосударственном уровне. Конкуренция имела

место лишь в очень ограниченных масштабах, например, между несколькими конструкторскими бюро за получение государственного заказа на разработку того или иного «изделия».

Следует также понимать, что обстановка в промышленности, науке и образовании, повседневная жизнь людей к концу 80-х годов XX века в СССР сложились под влиянием общественно-исторических процессов, начало которым было положено в конце 40-х – начале 50-х годов. В международных отношениях это – холодная война, противостояние двух мировых систем, гонка вооружений. Во внутренней жизни страны – значительная либерализация, начало которой было положено «хрущёвской оттепелью», бурное развитие науки и техники.

Безусловный приоритет отдавался отраслям, прямо или косвенно работавшим на «оборонку». Лёгкая промышленность, производство товаров народного потребления всегда были на втором по значению месте.

Жизненный цикл советских организаций в одних отношениях радикально отличается от модели И. Адизеса, а в других – в достаточной мере ей соответствует.

Подавляющее большинство ведущих промышленных и научно-производственных комплексов всех отраслей СССР были либо созданы в 40-х – начале 50-х годов XX века, либо претерпели в этот период существенные скачки в развитии. О стадиях Ухаживания и Младенчества говорить не приходится, поскольку эти организации сразу создавались решениями советского правительства с предварительной разработкой их структуры, предоставлением всех необходимых материальных и людских ресурсов, а также – гарантией заказов.

Можно сказать, что советские предприятия в отличие от западных коммерческих структур уже родились на стадии «Давай-Давай», сопровождаемой бурным ростом, причём опасности слабого развития функции Администрирования в значительной степени преодолевались благодаря централизации управления в стране, стандартизации организационных структур, процедур и правил.

Большинство советских организаций достигли Расцвета в конце 60-х – начале 70-х годов. Однако уже к этому времени стали проявляться оборотные стороны преимуществ социалистической системы хозяйствования, развития науки и промышленности. Пресловутая «эпоха застоя», сменившаяся «перестройкой» и далее, на протяжении 20 последующих лет, - распадом страны, коренной ломкой социально-экономического и политического строя, была не в последнюю очередь вызвана массовым переходом советских организаций к стадии Упадка и Бюрократизации. Одна из причин – их огромные размеры и организационные структуры с многослойной иерархией. К 80-м годам на вершинах организационной власти повсеместно находились люди пенсионного и предпенсионного возраста, заинтересованные больше в стабильности и сохранении статус-кво, чем в развитии и переменах. Большую роль сыграла самоуспокоенность на фоне прошлых побед и достижений, уверенность в силе и стабильности (проявления Аристократизма), отсутствие конкуренции, а также «политические», т.е., основанные на связях и влиянии способы получения ресурсов.

«Постсоветские» компании – это прямые потомки промышленных предприятий СССР, сменившие форму собственности и нередко – названия, но во многом сохранившие прежнюю «начинку».

Основа их корпоративной идеологии – гордость за прежние заслуги и ностальгия по прошлому. Это отражается в обстановке, интересах (в которых

мало что изменилось с прошлого столетия), особом внимании к реликвиям. Обязательная принадлежность – портреты прежних руководителей и других исторических лиц местного масштаба. Такие организации часто имеют собственные музеи, которые охотно демонстрируют новичкам и всем посетителям.

Наиболее уважаемыми работниками считаются ветераны, включая уже вышедших на заслуженный отдых. Ни должности, ни фактические результаты работы при этом не имеют большого значения.

Политика в области человеческих ресурсов в основном также сохранилась с прежних времён. В управлении персоналом ключевую роль играет функция Администрирования, т.е., делопроизводство, осуществляемое отделом кадров.

На промышленном предприятии численностью свыше 1,5 тыс. работников новый начальник отдела кадров обнаружил, что кадровое делопроизводство осталось с советских времён, в частности, отсутствуют трудовые договора. Организованная кампания по заключению договоров провалилась: работники в массовом порядке отказывались подписывать договора, поскольку среди них распространился слух, что это делается с целью увольнений. Решить проблему удалось только путём длительной разъяснительной работы.

Практика стимулирования и оплаты труда также строится по модели советского прошлого. Используется окладная система (для ИТР) или сдельная (для рабочих). В структуре доходов специалистов и руководителей оклад составляет сравнительно небольшую часть (около 50-60%), остальное компенсируется различными надбавками (за выслугу лет, учёную степень, допуск и прочее). Премияльная система обычно очень сложна, включает множество показателей, но в конечном итоге мало связана с результатами работы и большинством сотрудников воспринимается как естественная и неотъемлемая добавка к зарплате.

Должностной рост обеспечивается в основном стажем работы. На руководящие должности выдвигаются инженеры, возможно, хорошие специалисты в своём деле, но не имеющие никакой менеджерской подготовки. Предполагается, что её вполне заменяет опыт работы. Вообще, слова «опыт» и «опытный специалист» - ключевые при принятии любых кадровых решений.

Оценка персонала существует в большинстве таких организаций в форме аттестации, - реликта советской эпохи. Это чисто бюрократическая процедура: начальники составляют на своих подчинённых стереотипные характеристики, которые утверждаются аттестационной комиссией. На реальные принятии кадровых решений такая аттестация мало влияет.

Обучение и развитие сотрудников проводится регулярно, но, как правило, в чисто профессиональной области. Тренинги по менеджменту и другим подобным тематикам для «Постсоветских» компаний – экзотика. Исключение составляют высшие руководители, которые время от времени посещают какие-нибудь престижные мероприятия, в том числе, за рубежом.

Главная проблема таких организаций – массовое старение персонала и отсутствие притока молодых специалистов. В последние годы престижность технических вузов несколько возросла, но выпускники не стремятся на такие предприятия, прежде всего – из-за низкой (по их мнению) оплаты труда. Очень серьёзную конкуренцию на рынке труда составляют иностранные компании, работающие как за рубежом, так и на территории страны.

У «Постсоветских» организаций существует немало проблем и с приходящими на работу молодыми специалистами. Одна из них – разрушение системы наставничества, которая хорошо работала в советские годы. Нынешние опытные работники и «ветераны» не склонны передавать свои знания молодёжи, опасаясь за собственную занятость. К тому же, им бывает сложно найти общий язык с новым поколением, воспитанным на информационных технологиях и обладающим совершенно иной системой взглядов и ценностей.

Корпоративное управление «Постсоветских» компаний основано на строгой вертикали власти, жёстких правилах и процедурах, и имеет весь набор черт бюрократической (иерархической) культуры. Приказ начальника здесь – закон для подчинённых. Решения принимаются «на самом верху», механизм их выработки не понятен и не прозрачен. Очень большое значение имеют личные взаимоотношения руководителей всех уровней, взаимное влияние и борьба «политических группировок». Механизмы корпоративного реагирования замедленны и неповоротливы. Соответственно, любые инновации встречают жёсткое сопротивление.

Отношение к инновациям и развитию у «Постсоветских» организаций агрессивно-настороженное. Основная масса работников не без оснований воспринимает советский период как утраченное «светлое прошлое», а события 90-х и последующих годов – как катастрофу. Даже если высшее руководство искренне настроено на перемены, их реализация встречает сопротивление персонала всех уровней. Дело осложняется также большими размерами организаций и неповоротливой системой управления.

HR, призванный влить свежую, соответствующую эпохе струю в жизнь «Постсоветской» организации, ожидают, пожалуй, самые большие трудности. Сопротивление будет возникать на всех уровнях, включая даже тех высших руководителей, которые и поставили задачу провести перемены. Поэтому с самого начала очень важно не действовать в одиночку, а сформировать команду приверженцев перемен.

Масштабные изменения, затрагивающие всё предприятие в целом, скорее всего, обречены. Более продуктивный путь – выявить в организации «инновационные островки», - локальные подразделения, которые по тем или иным причинам (чаще всего – молодость руководителя и коллектива), провести преобразования на их базе, а потом постепенно распространять положительный опыт на всё предприятие.

Хорошим поводом для перемен в «Постсоветских» организациях является внедрение новых технологий, другие инновации в производственной сфере. В них с самого начала можно инициировать и культивировать систему управления, ценности и культуру, соответствующие новому времени. Целесообразно создавать для реализации таких проектов смешанные коллективы из наименее консервативных, обладающих предприимчивостью «ветеранов», и молодых работников.

«Неороссийские» компании по своему происхождению, истории и корпоративной культуре – полная противоположность «Постсоветских». Все они возникли в период начиная с 90-х годов прошлого века как коммерческие структуры. Их эволюция достаточно точно описывается моделью жизненного цикла по И. Адизесу, с поправкой на специфику страны и переходного исторического периода. Здесь можно найти самый широкий спектр вариантов: от компаний, пребывающих на стадии Младенчества (в некоторых случаях уже по 2 десятка лет) до организаций, которые умудрились за тот же короткий срок достичь

стадий Аристократизма и Упадка. Большинство же либо проходят стадию «Давай-Давай», либо с большим или меньшим успехом пытаются достичь Расцвета.

Культура таких компаний – обычно рыночная, нередко с элементами адхократической. То есть, в соответствии со стадией «Давай-Давай» в них преобладают функции Предпринимательства (Е) и Производства (Р).

Корпоративная идеология «Неороссийских» компаний чаще всего соответствует лозунгам «Делай деньги!» и «Бери больше – кидай дальше!». Если в «Постсоветских» организациях среди главных ценностей – Прошлые Завоевания и Традиции, то в «Неороссийских» - Его Величество Результат (прежде всего, конечно, коммерческий). Соответственно, в первом случае героями и образцами для подражания являются ветераны и опытные работники, а во втором – наиболее результативные продавцы.

Руководители «Неороссийских» фирм, стремящиеся перейти к Расцвету (или просто в подражание западным компаниям) время от времени пытаются выращивать корпоративную идеологию, создавая «миссии» и «этические кодексы», но это редко приводит к успеху, так как базовой ценностью всё равно остаётся финансовый результат.

Политика в области человеческих ресурсов эклектична и простирается в диапазоне от полного отсутствия (в малых и средних фирмах) до вполне рационально и детально выстроенной. Следует иметь в виду, что, как и все остальные элементы корпоративного менеджмента, управление человеческими ресурсами в таких компаниях создавалось практически на пустом месте, в процессе прохождения стадий жизненного цикла. Главную роль здесь играют два субъективных обстоятельства:

А) Личная позиция и мнение высших руководителей; значения, которое они придают «человеческому фактору».

Б) Квалификация, энергетика и амбиции HR-менеджера (директора по персоналу).

Можно встретить «Неороссийские» фирмы, где всё управление персоналом сводится к более или менее правильному делопроизводству, а должность HR отсутствует за ненадобностью. Бывают и такие, где HR-директор – один из топ-менеджеров, а служба управления персоналом насчитывает свыше десятка человек и включает такие должности, как тренинг-менеджер и менеджер по корпоративной культуре.

Стимулирование и оплата труда очень волнует большинство руководителей «Неороссийских» компаний: ведь расходы на персонал составляют значительную часть затрат предприятия, и очень хочется максимально сократить их и привязать к результатам. В СССР, как мы знаем, одной из бед была уравниловка в оплате труда. «Постсоветские» организации в основном унаследовали эту проблему, зато «Неороссийские» с самого начала провозгласили примат и власть заработанного рубля. До сих пор во многих компаниях значительная часть персонала получает заработок «от результата».

Между тем выяснилось, что работодатели, обеспечивающие стабильный доход, намного привлекательнее для работников. Но каков должен быть его размер? Ответ был один: *по договорённости*. В результате во многих «Неороссийских» компаниях царит полный хаос в должностных окладах. Лишь недавно начали наводить порядок, разрабатывать и внедрять системы грейдов.

Действенные системы стимулирования, одновременно привлекательные для работников и выгодные для работодателей сейчас – проблема для многих «Нео-российских» фирм. Следствием этого являются постоянные эксперименты в области стимулирования (которое называют «мотивацией») с попытками учесть при определении переменной части оплаты труда как можно больше факторов. Вводятся сложные модели с применением десятков KPI, не всегда понятные для работников, и поэтому не слишком результативные.

Общая черта систем оплаты труда в «Неороссийских» фирмах – стремление стимулировать краткосрочный результат (месяц – квартал). Стандартная проблема: бухгалтерия не успевает рассчитать премию, поэтому она выдаётся со значительным опозданием, в результате чего, естественно, теряет свой стимулирующий эффект.

Для многих «Неороссийских» компаний большую проблему составляет обеспечение привязанности сотрудников, формирование резерва выдвижения и замещение должностей руководителей среднего и низового звена. По сравнению с «Постсоветскими» они невелики по штатной численности (500 человек и выше – уже крупная фирма) и молоды по составу (сотрудники за 40 лет – редкость). Число руководящих должностей ограничено, и все они заняты молодыми людьми, не собирающимися уступать свои посты. Поэтому «Неороссийские» фирмы бывают не в состоянии предложить своим сотрудникам внятных перспектив должностного роста. Мало кто рассчитывает на карьерный рост в собственной компании, поэтому молодые люди набираются опыта, приобретают записи в резюме, проходят какие-нибудь менеджерские курсы, а затем находят себе работу получше. Если персонал «Постсоветских» предприятий как правило проработал на них всю жизнь, то среди сотрудников «Неороссийских» вряд ли найдёшь кого-то, не сменившего 3-4 работодателей.

Всё это создаёт проблемы с обучением и развитием персонала. Большинство руководителей «Неороссийских» компаний понимают их важность, но препятствием является опасение, что обученные сотрудники покинут предприятие. Типичная жалоба HR: *«Мы работаем как учебный центр для своих конкурентов»*. Ведь повышение квалификации – фактор увеличения «ценности» работника на рынке труда, а далеко не все компании готовы поднимать зарплату своим сотрудникам в результате обучения.

В системах корпоративного управления «Неороссийских» организаций царит такой же разнородность. С самого начала нашего российского бизнеса в 90-х годах было понятно, что старые советские методы управления не годятся. Создавать свои было некогда (делали деньги) да и незачем, поскольку невероятная рентабельность бизнеса позволяла не слишком заботиться об управляемости. Весь российский менеджмент того периода строился в строгом соответствии с принципами «Младенчества» и «Давай-Давай».

События последующих лет, включая кризисы, переделы собственности, рост конкуренции и возрастающая разборчивость потребителей товаров и услуг, да и компетентность владельцев и топ-менеджеров заставили «Неороссийские» предприятия всерьёз заняться управлением. Обратились к зарубежному опыту, но оказалось, что это – вовсе не панацея.

Многие признанные и распространённые инструменты международного менеджмента (такие как системы сбалансированных показателей, инжиниринг бизнес-процессов, бюджетирование, системы управления качеством и прочее) с огромным трудом приживаются у нас, требуют слишком долгого времени и больших средств на внедрение. Особая тема – стратегическое планирование,

которое лежит в основе западной практики управления, и так плохо прививается у нас, натываясь либо на непонимание целей и значения, либо на жалобы на непредсказуемость ситуации, которая не позволяет ничего планировать наперёд.

Мечта многих владельцев бизнеса – полностью разрушить всё, что есть, уволить персонал, и на расчищенном быстренько выстроить эффективную корпорацию «западного» образца с соответствующим персоналом. Подобные рекомендации можно встретить в учебниках, но вряд ли они применимы в реальности.

Таким образом, современные «Неороссийские» организации представляют собой наиболее широкое и благодатное поле для развития и внедрения инноваций, в том числе и в области HR – менеджмента. Однако это не делает проблемы более простыми, а задачи – проще решаемыми.

Теперь – о транснациональных и иностранных компаниях в России.

Идеологическая составляющая, включающая корпоративную миссию, ценности, этику и прочее, имеет в их жизни очень важное значение, и это – не прихоть и не случайность. Такие компании могут иметь представительства и бизнес-единицы по всему миру, а штатную численность – от десятков до сотен тысяч человек. При этом состав работников интернационален.

Региональные подразделения насыщаются кадрами за счёт местного персонала. Однако полагаться каждый раз на местный рынок труда, образование и квалификацию, менталитет и прочие социо-культурные особенности бывает сложно и рискованно. Поэтому создаётся новый наднациональный тип работника – Человек Корпоративный. Главные его особенности – соответствие корпоративным стандартам как в компетенциях, так и во взглядах, мотивах и поведении. Прежде всего – полная лояльность Корпорации, - его новой родине, которая превышает лояльности стране и культуре, его воспитавшим. Это напоминает советскую идею интернационального «Нового Человека – Строителя Коммунизма».

Этой цели в полной мере служит политика управления трудовыми ресурсами, которую стоит рассмотреть подробно.

«Постсоветские» организации, испытывая дефицит новых работников пытаются реализовывать молодёжные программы, а «Неороссийские», со своим и так достаточно молодым контингентом, наоборот, с осторожностью относятся к выпускникам вузов, предпочитая более опытных кандидатов. В транснациональных корпорациях молодёжь составляет основу кадрового пополнения. «Охота за талантами» действует практически по всему миру. Конкурс очень высок, требования – также, но и обещаемые дивиденды стоят того. Опыт работы в местных (в частности российских) компаниях не слишком приветствуется; исключения составляют специалисты высокой квалификации (инженеры, программисты, учёные).

Первые годы в компании – не только освоение стандартов работы, приобретение квалификации, но в значительной мере идеологическая подготовка. Для этого служат тренинги и семинары, развитая система наставничества, ротация, стажировки и множество других инструментов. При этом молодой специалист должен максимально показать себя достойным чести работать в корпорации.

Одно из ключевых слов – *команда*. Мы все – одна большая международная команда. Наш департамент – команда единомышленников. Наш проект – это

сплочённая команда. Командный дух – наше главное достояние. Ты – член команды и гордись этим. Тренинг командообразования. И так далее.

Следующие по важности слова – *миссия и ценности*. И то и другое необходимо знать назубок и регулярно демонстрировать приверженность им своим поведением. За этим, в частности, внимательно наблюдают кураторы и наставники. Наконец, - *лидерство*. Хочешь расти – приобретай лидерские качества.

Надо сказать, что новички в таких компаниях постоянно ощущают внимание и уважение к себе. В первый день работы их знакомят с коллективом, в общедоступных местах вывешивают их фотографии и поздравления с присоединением к *команде*. Постоянно проводятся встречи высшего руководства с молодыми специалистами. Это составляет резкий контраст со многими «Неороссийскими» фирмами, где новый сотрудник может неделю дожидаться выделения ему рабочего места, а через месяц работы толком не знает, кто его руководитель и каковы у него обязанности.

Система стимулирования труда также имеет кардинальные отличия от тех, которые мы видели в обоих типах отечественных компаний. Существует тарифная сетка (система «грейдов»), она не составляет секрета, и каждый знает, когда и при каких условиях может рассчитывать на повышение. По этой причине, кстати, в транснациональных компаниях не боятся оценки и аттестации: как правило, они означают последующую прибавку, направление на обучение, включение в кадровый резерв.

Таким образом, система оплаты труда в отличие от «Неороссийских» фирм направлена на стимулирование не столько краткосрочных, сколько долгосрочных результатов, и поддерживает лояльность работников.

Премирование также существует, но на основе системы ключевых показателей эффективности (KPI), так что каждый работник знает, что от него требуется, каких результатов необходимо достичь.

Наконец, о карьере. В «Постсоветских» фирмах её приходится ждать десятилетиями, да и условия не прозрачны. В «Неороссийских» она чаще всего делается путём перехода из одной компании в другую. В международных корпорациях это не так.

Планирование карьеры составляет один из штатных инструментов HR-менеджмента. Это создаёт преимущества как в плане мотивации работников, так и для кадрового планирования: для большинства вакансий создаётся резерв замещения. В отличие от отечественных компаний это никого не пугает: менеджеры знают, что одним из условий их собственного карьерного роста является воспитание себе замены.

Таким образом, транснациональные корпорации формируют «внутренние» рынки труда. В отличие от российских компаний при появлении вакансии они ищут кандидатов не «на стороне», а внутри фирмы.

Стоит сказать ещё об обучении и развитии персонала. В российских компаниях обоих типов отношение к ним определяется мнением высшего руководства: одни считают их необходимостью, другие – модной прихотью. Дело тормозится ещё и тем, что обученных работников приходится удерживать: получив менеджерскую или иную подготовку, они начинают искать себе лучших условий у других работодателей. Перед транснациональными корпорациями с их политикой выращивания собственных кадров и почти неограниченной

ресурсоёмкостью по всему миру такая проблема не встаёт. Поэтому постоянные тренинги, стажировки, обучение на рабочем месте – самое обычное дело для всех категорий персонала.

Несколько слов о корпоративном менеджменте. Выше упоминались основные его инструменты, обычные для международных компаний, но с таким трудом внедряемые у нас. Осталось добавить: в наших компаниях, особенно «Неороссийских», очень многое зависит от персональных факторов. Бывает не так важно, как называется должностная позиция, как то, кто её занимает. Российские менеджеры зачастую берутся за те задачи, которые хотят и могут решать. В международных корпорациях должностные и функциональные роли устанавливаются гораздо более жёстко, так же как и требования к претендентам на их занятие.

Может показаться, что здесь нарисована слишком мрачная картина российского менеджмента и слишком светлая – для «западного». В действительности всё не так печально с одной стороны и не так радужно с другой. При всех «возрастных болезнях» наш бизнес быстро растёт и развивается, в том числе и с использованием зарубежного опыта, чему есть множество удачных примеров. Что касается международных компаний, то их время от времени сотрясают серьёзные шквалы, взять хотя бы последний финансовый кризис. Красивые идеи о корпоративном единстве, ценностях, миссии и командности также нередко остаются лишь видимостью, за которой скрывается жёсткая конкуренция работников, конфликты и интриги.

Но, при всём этом, не будем забывать, насколько производительность труда в международных компаниях до сих пор выше, чем в отечественных. Во многом благодаря корпоративной культуре.

Учитывая сказанное выше, можно было бы ожидать от международных компаний самого благоприятного отношения к переменам и развитию. Действительно, лозунг инновационности сейчас очень популярен. Но в действительности эти компании находятся на разных стадиях своего жизненного цикла, от «Давай-Давай» до Расцвета и Упадка.

Насколько плодотворны могут быть попытки вырастить культуру и управление международного типа, нанимая в отечественные компании менеджеров с опытом работы в транснациональных корпорациях? Теория систем гласит, что *не может одна деталь работать лучше, чем весь механизм*. Успех не исключён, но лишь при условии мудрости и политической воли высшего руководства. А также – изрядного запаса временных, финансовых и других ресурсов, поскольку переход к новой системе не обходится без серьёзных проблем.

Вот весьма характерный пример столкновения «Постсоветской» и «западной» культур в попытке реформы предприятия*.

«Компания «Ультратек» представляет собой три расположенных рядом завода... Город, рядом с которым находятся заводы, стоит глубоко в Сибири — он спокойный, мирный, зимы долгие, сугробы закрывают окна первого этажа.

Из поколения в поколение горожане работают на этом предприятии. Производственные руководители — зрелые люди от 40 до

*. Розин М. Успех без стратегии. Технологии гибкого менеджмента. М., «Альпина паблишерз», 2011. С. 53-57

70 лет, они отдали предприятию всю жизнь, начав трудовой путь с самых нижних ступенек.

В 2001 г. собственник решил заняться своим предприятием и выписал из Москвы команду топ-менеджеров.

Нетрудно догадаться, что это были менеджеры, прежде работавшие в западных компаниях, ничего не понимающие в данном виде производства, но зато являющиеся настоящими стратегами.

Московские менеджеры приехали, поселились в специально отремонтированном для них доме и принялись управлять. По выходным они либо летали в Москву, либо катались по тайге на новеньких снегокатах — уж очень в городе было скучно...

Первый раз я приехал на предприятие по просьбе московской команды, чтобы провести тимбилдинг (формирование команды) и «стереть грань» между москвичами и местными производственными руководителями.

Я обнаружил, что москвичи чувствуют себя намного ближе к американским и европейским руководителям, чем к своим сибирским коллегам: живут в отдельных домах, говорят на своем языке, во время совещаний частенько переходя на английский... и называют себя «экспатами».

В ходе тимбилдинга мы проанализировали мифы москвичей и местных производственников друг о друге.

Местные производственники воспринимали москвичей как наглых высокомерных временщиков, которые ничего не понимают в производстве, никого не желают слушать и ради красивой идеи готовы угробить предприятие (и ведь, честно говоря, этот образ был не так уж далек от правды). Москвичи же видели в местных руководителях консервативных, недалеких, упрямых, пассивных, не побоимся сказать, ослов, которые привыкли ходить «от сих до сих» и мечтают только о том, чтобы их не трогали (а ведь и этот образ, увы, был близок к истине). Мифы оказались реальностью...».

Реформы на этом предприятии длились более 5 лет и состояли, в частности, в выведении из цехов и централизации ремонтной службы. Вот какие результаты были получены.

«- оперативность внеплановых ремонтов катастрофически упала — существенно выросло время между аварией и началом ремонта;

- разрослась бюрократия (заявки, наряды, счета);

- обстановку накалили нескончаемые конфликты;

- аварийность и внеплановые простои увеличились;

- ... численность, включая новые центральные службы, а также ремонтников, выведенных за штат компании, возросла;

- качество ремонтов... ухудшилось;

- затраты, безусловно, возросли - мы, конечно, не знали затраты до реформы, но любому разумному человеку было очевидно, что прежде они не могли быть столь высокими...».

Вопросы для самопроверки

1. Что такое «Постсоветские» компании? В чём состоит основа их корпоративной идеологии? В чём их главная проблема?
2. На какой стадии жизненного цикла (по И.Адизесу) находится большинство «Неороссийских» компаний? Чем это вызвано и в чём выражается?
3. В чём общая черта систем оплаты труда в «Неороссийских» фирмах? Что отличает их от систем стимулирования в «Постсоветских», транснациональных и иностранных компаниях?
4. Чем характеризуется управление трудовыми ресурсами в международных и компаниях?
5. Что такое «внутренние» рынки труда? Как они могут применяться в российских компаниях? В чём их преимущества и ограничения?
6. К какому типу можно отнести корпоративную культуру организации, в которой вы работаете? В чём выражаются её особенности?
7. Как реагируют на развитие и изменения компании разных типов, работающие в России?
8. Насколько плодотворны попытки вырастить культуру и управление международного типа, нанимая в отечественные компании менеджеров с опытом работы в транснациональных и иностранных корпорациях?

Организационное развитие как проект

В современной научной и деловой литературе организационное развитие и инновационные процессы рассматриваются с двух точек зрения: как проект и как непрерывный процесс*. В последние годы всё чаще говорят о развитии как непрерывном процессе. С этим связано, в частности, понятие *самообучающейся организации**, которая постоянно меняется, совершенствуется, экспериментирует и накапливает опыт.

Проектный и процессный подходы не составляют антитезы. Непрерывный процесс развития и изменений может быть представлен как система крупных и мелких инновационных проектов. В рамках задач данного пособия целесообразно рассмотреть принципы проектного менеджмента как набора приёмов и инструментов управления изменениями.

Особенности проектного менеджмента

В предыдущих разделах неоднократно использовалось понятие *проекта* организационного развития. Рассмотрим его подробнее.

Модель процесса изменений, на которой основано большинство подходов к организационному развитию, предложена ещё в 40-х годах XX века выдающимся психологом, основателем школы гештальтпсихологии, Куртом Левином. Она описывает три стадии изменений:

1. «Размораживание»: осознание необходимости и инициация перемен. На этой стадии необходимо вовлечь в процесс всех, кого оно затронет; оказать людям поддержку, предоставить время, чтобы привыкнуть к идее об изменении.
2. «Движение» (собственно изменения). Здесь важно отслеживание (мониторинг) хода изменений, поведения и отношения к нему участников, моральная поддержка, обучение и помощь в адаптации к новым условиям.
3. «Замораживание» в новом, достигнутом в результате перемен, состоянии. На этой стадии необходимо укреплять достигнутый прогресс, стабилизировать новое состояние.

За прошедшее время модель К.Левина получила значительное развитие в работах разных авторов. В последние годы получил широкую известность процессный подход к изменениям, предложенный Дж. Коттером и Д. Коэном. Процесс состоит из 8 последовательных шагов, на базе которых может быть выстроена программа преобразований.

Схема Коттера и Коэна будет подробно рассмотрена ниже. Здесь для нас важно отметить, что организационные изменения – это процесс, имеющий начало, определённую внутреннюю логику, и завершение. Для управления такими процессами используется методология *проектного менеджмента*.

* Самое подробное руководство на сегодняшний день: Астахова Т.А., Смирнова Н.К., Самарина О.Г. Организационные изменения в компании: персонал, руководители, процессы и управление. – М, «Бератор Паблишинг», 2008

* Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации. - М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2003.

В современной управленческой риторике слово «проект» используется настолько часто и повсеместно, что его смысл и значение несколько размылись. Проектом именуют самые разные мероприятия, от очередного мюзикла до строительства небоскрёба, от разработки компьютерной игры до корпоративного поглощения. Говоря об организационном развитии, важно понять, какое отношение имеет к нему проектный менеджмент, как и зачем он может здесь использоваться.

В действительности любое достаточно крупное преобразование компании, не важно, лежит ли оно в плоскости технологической, организационно-управленческой или гуманитарной, по определению представляет собой проект. И именно недостаточная компетентность авторов и вдохновителей изменений в управлении проектами зачастую приводит к неудачам и разочарованиям.

Для начала стоит выяснить, что такое «проект» и чем он отличается от «не – проекта»?

Речь идёт о двух разных управленческих ситуациях. Первую можно назвать проектной, и она требует подхода и инструментария проектного менеджмента. Для второй в силу обычности, нет специального названия. Назовём её регулярной или рутинной*.

Проектная ситуация характеризуется:

- Поставленной целью, при достижении которой проект завершается.
- Соответственно, наличием начала и его конца проекта.
- Ограничением не только временных, но и всех прочих ресурсов, выделяемых на реализацию проекта.
- Значительной долей неопределённости: проект даже в руках опытных исполнителей обычно протекает не совсем так, как, планировалось, и приносит не совсем то, что ожидалось.
- Проект исполняется временным коллективом (командой), создаваемой на период его реализации и прекращающей существование по его завершении.
- Кроме условно-постоянных исполнителей в проекте бывают задействованы временные участники, привлекаемые по мере необходимости.
- Для реализации проекта организационного развития часто привлекаются внешние консультанты и соисполнители.

Таблица 4

Проектный и рутинный менеджмент (сравнение)

Основные параметры	Рутинный менеджмент	Проектный менеджмент
--------------------	---------------------	----------------------

* Это название не должно вводить в заблуждение. Слово «рутина» часто воспринимается с негативным оттенком, но в действительности оно происходит от французского **routine** - от route - дорога), и означает «привычные приемы, методы работы, обычные для данного вида деятельности», т.е. нечто естественное и нормальное.

Цель	Регулярная выдача плановых результатов (напр., изделий с конвейера).	Достижение конечной цели проекта.
Период (цикл) существования	Регулярное повторение производственного (делового) цикла, пока существует компания.	Начало, цикл реализации и завершение проекта по достижении его цели.
Ресурсы	Бюджет доходов и затрат производственного (делового) цикла.	Ограниченный бюджет материальных, хронологических и других необходимых ресурсов на достижение цели проекта.
Риски и неопределённость	Сравнительно не велики, так как ситуация хорошо знакома и неоднократно отработана.	Велики настолько, что составляют отдельный объект управления. Проекты всегда носят инновационный характер.
Исполнители и участники	Персонал предприятия.	Временная команда проекта, включающая лиц, привлекаемых со стороны.

Понятно, что при таких обстоятельствах методы рутинного менеджмента не работают. Они принципиально отличаются от управления в относительно стабильных условиях, когда предприятие без конца повторяет один и тот же цикл производства и реализации продукта постоянным коллективом по установленным правилам. В проектах организационного развития дело осложняется самим содержанием, назначением и исполнительским составом. Ведь люди своими руками реорганизуют предприятие, в котором им же самим предстоит работать в дальнейшем. Значение человеческого фактора в общем менеджменте не вызывает сомнений, при реализации проекта его роль значительно усиливается, а в проектах организационного развития он приобретает ключевую роль.

Приведём несколько важных принципов проектного менеджмента, имеющих непосредственное отношение к организационным изменениям.

Формирование общего видения целей и процессов. Уже отмечалось, что причиной неудач проектов организационного развития часто оказывается недостаточно чёткое понимание целевого состояния: «Как должно стать». На этапе подготовки проекта не следует жалеть сил и времени на выработку чётких формулировок и измеримых показателей достижения целей (для этого существует «правило SMART», о котором подробнее ниже). Не менее важно, чтобы поставленные цели, приоритеты и намеченные действия одинаково понимались всеми ключевыми участниками проекта.

Командная работа. В реализации проектов организационного развития могут быть задействованы работники разных подразделений предприятия и должностных позиций. При этом в рамках данного проекта их роли могут не соответствовать организационной «табели о рангах». Для успеха проекта необходимо сплочение участников в команду единомышленников со своими внутренними ролями и правилами игры. Иначе неизбежны непродуктивные конфликты.

Мотивация участников проекта. В большинстве случаев ключевые участники проектов организационного развития вынуждены совмещать свою инновационную деятельность с повседневными рутинными обязанностями, от

которых их никто не освобождает. Как правило, это занятые люди, и перед ними возникает соблазн заниматься проектом по остаточному принципу. Успешная реализация проекта требует от участников очень высокого уровня мотивации и вовлечённости. И то и другое обеспечивается пониманием участниками значения проекта как для организации в целом, так и для каждого из них персонально.

Лидерство. Для успеха проекта бывают необходимы лидеры, которые эмоционально зажигают, вдохновляют и вовлекают участников.

Внутренние и внешние участники. Проекты организационных изменений редко удаётся с начала до конца выполнить исключительно руками внутренних, штатных работников компании. Типичными случаями является привлечение внешних исполнителей (например, компаний – производителей промышленного оборудования или информационных систем), а также консультантов.

Планирование. Управление временем и событиями. В рутинной деятельности организации время определяется установившимися бизнес-процессами и процедурами (более или менее эффективными). Существует отработанная система планирования. При реализации проекта используются специфические методы планирования и управления временем (в частности, сетевые графики), позволяющие связать воедино цепь значимых для проекта событий.

Коммуникации. В проектном менеджменте коммуникации играют особую, можно сказать, ключевую роль. Систему коммуникаций приходится создавать и отлаживать специально с учётом особенностей проекта, его масштаба, позиций участников. Неправильная или недостаточная система коммуникаций – одна из наиболее частых причин неудач реализации проектов.

Участники проекта организационного развития

Организационное развитие (как и всё, что происходит в компании) можно представить в виде спектакля, поставленного по известной пьесе. Много зависит от режиссёра и актёров, однако исполняемые ими роли и общая расстановка сил на сцене более или менее одинаковы.

Как и в любой пьесе, здесь присутствуют главные и второстепенные персонажи, притом, что Короля, как известно, играет Свита. Иначе говоря, влияние «второстепенных» участников на процесс и результат зачастую оказывается весьма значительным.

Главные участники проекта.

- 1. Заказчик(и) инноваций.** Это те должностные лица, которые инициируют процессы изменений, полагая, что результаты окажутся позитивными как для них самих, так и для компании в целом. До какой степени они окажутся правы – покажут дальнейшие события. В качестве примера можно вспомнить французских якобинцев и отечественных «старых большевиков», - организаторов социальных революций, судьба которых известна.
- 2. Спонсор(ы) инноваций.** Следует заметить, что Заказчики далеко не всегда располагают политическими, материальными и иными ресурсами, необходимыми для начала изменений. Спонсоры – это должностные лица, обладающие властью и влиянием, необходимыми и достаточными, чтобы дать инновациям «зелёный свет».
Конечно, в оптимальной ситуации Заказчики и Спонсоры

инноваций совпадают в одном лице. Чаще всего это либо управляющие владельцы, либо наёмные Топ-менеджеры компании, по тем или иным причинам заинтересованные в изменениях и нововведениях. Однако бывает и так, что Заказчикам инноваций ещё необходимо убедить Спонсоров выделить соответствующие ресурсы. Пример: HR-Директор, желающий наладить систематическое обучение сотрудников. Хорошо, если Генеральный считает так же. Если нет, HR придётся обосновывать свою позицию, что бывает нелегко с учётом очевидных затрат и вовсе не очевидных выигрышей.

3. Инновационная команда. Это люди («внутренние», так и «внешние» по отношению к организации), призванные с начала до конца реализовать проект изменений. При создании такой команды необходимо решить следующие вопросы:

- Распределение ролей, задач и функций: кто за что отвечает и кто что делает.
- Определение порядка и условий взаимодействия с «внешними» участниками (контрактация).
- Полномочия участников: какими правами обладают участники (учитывая, что их должности в организации могут не соответствовать по рангу ролям в проекте).
- Мотивация участников: что побуждает их активно работать в реализации проекта изменений (при том, что обычно с них не снимаются рутинные должностные обязанности).
- Система коммуникаций. Через какие каналы, как часто участники будут взаимодействовать между собой.
- Какова судьба участников инновационного проекта в организации после его завершения?

4. Соисполнители проекта изменений. Это «субподрядчики», привлекаемые инновационной командой для выполнения тех или иных конкретных работ по проекту.

5. Агенты изменений. Представители различных подразделений и социальных групп в компании, пропагандирующие и способствующие продвижению изменений на своих уровнях.

Клиенты (пользователи) изменений.

Это люди, на которых прямо или косвенно сказываются результаты инноваций. В литературе их часто называют заинтересованными лицами (пер. с англ. Stakeholders). На фоне инициаторов и организаторов процесса перемен их роль выглядит вторичной, но именно они в конечном итоге определяют успех или неудачу проекта, активно пользуясь его результатами, или наоборот, отвергая их.

Клиентов изменений разделить на три группы:

- Выгодоприобретатели (бенефициары). Те, кому изменения приносят ощутимую пользу.
- Нейтралы. Те, которые не почувствуют последствий изменений, или почувствуют в незначительной степени.

- Жертвы. Те, на ком изменения скажутся негативно.

Представители всех трёх групп могут быть как «внутренними» (персонал компании), так и «внешними» (покупатели товаров и услуг, партнёры, поставщики) по отношению к организации. Они могут быть также непосредственными участниками проекта, или пассивными пользователями его результатов.

Одна из типичных ошибок инновационных проектов – слабая клиентоориентированность, т.е. отсутствие понимания того, как и на ком отразятся перемены. Именно поэтому результаты перемен зачастую бывают далеки от ожидаемых. Очень легко «не заметить» ту или иную группу пользователей, поведение которых определит как ход преобразований, так и их последствия. Анализ позиций Клиентов перемен, их ожиданий, выигрышей и проигрышей – необходимая часть планирования успешного проекта изменений.

В отечественном менеджменте эта ошибка нередко проявляется в своей крайней форме: реализация изменений поручается их же потенциальным жертвам.

В быстро растущей российской компании существовал отдел персонала в составе трёх менеджеров, деливших между собой обязанности по рекрутменту и делопроизводству. Руководство приняло решение о создании большой HR-дирекции, при этом считая, что никто из наличного состава не справится с постом директора (видимо, справедливо). Менеджерам было поручено найти себе будущего начальника. Естественно, что за 6 месяцев упорной работы ни одной приемлемой кандидатуры так и не появилось.

Здесь уместно вспомнить мысль И. Адизеса: любые изменения, направленные на решение каких-либо проблем, порождают проблемы нового уровня. Часто оказывается, что организация, решая свои проблемы, создаёт проблемы для своих подразделений и должностных лиц, а то и для «внешних» клиентов. Естественно, что те станут оказывать активное или пассивное сопротивление инновациям. Рассмотрим следующий пример.

Крупная московская компания с сетью офисов и представительств, штатной численностью в несколько тысяч работников, имела HR-дирекцию, осуществлявшую делопроизводство, рекрутмент, адаптацию и обучение новых работников и другие стандартные функции. Руководство компании, стремясь к повышению эффективности управления персоналом, приняло решение о введении «хозрасчёта», - преобразовании HR-дирекции в центр финансовой ответственности (ЦФО). Все подразделения компании переводились на режим «внутренних заказчиков», обязанных оплачивать услуги HR-дирекции в соответствии со специально разработанным прайс-листом.

Первым результатом стал уход из компании HR-директора, которая была категорически не согласна с новой системой.

Далее, в течение нескольких месяцев бизнес-единицы компании практически прекратили обращаться в HR-дирекцию за услугами: стремясь сэкономить средства, они решили, что способны справиться с наймом и обучением работников своими силами. Это привело, с одной стороны, к катастрофической нехватке персонала (при достаточно высокой текучести), и с другой – к банкротству HR-дирекции как «внутреннего предпринимателя».

В конечном итоге инновации были постепенно внедрены, но это потребовало нескольких лет.

Помимо роли каждого из действующих лиц для процесса (и результатов) перемен большое значение имеет *сила влияния*, т.е. практическая возможность способствовать или препятствовать переменам. Менеджеры, лица, принимающие решения, популярные в компании фигуры (неформальные лидеры) могут влиять на перемены не только собственными действиями или бездействием, но и передачей своего отношения другим работникам.

Руководитель отдела участвует в совещании, посвящённом предстоящим реформам в организации. На самом совещании он не произносит ни слова, но вернувшись в своё подразделение громко, так, что его слышат все подчинённые, заявляет: «Опять что-то затеяли! Делать им, что ли нечего?!». Понятно, что, получив такой сигнал от непосредственного начальника, работники вряд ли воспримут перемены с энтузиазмом.

При формировании состава Главных участников проекта удобно использовать следующую таблицу (на примере внедрения в компании системы оценки персонала и формирования резерва выдвижения):

**Таблица 5.
Состав участников проекта (пример)**

1	2	3	4	5
Участник (должность, ФИО)	Роль в проекте (Спонсор, Заказчик, Член инновационной команды, Соисполнитель)	Задачи, функции, полномочия	Мотивация участия в проекте	Доступность участника (наличие временных и других ресурсов для участия в проекте)
Рыбин И.И., Генеральный директор	Спонсор, Заказчик	- Лидер проекта - Проводит ключевые совещания - Принимает окончательные решения по ключевым вопросам - Оценивает работу участников проекта	Инициатор проекта	Участие в проекте в объёме 4-6 часов в неделю (совещания, изучение документов)
Щукина А.А., HR – директор	Заказчик, Руководитель проекта	- Планирование проекта - Проведение рабочих совещаний - Подготовка нормативной и методической документации - Анализ результатов и представление отчётов руководству	Совершенство вание системы управления персоналом, должностная обязанность	На период реализации проекта участие в объёме 40% рабочего времени.
Карасёва Н.Н, HR -	Менеджер проекта	- Техническая работа - Организация	Должностная обязанность	На период реализации проекта участие в

менеджер		коммуникаций участников - Документирование хода проекта - Контроль выполнения планов-графиков реализации проекта	Перспектива выдвижения на должность менеджера по развитию персонала	объёме 50% рабочего времени. Временно освободить от ряда текущих обязанностей.
Фишман А.В., консультант	Внешний консультант	- Экспертиза проекта (на основе опыта внедрения в других компаниях) - Предоставление и адаптация методических материалов по оценке персонала - Проведение обучения руководителей подразделений	Договор на оказание консультационных услуг	Работа в проекте в течение 2-х месяцев в объёме не менее 20 часов в неделю
Лещенко Н.Г., начальник отдела продаж	Участник команды проекта	- Участие в качестве члена проектной команды - Проведение оценки сотрудников отдела продаж на пилотной стадии проекта - Участие в проведении обучения руководителей других подразделений на основе полученного опыта	Подготовка замены для себя в связи с расширением службы продаж и переходом на должность Коммерческого директора	Работа в проекте в течение 2-х месяцев в объёме не менее 8 часов в неделю
Ракова А.Р., начальник отдела маркетинга	Участник команды проекта	- Участие в качестве члена проектной команды - Использование личного опыта внедрения аналогичной системы на прежнем месте работы	- Разовое поручение руководства - Возможность проявить себя (новый сотрудник)	Работа в проекте в течение 2-х месяцев в объёме не менее 8 часов в неделю

Её заполнение позволяет:

- Полностью определить состав участников. Возможно – выявить вакантные роли, или наоборот, лишних участников.
- Определить функционал и необходимые полномочия участников. Здесь вероятно появление функций, для которых у участников или проектной команды в целом не достаточно полномочий. В таких случаях эти полномочия необходимо запросить у Спонсора проекта.
- Уточнить мотивацию участников: что побуждает их активно работать в проекте? Это может быть материальное вознаграждение, перспектива карьерного роста, возможность участия в интересной

работе, или хотя бы просто вменение работы в проекте в должностные обязанности.

- Выяснить, насколько повседневные обязанности участников позволят им выделить время для работы в проекте. Вероятно, в ряде случаев потребуется санкция Спонсора на освобождение участников от тех или иных рутинных задач и обязанностей.

При подготовке плана проекта изменений стоит также провести тщательный анализ позиций и силы влияния Клиентов. Для этого можно использовать достаточно простой инструмент: Карту расстановки сил.

В табличном варианте Карта расстановки сил выглядит так (на том же примере):

Таблица 6
Карта расстановки сил (табличное представление)

1	2	3	4
Клиент (позиция, должность)	Возможные последствия перемен для клиента (положительно, нейтрально, отрицательно)	Сила влияния (сильно, средне, слабо)	Выводы (что делаем в отношении данного Клиента)
Козлова С.Б. Главный бухгалтер	Нейтрально (но может воспринимать последствия как отрицательные)	Сильное	- Может оказать сильное противодействие. - Привлечь на свою сторону, возможно, включить в команду проекта.
Баранов Н.Н. Начальник отдела логистики	Отрицательно (к отделу много нареканий)	Слабое	- Использовать административный ресурс (приказать)
Руководители отделов А, Б, В	Положительно (система оценки и создания резерва обеспечивает их должностной рост)	Среднее	- Использовать как агентов изменений - Привлекать к обсуждению и пропаганде проекта

- В столбце 1 перечисляем всех возможных Клиентов инноваций (как персоналии, так и группы, например, сотрудники того или иного подразделения).
- В столбце 2 даём оценку последствий перемен для данного Клиента. Не исключено, что перемены кому-то принесут с одной стороны выигрыши, с другой – потери.
- В столбце 3 определяем возможную силу влияния данного Клиента на процесс и результаты преобразований.

- В столбце 4 указываем действия в отношении Клиента (или группы Клиентов) с целью нейтрализовать отрицательное влияние и/или усилить положительное.

Удобно также использовать графическое представление карты расстановки сил (Табл. 7).

Таблица 7
Карта расстановки сил (графическое представление)

		Последствия перемен		
		Выгодо-приобретатели	Нейтралы	Жертвы
Сила влияния	Сильное	<ul style="list-style-type: none"> • Активное содействие переменам. • Привлекать к реализации проекта и его пропаганде. 	<ul style="list-style-type: none"> • Возможно как содействие, так и противодействие переменам. • Оценить реальное влияние и позицию. • По возможности привлекать на сторону перемен. 	<ul style="list-style-type: none"> • Активное противодействие переменам. • Использовать влияние Спонсоров и Сильных Выгодоприобретателей. • Предлагать компромиссы. • Воздействовать административными мерами.
	Среднее	<ul style="list-style-type: none"> • Одобрение перемен. • Привлекать к пропаганде проекта. 	<ul style="list-style-type: none"> • Безразличное отношение к переменам. • Возможна перемена отношения под влиянием сильных противников перемен. 	
	Слабое	<ul style="list-style-type: none"> • Одобрение перемен. • Привлекать к созданию общего положительного отношения к переменам в коллективе. 	<ul style="list-style-type: none"> • Привлекать к созданию общего положительного отношения к переменам в коллективе. 	<ul style="list-style-type: none"> • Активное или пассивное противодействие переменам. • Воздействовать административными мерами.

Здесь для представителей каждой категории Клиентов указано возможное поведение в отношении перемен и целесообразные действия по отношению к ним.

Следует учесть, что Клиенты далеко не всегда правильно понимают значение для себя планируемых изменений и скорее всего изначально будут относиться к ним сдержанно-нейтрально или негативно.

Наибольший интерес представляют две группы: Выгодоприобретатели и Жертвы, обладающие сильными или средними возможностями для влияния. Первые, соответственно, могут способствовать, а вторые – препятствовать продвижению преобразований. На практике число и тех и других бывает сравнительно невелико, и в отношении них можно провести углублённый позиционный анализ, используя следующую таблицу (Табл. 8).

Таблица 8
Углублённый позиционный анализ (пример)

1	2	3	4	5	6
Клиент (позиция, должность)	Интерес, степень участия в проекте	Выигрыши от перемен	Потери от перемен	Что может принести для проекта	Действия в отношении Клиента
Кошкина А.П. Финансовый директор	Демонстративно не проявляет интереса. Фактически пытается саботировать	Не видит (позиция Жертвы)	Воспринимает проект формирования резерва выдвижения как угрозу своему положению	Пользуется большим авторитетом среди руководителей. Её негативное отношение может передаться другим.	Генеральному директору провести беседу, успокоить, снять тревогу, убедить в целесообразности проекта
Мышкин Н.О. Директор производства	Проявляет большую заинтересованность, неоднократно ставил вопрос о целесообразности и внедрения оценки персонала и резерва выдвижения	Уникальный специалист, молодой, энергичный, не видит угроз своему положению. Видит в проекте возможность укрепить своё влияние в коллективе, повысить привлекательность компании как работодателя для ИТР	Не видит (позиция Выгодоприобретателя)	Как сторонник проекта, может помочь в формировании и благоприятного отношения в коллективе	Постоянно привлекать к участию в проекте как агента перемен

Постановка целей организационного развития. Правило SMART

Ключевой фактор успеха проекта организационного развития (как и любого проекта) – правильная постановка целей. Необходимо чётко и разносторонне обрисовать ситуацию «как есть» в её главных параметрах, а также целевую ситуацию: «как должно быть».

На этом этапе особенно важно добиться единого понимания (видения) целей проекта всеми ключевыми участниками, Заказчиками, Спонсорами и всеми исполнителями. Это бывает не так легко, как кажется, особенно если изначально цели проекта формулируются в терминах скорее лозунговых, чем деловых. Лозунги вообще обладают свойством казаться понятными и очевидными, пока дело не доходит до деталей их реального воплощения.

Рассмотрим следующий пример.

В средней российской торговой компании (сектор B2B), находящейся на стадии «Давай-Давай», Генеральный директор (один из владельцев предприятия) поставил следующую цель: «Реанимировать региональные

сбытовые подразделения». На первом совещании в присутствии всех предполагаемых участников внешний консультант попросил каждого из них сформулировать критерии достижения этой цели. Вот какие точки зрения были высказаны (Табл. 9):

Таблица 9

Видение целей проекта изменений разными участниками (пример)

Участник совещания (должность)	Роль в проекте	Мнение о критериях достижения цели
Ген. директор	Заказчик, Спонсор	«Захват ведущей доли рынка в регионах»
Коммерческий директор	Заказчик	«Увеличение доли рынка против нынешней на 25-30%»
Финансовый директор	Спонсор	«Добиться повышения объёма продаж без увеличения затрат на содержание представительств»
Нач. Отдела маркетинга	Исполнитель	«Выявить приоритетных потребителей продукции в каждом регионе, оценить их потребности, создать конкурентные преимущества»
HR-менеджер	Исполнитель	«Сохранить кадровый состав региональных подразделений»

Понятно, что, если бы такого совещания не было проведено, каждый из участников проекта делал бы то, что считает правильным, пребывая в уверенности, что остальные члены команды разделяют его (её) видение цели.

Обратим также внимание на расхождения в степени конкретизации целей. Наиболее точно свои точки зрения выразили Коммерческий директор и HR-менеджер (по крайней мере, есть возможность проверить, насколько поставленные ими цели достигнуты). Формулировка Генерального директора на первый взгляд точна, но при ближайшем рассмотрении не ясно, что такое «ведущая доля рынка» и в каких показателях она должна измеряться.

Для определения и согласования целей существует широко известный инструмент, - правило SMART*. Это аббревиатура, образованная первыми буквами английских слов:

- Specific, - конкретный (что мы хотим получить в результате?);

* В переводе с английского – умный, толковый, находчивый.

- Measurable, - измеримый (по каким критериям мы будем судить о достижении цели?);
- Attainable, - достижимый (располагаем ли мы реально необходимыми ресурсами?);
- Relevant, - значимый (почему эта цель важна для нас?);
- Time-bound, - с установленным сроком.

Как правило при постановке целей проекта изменений бывает необходимо обрисовать целевую ситуацию в нескольких разрезах, при этом не забыв о граничных условиях: какие параметры должны быть соблюдены. В приведённом выше примере такое граничное условие присутствует в формулировке Финансового директора («без увеличения затрат на содержание представительств») и HR-менеджера («сохранить кадровый состав»). Другое дело, насколько эти условия отвечают требованиям правила SMART: достижимости и значимости.

Программа преобразований. Модель Дж. Коттера и Д. Коэна

Одно из условий успеха проекта развития организации – планирование всех этапов, от текущей ситуации («Как есть») до целевой («Как должно быть»). Дж. Коттер и Д. Коэн* предложили модель программы преобразований, проходящую в 3 этапа и состоящую из 8 последовательных шагов.

1. Подготовительная фаза. «Размораживание»: создание в организации климата, необходимого для перемен.

- 1.1. Создание общего ощущения необходимости перемен. Преодоление самоуспокоенности.
- 1.2. Формирование команды реформаторов-лидеров (Заказчиков, Спонсоров и главных участников Инновационной команды).
- 1.3. Разработка мотивирующего видения целей и результатов перемен. Картина («Как должно быть») должна быть не только привлекательной, но и зримой, содержащей понятные, осязаемые, наблюдаемые эффекты (по правилу SMART). Важно, чтобы эта картина содержала представления о том, какое поведение работников организации соответствует ей.
- 1.4. Информирование работников компании: передача им видения целей, процессов и результатов перемен. Здесь нельзя ограничиваться проведением одного «установочного» совещания: процесс информирования должен быть длительным, постоянным, использовать различные коммуникационные каналы. Обязательно получение обратной связи от персонала со всех уровней. Иначе невозможно понять, действительно ли работники понимают смысл преобразований, или это лишь приятная иллюзия реформаторов.

2. Фаза активных действий: проведение преобразований.

- 2.1. Создание условий для активных действий работников. На этом этапе в организации существует множество объективных препятствий, мешающих вовлечённым сотрудникам работать по-новому. Нет необходимых навыков, мешают старые схемы действий, бизнес-процессы, приоритеты, мотивы;

* Коттер Дж.П., Коэн Д.С. Суть перемен. Невыдуманные истории о том, как люди изменяют свои организации. М., «Олимп-Бизнес», 2004.

нередко – сопротивление менеджмента. Необходимо с одной стороны оперативно убирать эти препятствия, и с другой – поощрять и мотивировать инновационные действия персонала.

2.2. Достижение первых ощутимых результатов. Преобразования всегда сопряжены с трудностями для их участников, и если достаточно долгое время не видно результатов, может возникнуть разочарование и апатия. Поэтому целесообразно использовать «стратегию маленьких побед»: фиксировать и пропагандировать получаемые результаты, а также реализацию этапов проекта перемен. В результате энергия реформаторов сохраняется, снижается сопротивление, в процессы перемен активно вовлекаются новые работники.

2.3. Закрепление успехов и углубление перемен. Если преобразования приносят ощутимые результаты, возможно «головокружение от успехов»: ощущение, что всё идёт хорошо, и можно несколько расслабиться. Необходимо поддерживать высокую активность участников преобразований, пока цели проекта не будут полностью реализованы.

3. «Замораживание»: закрепление результатов изменений в организационной культуре. На этом, заключительном этапе результаты перемен должны стать частью повседневной жизни компании и восприниматься персоналом как естественные и привычные. В быстро растущих фирмах они должны стать частью процесса адаптации новичков. В противном случае преобразования могут быть постепенно сведены на нет.

Используя эту модель при планировании организационных преобразований, следует принять во внимание следующие рекомендации.

1. Для каждого из этапов надо предусмотреть индикаторы успешного завершения. Они могут выражаться в реализации запланированных мероприятий (проведении совещаний, утверждении документов и др.), получении обратной связи от участников (например, результаты опросов персонала), достижении количественных плановых показателей.
2. Каждый этап одинаково важен. Пропуск или преждевременный переход к следующему этапу могут привести к неудаче проекта.
3. Процесс преобразований может проходить в несколько итераций. Если тот или иной этап прошёл неудовлетворительно, лучше всего вернуться назад и пройти его заново.
4. На протяжении всего процесса его инициаторы и главные участники не должны терять упорства и энтузиазма, помня, что трудности неизбежны.
5. Преобразования могут осуществляться с разным темпом в разных подразделениях (сегментах) организации. Лучше всего начинать их там, где они могут найти наибольшую поддержку и принести быстрые результаты, и постепенно вовлекать более консервативные участки.
6. На протяжении преобразований особую роль играют коммуникации между всеми участниками, включая координацию действий инновационной команды и информирование всех так или иначе вовлечённых в процесс работников. Этой теме посвящён следующий раздел.

Вопросы для самопроверки

1. В чём состоит модель изменений К. Левина?

2. В чём особенности и область применения проектного менеджмента? Почему мы говорим об организационных преобразованиях как о проекте?
3. Какие важные принципы проектного менеджмента имеют непосредственное отношение к организационным изменениям?
4. Перечислите участников проекта организационного развития.
5. Какие вопросы необходимо решить при формировании инновационной команды?
6. В чём особенность позиции Клиентов изменений? В чём состоит клиентоориентированность инновационных проектов?
7. Какие группы Клиентов проекта перемен в организации представляют наибольший интерес? Какую политику по отношению к ним целесообразно проводить?
8. В чём состоит правило SMART? Расшифруйте его содержание.
9. В чём состоит модель программы преобразований Дж. Коттера и Д. Коэна?
10. Вспомните проекты организационного развития, в которых вам приходилось участвовать. Что было сделано правильно? Какие ошибки были допущены?

Коммуникации и внутренний PR изменений

Сопrotивление изменениям: причины и последствия

В литературе по управлению инновациями часто приводят следующую цитату из трактата Макиавелли «Государь» (1513 г.): *«Нет ничего более трудного, чем браться за новое, ничего более рискованного ... или более неопределённого, чем возглавлять создание нового порядка вещей, потому что противниками нововведений будут выступать те, кому хорошо жилось при старом порядке вещей, а робкими защитниками – те, кому будет хорошо при новом».*

Известная консалтинговая компания Deloitte&Touche в 1999 г. провела опрос топ-менеджеров компаний, входящих в список Fortune 500. По их единодушному мнению, сопротивление персонала составляет главное препятствие на пути любого типа организационных преобразований на любом их этапе, от планирования до завершения.

Исследователи насчитывают свыше 30 причин, вызывающих сопротивление новизне. Первая из них – *естественный консерватизм*. Несмотря на широкую пропаганду инновационности и прогресса, с которой мы сталкиваемся на каждом шагу, человек в большинстве ситуаций предпочитает устоявшиеся стереотипы, модели поведения, взгляды и привычки. Этот надёжный ориентир позволяет сократить неопределённость и достаточно эффективно действовать в повседневных обстоятельствах. Рассмотрим два случая.

1. В литейном цехе металлургического комбината для уплотнения формовочной смеси использовались пневматические инструменты, работа на которых создавала сильную вибрацию. Было внедрено новое оборудование, основанное на электромеханическом принципе, и лишённое этого недостатка.

Однако, рабочие категорически отказывались работать с новыми инструментами и даже нарочно ломали их, объясняя, что «не чувствуют руками материала». Потребовалась специальная демонстрация того, что новое оборудование даёт более качественное уплотнение, и только после этого рабочих постепенно удалось приучить к нему.

2. На одной из московских швейных фабрик была установлена новая итальянская линия, на которой были предусмотрены сидения для работниц (на старом оборудовании приходилось работать стоя). Несмотря на очевидные преимущества и удобство, старые работницы категорически отказывались сидеть во время работы, поскольку «так привычнее». А молодые работницы стеснялись сидеть, когда старшие стоят.

Другие типичные причины сопротивления людей переменам в организации:

- Новизна воспринимается как угроза стабильности (я понимаю, что имею сейчас, а вот что я получу в новых условиях?).
- Нововведения, инициируемые руководством и/или владельцами компании, вызывают у персонала недоверие и подозрения (а что НА САМОМ ДЕЛЕ у них на уме?).

- Неопределенность результата и возможных последствий изменений (*к чему это всё приведёт?*).
- Боязнь оказаться некомпетентными, не суметь адаптироваться, не справиться с обучением, необходимым для работы в новых условиях.
- Нежелание утратить завоеванный статус, авторитет, автономию, степень свободы и влияния.
- Наконец, усталость от постоянных перемен, негативный опыт предыдущих инноваций.

Следует заметить, что перечисленные причины сопротивления изменениям основаны далеко не только на человеческом консерватизме, субъективных представлениях, недостаточной информированности, стрессах и личных тревогах. Во многих случаях перемены действительно негативно сказываются на положении тех или иных работников предприятия (жертвы изменений).

- Внедрение новых систем планирования, контроля, организации производства и бизнес-процессов (например, системы сбалансированных показателей) может вскрыть недостатки и упущения тех или иных менеджеров, не заметных раньше.
- Любые изменения, направленные на повышение эффективности, могут привести к сокращению трудозатрат и как следствие – числа работников.
- Новые технологии, в том числе, информационные, вызывают необходимость переучивания работников, или замены их людьми, обладающими необходимой квалификацией.
- Реорганизация структуры и бизнес-процессов может быть связана с уничтожением или слиянием структурных единиц, высвобождением персонала.
- Сокращение численности работников «понижает» статус руководителей подразделений.
- На линейных менеджеров ложится непростая задача объяснить своим подчинённым смысл планируемых нововведений и их результаты, вплоть до грозящих штатных перестановок и сокращений.
- Новые технологии контроля и планирования могут поставить под угрозу сложившиеся каналы личного обогащения работников за счёт предприятия (хищения и другие способы).

Торговое предприятие X входит в группу компаний, принадлежащих одному владельцу. Поскольку оно составляет лишь небольшую часть бизнеса (менее 10%), тот практически не уделяет ему внимания, занимаясь более крупными проектами. Компанией управляет генеральный директор, - близкий знакомый владельца, пользующийся практически полным доверием.

Компания на протяжении нескольких лет балансирует на грани безубыточности, что генеральный объясняет объективными обстоятельствами и конъюнктурой рынка.

Владелец неоднократно пытается сделать компанию прозрачной для себя, но все попытки, включая приглашение консультантов и наём на работу заместителя генерального с задачей выстроить регулярный менеджмент встречаются в штыки.

Наконец, проведённый анализ деятельности компании устанавливает, что на протяжении всего времени доходы присваивались генеральным совместно с несколькими вовлечёнными им должностными лицами.

По вполне понятным причинам работники всех уровней, предвидящие для себя подобные последствия, вряд ли станут открыто обсуждать их и ставить вопросы перед руководством. Гораздо вероятнее ожидать от них «политических действий», начиная от пассивного сопротивления и кончая скрытым или явным саботажем.

Одна из причин сопротивления переменам - самоуспокоенность персонала, общее ощущение, что *«в целом всё неплохо»*. Самоуспокоенность - серьёзное препятствие на пути любых изменений, грозящих нарушить покой и относительную стабильность, которая воспринимается как естественный порядок вещей. Призывы топ-менеджмента к изменениям воспринимаются по принципу: *«Да, перемены нужны. Но в других подразделениях (департаментах). Это у них проблемы, а у нас всё в порядке»*. Или: *«Мы работаем с полной отдачей. Перемены нужны на высшем уровне, например, нам всем давно пора повысить зарплату»*. Такие, или подобные заявления можно услышать от менеджеров компаний, год от года теряющих рынок и снижающих рентабельность.

Можно было бы ожидать (и такая мысль часто высказывается в литературе), что проблема самоуспокоенности свойственна крупным компаниям на стадиях поздних развития. Возможно, в западных и транснациональных корпорациях это действительно так. В нашей же стране с этой проблемой часто сталкиваются предприятия – монополисты, завоевавшие своё положение не рыночными, а другими, *специфически российскими* методами, независимо от размера и «возраста». Самоуспокоенность можно наблюдать также в средних и малых российских компаниях, владельцы которых по тем или иным причинам не вмешиваются в оперативное управление, отдавая его на откуп наёмным менеджерам.

Наиболее частые причины и проявления самоуспокоенности:

- Отрыв «верхов» от «низов»: недостаток коммуникаций высшего, среднего и линейного менеджмента. В департаментах и отделах компании плохо представляют себе положение предприятия, перспективы и планы развития.
- Локализация целей и задач подразделений. «Коробочное видение»: менеджеры и их подчинённые не знают и не понимают, что творится у «соседей» и в компании в целом.
- Избалованность персонала (в особенности менеджмента). Привычно высокие уровни вознаграждения, разнообразные льготы.

- Общая расслабленность как следствие недостаточно напряженных целевых показателей. Персоналу нет необходимости излишне напрягаться.
- Отсутствие или слабое развитие системы распределения ответственности должностных лиц, зависимости вознаграждения и карьеры от конкретных результатов.
- Не развитое делегирование: привычка менеджеров к тому, что всё решается «наверху».
- Игнорирование недостатков и «дурных вестей». Замалчивание проблем: постановка острых вопросов наказуема.

В организациях, зараженных вирусом самоуспокоенности, особую сложность представляет «размораживание» (по К. Левину): выведение менеджмента из состояния комфорта. Практика показывает, что этого практически невозможно добиться увещеваниями и призывами, даже с самого высокого уровня.

Работа с сопротивлением изменениям

Преодоление сопротивления переменам – сложная и комплексная задача. Практика показывает, что столь привычные нам с советских времён приказные методы здесь не подходят. Нельзя изменить компанию, просто издав приказ и потребовав его выполнения. В этом отношении тонкое наблюдение сделал И.Адизес*.

Инновационные преобразования как в обществе, так и в организациях, пишет он, зачастую не приводят к успеху, поскольку затеваются в авторитарном стиле, а реализуются – в демократическом. Решения принимаются быстро, а воплощаются медленно. При принятии решений остаются без внимания многие подводные камни (в том числе, безусловно, позиция тех, кого эти решения касаются, - Клиентов перемен). Зато в процессе реализации все проблемы вылезают на поверхность. Столкнувшись с ними, руководители – инициаторы бывают вынуждены «временно поступаться принципами», идти на те или иные уступки под давлением обстоятельств, «интересов дела» и шантажа со стороны не заинтересованных в переменах сотрудников, что в конечном итоге тормозит проект развития и сводит инновации на нет.

К успеху приводит диаметрально противоположный образ действий: длительная подготовка и быстрая реализация; демократический стиль при принятии решений и авторитарный – при их воплощении. При таком подходе успех закладывается ещё до проведения инноваций путём консультаций с участниками, анализа возможных препятствий и зон наиболее активного сопротивления, рисков и затрат. Зато сами изменения проводятся в жизнь «железной рукой», быстро и решительно.

Главный принцип работы с сопротивлением переменам – это адресная направленность, клиентоориентированность, о которой говорилось в предыдущем разделе. Необходимо проанализировать основные группы Клиентов изменений, выявить наиболее вероятные очаги сопротивления и поддержки, используя такие инструменты, как Карта расстановки сил. После этого спланировать и затем –

* Адизес И. Управляя изменениями. СПб, «Питер», 2008

проводить на всех этапах преобразований соответствующую целевую политику по отношению к наиболее важным группам Клиентов.

Руководство крупного российского банка с филиальной сетью по всей стране решает ввести единую электронную систему документооборота между филиалами и головным офисом. При этом ряд функций переносятся из филиалов в ГО. Корпоративную культуру банка можно определить как «Постсоветскую».

Это вызывает серьёзное сопротивление управляющих филиалами с ГО, поскольку:

- приходится увольнять ставших не нужными специалистов, которых связывает с управляющими долгая совместная работа и тесные личные отношения;

- работников филиалов приходится быстро (чтобы не вызвать сбой в деятельности банка) обучать работе с новой системой, а многие к этому не готовы.

Все эти сложности выявились в процессе пилотного внедрения новой системы в нескольких филиалах. В результате было принято следующее решение.

Управляющих филиалами, в которых внедрение новой системы планировалось в ближайшие сроки, собирали (в несколько сессий) в подмосковном доме отдыха. С ними проводился тренинг инновационного менеджмента, в котором обязательно участвовали разработчики системы, представители высшего руководства, а также управляющих филиалами, уже прошедших этап внедрения.

На тренинге открыто обсуждались опасения, возможные проблемы, передавался опыт их решения; был установлен дружественный диалог между управляющими, разработчиками и представителями ГО.

В результате процесс внедрения прошёл в запланированные сроки и со значительно меньшими затруднениями, чем можно было ожидать по результатам пилотного внедрения.

При планировании и воплощении преобразований следует использовать в разумных сочетаниях «жёсткие» (формальные) и «мягкие» (неформальные) инструменты управления. Примеры того и другого приведены в Табл. 10.

Таблица 10

Инструменты управления в проекте преобразований

Цели использовани я	«Жёсткие» инструменты	«Мягкие» инструменты
Создание ощущения необходимости перемен	<ul style="list-style-type: none"> • Формальные совещания с обсуждением проблем • Демонстративное увольнение лиц, оказывающих сопротивление • Назначение на высокие должности сотрудников – «новаторов» • Утверждение программ изменений 	<ul style="list-style-type: none"> • Личные встречи с ключевыми лицами в неформальной обстановке • Переговоры с ключевыми фигурами – Клиентами изменений • Проведение «активов» с участием авторитетных рядовых работников • Обсуждение проблем в корпоративных СМИ

	<ul style="list-style-type: none"> • Принятие KPI, отражающих перемены • Включение соответствующих позиций в должностные инструкции и положения о подразделениях • Пересмотр систем вознаграждения 	<ul style="list-style-type: none"> • Открытие каналов обратной связи
Информирование, создание благоприятного общественного мнения	<ul style="list-style-type: none"> • Включение обсуждения целей и планов перемен в повестки дня производственных совещаний • Организационное оформление инновационных команд • Организация тренингов руководителей 	<ul style="list-style-type: none"> • Неформальные встречи руководителей с первичными коллективами (подразделениями) • Обсуждение перемен в корпоративных СМИ • Демонстрация отношения к переменам личным примером руководителей
Вовлечение работников в реализацию перемен, устранение препятствий, демонстрация «маленьких побед»	<ul style="list-style-type: none"> • Формальное обучение работе в новых условиях • Формальное признание заслуг коллективов и отдельных работников (благодарности, премии) • Кадровые перестановки • Рассылки циркулярных писем руководителям • Пересмотр нормативных документов, правил, бизнес-процессов, мешающих переменам • Принятие нормативных документов, закрепляющих перемены 	<ul style="list-style-type: none"> • Индивидуальный коучинг • Создание «кружков качества» • Обсуждение перемен в корпоративных СМИ, пропаганда достижений и позитивных примеров • Создание «горячих линий» • Неформальные встречи руководителей с сотрудниками (напр., «Чай с директором») • «Доски почёта» • Организация конкурсов и соревнований

«Жёсткие» методы в управлении преобразованиями – это реализация функции Администрирования, они создают эффективность в краткосрочной перспективе, и могут дать быстрый эффект. «Мягкие» методы выполняют функцию Интеграции: они действуют медленно и не так заметно, зато создают эффективность преобразований в долгосрочной перспективе, меняя настроения людей и формируя новую корпоративную культуру.

Управление коммуникациями в инновационном процессе

Правильно выстроенные коммуникации – одно из главных условий успешности организационных преобразований. Они играют ведущую роль в создании инновационной команды, управлением её работой, вовлечении персонала, преодолении сопротивления. Однако, на всех этапах инновационного проекта приоритеты и роль коммуникаций различны (Табл. 11).

Таблица 11

Этапы инновационного проекта и приоритеты коммуникаций

Этап проекта	Приоритетные коммуникационные задачи
1. Подготовительная фаза. «Размораживание».	

1.1. Создание ощущения необходимости перемен.	<ul style="list-style-type: none"> • Демонстрация существующих проблем (эффективность работы, положение на рынке и др.) и представляемых ими угроз. • Формирование общественного мнения в пользу перемен. • Демонстрация твёрдых намерений руководства компании изменить положение дел.
1.2. – 1.3. Формирование команды реформаторов-лидеров	<ul style="list-style-type: none"> • Вовлечение ключевых фигур. • Установление «правил игры», договорённости о порядке совместной командной работы. • Выработка общего видения целей изменений и плана действий. • Разработка плана коммуникаций для персонала.
1.4. Информирование работников компании	<ul style="list-style-type: none"> • Создание положительного образа изменений. • Создание постоянного информационного фона, поддерживающего изменения. • Целевая работа с отдельными группами Клиентов изменений. • Создание каналов обратной связи. • Мониторинг настроений в компании.
2. Фаза активных действий: проведение преобразований	
2.1. Создание условий для активных действий работников.	<ul style="list-style-type: none"> • Установление постоянных каналов общения инновационной команды. • Активная работа с главными целевыми группами. • Постоянная обратная связь с Агентами изменений: получение информации о препятствиях изменениям. • Информирование персонала о ходе и результатах процесса изменений.
2.2. Достижение первых ощутимых результатов.	<ul style="list-style-type: none"> • Пропаганда «маленьких побед». • Мониторинг общественных настроений.
2.3. Закрепление успехов и углубление перемен	<ul style="list-style-type: none"> • Коммуникационное сопровождение перемен, поддержание мотивации и энтузиазма участников.
3. «Замораживание»: закрепление результатов изменений.	<ul style="list-style-type: none"> • Закрепление результатов изменений в организационной культуре. • Трансляция корпоративной культуры новым работникам.

Коммуникационная политика при планировании и реализации преобразований эффективна при соблюдении следующих условий:

1. **Планомерность:** соответствие форм и содержания сообщений, целевых аудиторий фазам развития проекта.

2. **Адресность:** соответствие форм и содержания сообщений позиции целевых аудиторий и целям воздействия.

3. **Использование многообразных каналов информации.** Сочетание формальных и неформальных коммуникаций позволяет транслировать не только содержание, но и отношение к информации, создавать необходимый эмоциональный фон.

4. **Создание площадок для обмена информацией.** Традиционно такими площадками в организациях являются производственные и другие совещания. Сейчас появление корпоративных информационных сетей (интранет) создаёт новые возможности для передачи формальных и неформальных сообщений, проведения дискуссий, форумов, получения обратной связи от сотрудников, мониторинга общественных настроений.

5. **Обратная связь.** Не достаточно только нисходящих коммуникаций (сверху вниз): необходимо получать и оценивать отклик, информацию о том, насколько сообщения доходят до целевой аудитории и воспринимается ей. В противном случае может оказаться, что все меры в реальности не приносят результата.

6. **Информация лучше всего воспринимается и усваивается в процессе практической работы.** Важной составной частью коммуникационной поддержки перемен являются тренинги, семинары, коучинг.

7. **Организационные преобразования – не кампания, а длительный и непрерывный процесс.** Соответственно, коммуникационное сопровождение должно осуществляться не от раза к разу, а практически каждодневно. Сотрудники должны постоянно ощущать внимание руководства к процессу изменений.

Для управления коммуникационным сопровождением изменений удобно использовать план-график следующего формата (Табл. 12). Аналогичный формат можно использовать для планирования корпоративных обучающих мероприятий.

Таблица 12

План-график управления коммуникационным сопровождением изменений (условный пример в расчёте на период 2 месяца)

Этап развития проекта	Целевая аудитория	Цель	Канал, содержание	Источник(и) сообщения	Срок (декада)
1. Подготовительная фаза. «Размораживание».					
1.1.	Топ-менеджмент и ключевые менеджеры среднего звена	Инициирование процесса перемен	Совещание Постановка проблем, объявление о планах нововведений	Генеральный директор (Заказчик, Спонсор)	1
1.2. – 1.3.	Команда проекта и ключевые участники (клиенты)	<ul style="list-style-type: none"> • Вовлечение ключевых фигур. • Установление «правил игры», договорённости о порядке совместной командной работы. • Выработка общего видения целей изменений и плана действий. 	<ul style="list-style-type: none"> • Рабочее совещание участников проекта. • Обучение (семинар, тренинг), командообразование 	<ul style="list-style-type: none"> - Генеральный директор (Заказчик, Спонсор) - Руководитель проекта изменений 	1
1.4.	Работники компании	<ul style="list-style-type: none"> • Создание положительного образа изменений. • Создание информационного фона, 	<ul style="list-style-type: none"> • Обращение руководства к коллективу предприятия • Совещание «актива» с привлечением ключевых сотрудников от всех 	<ul style="list-style-type: none"> - Генеральный директор (Заказчик, Спонсор) - Руководитель проекта изменений 	1 - 2

		<p>поддерживающего изменения.</p> <ul style="list-style-type: none"> Создание каналов обратной связи. 	<p>подразделений</p> <ul style="list-style-type: none"> Публикация (создание специальной рубрики) в интранете (корпоративной прессе) 		
			<ul style="list-style-type: none"> Проведение совещаний по подразделениям 	<ul style="list-style-type: none"> Руководители подразделений Ключевые участники проекта изменений 	
2. Фаза активных действий: проведение преобразований					
2.1. – 2.3.	Команда проекта и ключевые участники (клиенты)	<ul style="list-style-type: none"> Установление постоянных каналов общения инновационной команды. Постоянная обратная связь с Агентами изменений: получение информации о препятствиях изменениям. Поддержание мотивации и энтузиазма участников. 	<ul style="list-style-type: none"> Рабочие совещания инновационной команды. Общение по корпоративной сети. Плановые личные контакты. 	<ul style="list-style-type: none"> Генеральный директор (Заказчик, Спонсор) Руководитель проекта изменений Ключевые участники проекта 	2-5
	Работники компании	<ul style="list-style-type: none"> Активная работа с главными целевыми 	<ul style="list-style-type: none"> Публикации о ходе преобразований в интранете 	<ul style="list-style-type: none"> Руководители подразделений 	

		<p>группами.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Информирование персонала о ходе и результатах процесса изменений. • Мониторинг общественных настроений. • Пропаганда «маленьких побед». 	<p>(корпоративной прессе)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Постоянная информация о ходе преобразований на текущих рабочих совещаниях в подразделениях • Обратная связь: проведение опросов общественного мнения. 	- Ключевые участники проекта изменений	
3. «Замораживание»: закрепление результатов изменений.					
3	Работники компании	<ul style="list-style-type: none"> • Закрепление результатов изменений в организационной культуре. • Трансляция корпоративной культуры новым работникам. 	<ul style="list-style-type: none"> • Закрепление результатов изменений в постоянно действующих нормативных и методических документах компании. • Инструктаж новичков. • Включение новых элементов корпоративной культуры в критерии оценки персонала и испытания при приёме на работу 		5-6

Вопросы для самопроверки

1. Назовите типичные причины сопротивления людей переменам в организации.
2. В каких случаях перемены в организации могут негативно повлиять на тех или иных работников (жертвы изменений)?
3. В чём проявляется самоуспокоенность персонала?
4. Как должны сочетаться демократический и авторитарный стили руководства при принятии решений и при их воплощении?
5. В чём состоит главный принцип работы с сопротивлением переменам?
6. Как сочетаются и какую роль выполняют «жёсткие» (формальные) и «мягкие» (неформальные) инструменты управления в планировании и реализации преобразований?
7. Каковы приоритетные задачи коммуникаций на разных фазах проекта организационных изменений?
8. Какие условия обеспечивают эффективность коммуникационной политики при планировании и реализации преобразований?
9. В чём смысл сочетания формальных и неформальных коммуникаций?
10. Вспомните проекты организационного развития, в которых вам приходилось участвовать. Как были организованы коммуникации? Какие ошибки были допущены? Что можно было бы улучшить?

Направления развития российских компаний

В этой главе мы рассмотрим направления организационного развития, которые сейчас чаще всего отвечают требованиям бизнеса и запросам руководства российских предприятий, и с которыми HR скорее всего придётся иметь дело. Учитывая, что многие HR не имеют систематического образования в области менеджмента (за пределами собственной специальности, - управления человеческими ресурсами), ориентация в вопросе будет полезной. Читатели, имеющие систематическое образование (или хотя бы начитанные) в области стратегического и операционного менеджмента, могут пропустить эту главу (хотя возможно, комментарии по поводу роли HR в каждом отдельном случае могут представить интерес). Для углублённого изучения этих тем можно ознакомиться с рекомендуемой литературой.

Реорганизация структуры компании.

Что такое структура организации? В самых общих чертах, это описание (текстовое, табличное, графическое) набора структурно-функциональных единиц компании. Всем известна классическая линейно-штабная структура, изобретённая ещё древними римлянами. Не новость и дивизиональная структура, где все элементы компании представляют собой бизнес-подразделения, различающиеся либо по регионам расположения и обслуживания, либо по продуктам и услугам (например, сеть супермаркетов, ресторанов, отелей, сервисных центров). Наконец, в большой моде новинки: проектные и матричные структуры (о них пойдёт особая речь).

Однако, не всё так просто. Следует различать три разных разреза, в которых может рассматриваться организационная структура компании:

1. **Административная структура**, описывающая подразделения предприятия в их иерархии и соподчинении (кто где находится и кто как называется).
2. **Юридическая структура**: набор юридических лиц (фирм), входящий в состав корпорации. Зачастую эта структура служит для «оптимизации» налогообложения.
3. **Функциональная структура**: блоки (или сегменты) компании, выполняющие отдельные, основные или вспомогательные, функции по обеспечению жизнедеятельности предприятия: снабжения, производство, продажи, управление и администрирование, финансы, бухгалтерия, HR и другие.

Обратим внимание: перечисленные три разреза структуры организации, вообще говоря, не зависят друг от друга и их реальные сочетания могут быть реализованы совершенно по-разному. Например, сегменты снабжения, производства и продаж могут представлять собой с административной точки зрения различные департаменты одной фирмы, а могут быть «разведены» по различным юридическим лицам. На сегодняшний день для многопрофильных или регионально распределённых компаний достаточно типично «разведение» бизнес-единиц по разным административно-структурным и одновременно - юридическим лицам с объединением общего менеджмента и инфраструктуры (финансы, HR, АХО, безопасность и др.) в одной управляющей компании.

Таким образом, говоря об организационной структуре следует иметь в виду различие перечисленных разрезов и разнообразие возможностей их сочетания.

Для HR административная структура предприятия – основополагающий документ, поскольку на ней базируются штатное расписание и все его производные, от должностных инструкций до системы кадрового планирования и учёта затрат на персонал. Юридическая структура также чрезвычайно важна для соблюдения правил делопроизводства.

Сложность юридической структуры корпорации, а тем более – склонность некоторых руководителей время от времени её «оптимизировать» создаёт для HR немалые трудности. По каждой фирме приходится вести весь объём кадровой документации, от трудовых договоров до приказов, хотя по факту все работники – персонал одного предприятия. На практике решения об изменениях юридической структуры обычно принимаются руководством из любых соображений, кроме удобства управления персоналом. Отсюда возникают коллизии. Некоторым работникам очень не нравится перевод из фирмы в фирму с соответствующими записями в трудовых книжках. А иные и не всегда знают, в какой компании числятся. Изменения юридической структуры чреваты последствиями: они способны на полгода полностью загрузить работой отдел кадров, не говоря уже о недовольстве работников, которое приходится гасить тем же HR.

В оптимуме административная и юридическая структура предприятия должны соответствовать функциональной структуре. Тогда они смогут выполнить своё основное предназначение: обеспечить прозрачность, управляемость и защищённость корпорации. Но на деле всё гораздо сложнее.

Компания может иметь чётко прорисованную, эстетически красивую структуру (тем паче, что для изображения организационных структур существует немало программных продуктов), но главная проблема не в этом. В большинстве российских (и не только!) компаний главное – реальные полномочия, которыми располагают подразделения и должностные лица, и ответственность, которую они несут. А вот это нарисовать на схеме затруднительно.

В корпоративном управлении противостоят две противоположные тенденции. Высший менеджмент стремится установить контроль и влияние, а нижестоящий стремится к автономии и независимости. Собственно, организационная структура и составляет главный механизм продуктивного преодоления этого конфликта «верхов» и «низов». Если же такая структура слаба и не развита, делёж власти и полномочий остаётся в поле полу-личных взаимоотношений. Понятно, что попытки разработать и укрепить формальные организационные отношения на базе структуры встречают недовольство и сопротивление.

Сплошь и рядом организационная структура компании имеет тот или иной вид просто потому, что так исторически сложилось, а сил и времени на пересмотр ни у кого нет. Тем более что изменения неизбежно вызовут сопротивление персонала, привыкшего к прежней структуре, и конфликты интересов подразделений и должностных лиц.

Бывает и наоборот. Руководители некоторых предприятий, стремясь к повышению управляемости, постоянно «перетряхивают» организационную структуру. Такие компании напоминают квартиру, находящуюся в состоянии многолетнего перманентного ремонта (который, как известно, нельзя закончить, а можно только прекратить).

Потребности в модификации организационных структур российских предприятий чаще всего возникают в двух случаях: при быстром росте предприятия и при технологической и региональной дифференциации бизнеса.

Рост компании и превышение норм управляемости.

В первом десятилетии нового века для успешных российских компаний был характерен резкий и обычно не управляемый рост численности по инициативе менеджеров 1-й – 2-й линеек, требовавших себе всё больше подчинённых. Этот шквал запросов создавал серьёзные проблемы для HR, и был прерван (очень вовремя!) мировым финансовым кризисом, который привёл к обратному процессу: избавления от «балласта». Сейчас, по окончании кризиса, похоже, ситуация возвращается в прежнее русло. Ведь для большинства компаний, как зарубежных, так и отечественных, рост воспринимается как «символ веры» современного бизнеса*.

Рост численности «рядовых» работников неизбежно приводит к превышению нормы управляемости (7-10 подчинённых на одного руководителя). Учитывая и без того не слишком высокий уровень квалификации и компетентности отечественных менеджеров, возникает необходимость разбиения разросшихся подразделений на более мелкие, а отсюда – образования всё новых менеджерских вакансий. В организационной структуре на месте одного подразделения появляется 2-3, над которыми, по логике развития, следует создавать новую вышестоящую инстанцию (например, департамент во главе с Директором).

Описанная ситуация чревата рядом неприятных последствий как для компании в целом, так и для HR – департамента в частности. Лихорадочное увеличение численности не способствует качеству нанимаемого персонала, в особенности менеджерского. Возрастает текучесть (многие не выдерживают испытательного срока, а кое-кого увольняют и после его окончания). Поскольку рынок труда «вырос», приходится нанимать новичков на условиях, по крайней мере, не хуже, чем имеют (и заслуживали долгие годы) «старые» сотрудники. А это не способствует укреплению энтузиазма и лояльности («Его наняли на такую же зарплату, как у меня, и мне же его надо учить!»). Возникают конфликты между «кланами» новых и «старых» работников. Кое-кто из «ветеранов» уходит к конкурентам, причём на более выгодных условиях.

Особая проблема – менеджеры. В теории работники должны бы стремиться к карьерному росту, но в реальности они, как ни удивительно, вовсе не рвутся в начальство. А те, которые хотели бы стать менеджерами, не устраивают вышестоящее руководство. В результате новоиспечённые руководители подразделений приглашаются со стороны, начинают наводить свои порядки, что вызывает множество конфликтов.

Если развитие компании связано с её бурным ростом, HR целесообразно обратить внимание прежде всего на обеспечение **качества** персонала. Руководство фирмы может воспринять это как попытку HR оправдать собственную неспособность быстро заполнять вакансии. На это есть очень сильный аргумент: сравните производительность труда (хотя бы как доходы компании, делённые на рубль затрат на персонал) **до начала роста и на текущий момент**. Скорее всего результат будет впечатляющим: в большинстве случаев рост численности не приводит к соответствующему увеличению производительности, а наоборот.

Для начала необходимо сократить стихийный рост и сделать его управляемым. Вот несколько конкретных шагов.

* Подробнее об этом см. Розин М. Успех без стратегии. Технологии гибкого менеджмента. М., Альпина Паблишерз, 2011

- Необходимо значительно повысить вовлечённости и ответственность линейных менеджеров – заказчиков вакансий на всех этапах рекрутмента, от формирования вакансии до организации работы с новыми сотрудниками (адаптация и испытание).
- Стоит провести обучение менеджеров. Непонимание специфики вашей работы – не их вина: ведь никто их не учил HR – менеджменту! Например, они могут искренне не понимать, как формируются требования к новым сотрудникам, что такое адаптация и испытание, как они должны эффективно проводиться. Очень хорошо провести такое обучение в совместных группах линейных руководителей и сотрудников HR – департамента, выполняющих их заявки на рекрутмент.
- Целесообразно формализовать и ввести в действие жёсткие процедуры и правила формирования вакансий, регламентирующие участие менеджеров в отборе кандидатов на всех этапах, а ответственность за адаптацию и испытание новичков.
- Не стоит надеяться на полное комплектование менеджерского состава «варягами». Вместо этого следует начать работу по формированию собственного резерва выдвижения.

Технологическая и региональная дифференциация бизнеса.

Успешный бизнес не может долго стоять на месте, иначе его обойдут конкуренты. Российские предприятия расширяются не только путём количественного роста. Приобретаются новые производственные технологии, осваиваются новые рыночные ниши и продукты. Учитывая масштабы страны, для России характерно географическое расширение бизнеса, распространение его в регионы.

Всё это неизбежно влечёт за собой изменения организационных структур. Если компания, например, приобретает промышленное предприятие, дело вовсе не ограничивается механическим присоединением одной структуры к другой. Во-первых, новые владельцы нередко сразу же приступают к реструктуризации приобретённого производства, поскольку оно представляется им устаревшим и не достаточно эффективным (а то и возникает необходимость перепрофилирования для выпуска новой продукции).

Если корпорация идёт по пути географического расширения, возникает проблема формирования не только структур представительств в регионах, но и управляющего и поддерживающего аппарата в Головном офисе. Самый сложный случай – освоение совершенно нового сектора рынка, в котором организация ещё не имеет опыта. Здесь приходится полностью создавать новую структуру «с нуля»^{*}.

Во всех этих процессах HR как правило принимает самое активное участие. Во-первых он вовлекается в инновационные процессы как член менеджерской команды предприятия, и здесь его роль зависит исключительно от собственных компетенций и амбиций, а также от сложившихся отношений в высшем эшелоне корпоративного руководства. В этой ипостаси HR может быть как одним из главных участников проекта, так и простым исполнителем. Во-вторых, на его (её)

* Подробно вопросы географического расширения бизнеса изложены в книге: Филиальная сеть: развитие и управление. Под ред. Т. Сорокиной, СПб, «Питер», 2007

плечи неизбежно будет возложена важнейшая задача: комплектование новых отдалённых структур персоналом. И вот здесь-то начинается главная интрига.

Первое, что необходимо сделать, - обеспечить новые отдалённые подразделения руководством. Задача не так сложна, если речь идёт о региональных продающих или инфраструктурных (например, склад и логистика) бизнес-единицах. Здесь всё упирается в основном в наличие и доступность местных кадров, что, в свою очередь, зависит от характера бизнеса, географического положения и уровня экономического развития региона.

Кадровое комплектование новых (для компании) производственных объектов, особенно если они удалены от головного офиса (компания в Москве, а завод – за Уралом), а также формирование региональных представительств, - одна из самых сложных задач в HR – практике. Сразу заметим, что решить её силами одного лишь HR-департамента, даже большого и сильного, в ограниченные сроки практически не реально. Особенно если речь идёт не об организации 2-3 представительств, а о целой сети.

Стандартная ошибка компаний, не имеющих особого опыта в региональном развитии, - поручить всю работу по поиску ключевых фигур на местах действующему составу HR – подразделения, при этом не выделив дополнительных ресурсов. Некоторые из соображений экономии даже запрещают обращаться к местным кадровым агентствам: «вы и так должны справиться». На деле такая «бережливость» оборачивается немалыми затратами, прежде всего в виде временных задержек, а также некачественного рекрутмента: наспех найденных в регионах работников потом всё равно приходится менять.

Реинжиниринг бизнес-процессов

Термин «бизнес-процессы» знаком, видимо, практически всем. Однако, понимается он по-разному, поэтому сразу договоримся о терминах и понятиях.

В предыдущем разделе мы рассматривали развитие организационных структур, т.е. устройства компании. Ещё 3 – 4 десятилетия назад считалось, что структура – это самое главное, и её улучшение способно привести к повышению эффективности организации. Однако выяснилось, что это иллюзия. Многие корпорации, особенно старые и большие, в этом отношении напоминают басню Крылова «Квартет»: от перестановки элементов системы результирующая, увы, не меняется (по крайней мере, в лучшую сторону). А добавление в неё новых подструктур (как правило, с контрольными функциями) может быть и увеличивает управляемость, но зато создаёт лишнее «трение» и тормозит её деятельность.

Организационная структура – это чертёж корпорации, на котором можно увидеть её крупные и мелкие составляющие. Однако не видно, как они реально живут и взаимодействуют между собой. В альбоме чертежей автомобиля изображены детали и агрегаты, но не показано, как они движутся. Конструирование («инжиниринг») предполагает описание работы механизма в процессе.

По аналогии построен и процессный подход в корпоративном механизме чтобы сделать его эффективным, следует проанализировать, как взаимосвязаны подразделения, как они взаимодействуют, какие процессы между ними протекают.

Следует сразу заметить, что термин «бизнес-процессы» в русскоязычном употреблении несколько обманчив: «бизнес» ассоциируется с «деланием денег». Напомним, что слово business в английском имеет гораздо более широкое значение: «дело». Поэтому более точным переводом было бы «деловые» или

«рабочие» процессы (иногда используют выражение «технологические процессы»).

В самом крупном масштабе любая деловая организация (от уличного ларька до международной корпорации) может рассматриваться как «чёрный ящик», реализующий процесс создания добавленной стоимости. На его «входе» - деньги, и на «выходе» - тоже, причём для владельцев предприятия оно представляет интерес, если сумма на «выходе» за вычетом из неё операционных издержек значительно превышает сумму на «входе». Степень удовлетворённости определяется размером этого превышения (прибылью), а также амбициями и аппетитами владельцев.

Технология реинжиниринга (а в отдельных случаях – инжиниринга, т.е. конструирования) бизнес-процессов – одна из самых молодых в арсенале менеджерских идей и инструментов; её начало положено в 1990 году*. Она заключается в том, чтобы вскрыть этот большой «чёрный ящик» и посмотреть, как взаимодействуют между собой его составляющие (элементы организационной структуры, представленные в административном, юридическом или функциональном разрезах, в зависимости от того, что нас больше интересует). Корпоративный механизм предстаёт перед нами в виде набора более мелких процессов, каждый из которых также имеет свой «вход» и «выход» и вплетён в общую цепочку взаимодействий.

Ещё несколько важных идей процессной методологии.

Во-первых, каждый бизнес-процесс имеет несколько важных атрибутов:

- Ограничения: начало и конец, описываемые как уже упоминавшиеся «вход» и «выход».
- Название (чтобы отличать один процесс от другого).
- Действующие лица процесса: хозяин (владелец), тот, кто отвечает за весь процесс и управляет им; пользователь (клиент), - хозяин следующего в цепочке процесса, «выходом» которого является «выход» предыдущего; а также – поставщик, т.е. хозяин предыдущего процесса.
- Алгоритм: каждый процесс может (и по идее должен) быть прописан как цепочка действий с возможными условиями ветвления: «если – то», «да – нет». Представленный в таком виде, процесс напоминает компьютерную программу или технологическую карту.

Во-вторых, бизнес-процессы могут подвергаться декомпозиции, т.е. разбиению на подпроцессы. Самым мелким элементом являются *процедуры*. До какого уровня следует разбивать процесс? До такого, на котором становятся видны проблемы, решения которых мы хотим достичь путём реинжиниринга. Вот пример: если рекрутмент – это явно процесс, то формирование вакансии (требования к кандидату и условия найма) – это подпроцесс, тогда как заключение трудового договора, ознакомление кандидата с правилами внутреннего распорядка, издание приказа о зачислении на работу – это процедуры.

В-третьих, в подавляющем большинстве случаев бизнес-процессы протекают между различными подразделениями организационной структуры

* Робсон М., Уллах Ф. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов. - М.: Аудит, ЮНИТИ, 2002.

предприятия. Дело в том, что, как выяснилось, «внутри себя» подразделения обычно справляются со своими задачами более или менее эффективно. Проблемы начинаются на «стыках» подразделений, когда единый по сути процесс разделяется между несколькими хозяевами, имеющими разные задачи, условия работы и интересы внутри корпорации.

Мы уже говорили о том, что алгоритм бизнес-процесса очень похож на компьютерную программу. Если вы знакомы с программированием, то знаете, что главные проблемы при отладке кода возникают не внутри отдельных модулей, а между ними, поскольку модули нередко выполняются разными программистами или даже коллективами. То же самое относится и к бизнес-процессам.

В-четвёртых, каждый процесс в организации, представляя собой цепочку действий, и имеющий алгоритм, может быть описан в нормативных документах как регламент, а его фактический ход может отражаться оперативными учётами в определённых контрольных точках. Это обстоятельство делает процессную методологию очень удобной для формирования системы правил и процедур, и уж совершенно необходимой для разработки и внедрения корпоративных информационных систем.

В-пятых, поскольку каждый бизнес-процесс имеет фиксированное начало и конец, возникает возможность стоимостного анализа и оптимизации, т.е. достаточно точного определения того, какие затраты несёт компания на реализацию каждого процесса, и каковы возможности сокращения затрат, например, за счёт передачи процесса на аутсорсинг.

Для HR понимание процессной методологии очень важно, поскольку подавляющее большинство функций управления персоналом, от рекрутмента до увольнений, представляет собой не что иное как бизнес-процессы, протекающие по всей структуре предприятия. И значительный потенциал повышения эффективности HR – менеджмента может лежать именно в поле улучшения бизнес-процессов.

Несколько слов о типичных ошибках и проблемах, возникающих в реальных бизнес-процессах действующих организаций.

1. Проблемы могут возникать из-за того, что необходимый процесс *фактически не существует*. Например, в компании может отсутствовать процесс предоставления обратной связи или другой информации, необходимой для действий или управленческих решений.
2. Процесс может существовать, но при этом не быть зафиксирован в качестве регламента или алгоритма. Носителем знаний о процессе остаются только должностные лица, - его непосредственные участники и исполнители. Если они покидают компанию хотя бы на время (болезнь или отпуск), то процесс разлагивается. При этом для корпорации очень важно сохранять свою независимость от конкретных персоналий работников.
3. У процесса может не существовать хозяина (тогда он идёт через пень-колоду), поставщика (тогда при каждом акте совершения процесса его владельцу приходится заново «выбивать» необходимые ресурсы) или пользователя (тогда процесс идёт вхолостую, т.е. его результаты не нужны в компании никому).

4. Процесс может быть неоправданно запутан: в его алгоритм могут быть включены подразделения и/или должностные лица, которые фактически не влияют на результаты процесса и не заинтересованы в нём. Эта ситуация очень характерна для старых, крупных, бюрократизированных предприятий, где каждое действие требует длинной цепочки согласований.
5. На качество и эффективность работы предприятий нередко влияет то обстоятельство, что клиенты тех или иных важных бизнес-процессов не имеют никаких рычагов влияния на своих поставщиков, т.е. хозяев процессов, от которых они зависят. Бывает и так, что интересы клиентов и поставщиков приходят в конфликт. Яркий пример: департаменту снабжения выгодно приобретать более дешёвое сырьё и комплектующие (работники получают премию за экономию средств), тогда как производственному департаменту необходимы качественные материалы (иначе возникает брак, также влияющий на заработок персонала).

Этот последний момент интересен с точки зрения «клиентоориентированности» компаний, о которой сейчас так модно говорить. Обычно речь идёт об ориентации на интересы и потребности внешних клиентов (покупателей). В действительности, как мы видим, процессный подход позволяет говорить и о внутренних клиентах корпорации, возможно, не менее важных. Частично мы рассматривали эту проблему при обсуждении Клиентов организационных преобразований.

Стоит заметить, что отношения клиента и поставщика бизнес-процессов содержат не односторонние, но взаимные обязательства. Клиент должен довести до поставщика, что именно, в каком количестве и с каким качеством, в какие сроки ему необходимо. Характерный пример – отношения руководителя подразделения – заказчика заполнения вакансии, и рекрутера. Первый из них является клиентом, а второй – поставщиком и одновременно хозяином процесса рекрутмента. Но хозяин не в состоянии выполнить заказ, не получив от клиента информацию, например, о необходимых компетенциях, знаниях и навыках кандидатов. Со своей стороны заказчик, как показывает практика, далеко не всегда способен такую информацию предоставить.

Рассмотрим типичную ситуацию.

В компании система оплаты труда большинства работников состоит из постоянной части (оклада) и квартальных премий, определяемых по результатам работы. Хотя все критерии и показатели давно определены, существует хроническая проблема: не могут вовремя рассчитать и начислить премию, иногда с опозданием на месяц-другой.

Работники демотивируются, потому что не в состоянии понять, когда и за какую работу они будут премированы.

Проведённый анализ бизнес-процесса начисления премии показал, что он проходит, ни много ни мало, через 5 подразделений и 12 должностных лиц, причём к 3-м из них он циклически возвращается по 2-3 раза. А роль половины руководителей, визы которых считались необходимыми, вообще не понятна.

Когда из процесса были убраны лишние звенья, его длительность удалось сократить от прежних 2-3 недель до нескольких дней.

Читателю может показаться, что реинжиниринг бизнес-процессов – это очень простой и эффективный путь организационного развития. В действительности это не так. На практике это длительная и трудоёмкая процедура. Которая, как и все остальные направления организационного развития, далеко не всегда приводит к желаемым результатам. Более того, в конце 90-х годов XX века, волна острой моды на реинжиниринг бизнес-процессов в западном менеджменте, как это всегда бывает, сменилась разочарованиями. Оказалось, что успех приносит менее половины реализованных проектов.

В этот период российскому менеджменту было не до бизнес-процессов и тем более, не до реинжиниринга: его волновали совершенно иные проблемы. Так что мы, можно сказать, успешно пропустили этапы увлечения и охлаждения к этой методологии, что даёт счастливую возможность отнестись к ней без лишних эмоций, используя накопленный опыт.

Практика показывает, что безуспешные попытки реинжиниринга бизнес-процессов объясняются тремя распространёнными заблуждениями.

Во-первых, кажется, что бизнес-процессами можно заниматься, не выходя из кабинета. Достаточно подобрать красивую программу для рисования, алгоритмов (или хотя бы ограничиться графическими возможностями MS Word), обзавестись учебниками по «правильному» менеджменту, сесть и составить алгоритм, по которому, по идее, тот или иной процесс должен протекать. Такой подход не выдерживает первого же столкновения с реальностью. На самом деле анализ бизнес-процессов необходимо производить, пронаблюдая, как они происходят на практике и детально обсудив их со всеми действующими и заинтересованными лицами. Только тогда можно увидеть все проблемы и понять, какие звенья бизнес-процесса целесообразно изменить, а какие, возможно, лучше и не трогать.

Во-вторых, с самого начала проекта необходимо помнить, что правильное описание и оптимизация процесса «на бумаге» - это в лучшем случае одна десятая часть всей работы. Основные усилия, как и во всех проектах организационного развития, приходится на внедрение разработок в жизнь, «размораживание» с последующим «замораживанием».

Модификации бизнес-процессов встречают большое сопротивление со стороны их исполнителей. Вопрос не столько в непривычности новых порядков, сколько в том, что новые процессы зачастую меняют взаимоотношения участников. Выше уже отмечалось, что проблемы в процессах нередко возникают из-за отсутствия ответственности внутреннего поставщика перед внутренним клиентом. В новой версии процесса такая ответственность может возникнуть, что будет удобно клиенту и пойдёт на пользу общему делу, но вряд ли вызовет восторг поставщика.

Из-за недооценки проблем внедрения сотни компаний, пытающихся реализовать проекты реинжиниринга бизнес-процессов, после тяжких трудов получают лишь красиво выполненный набор схем и регламентов, лежащих мёртвым грузом и, увы, не имеющих никакого отношения к действительности.

В-третьих, для проекта реинжиниринга (впрочем, как и всякого другого) ключевую роль играют решения по составу исполнителей («проектной команды»). Здесь возможны следующие, на наш взгляд, не самые продуктивные варианты.

Одни компании полагают, что бизнес-процессами должны заниматься профессионалы, которые в организации отсутствуют, и нанимают для реализации проекта сторонних консультантов, рекламирующих такую услугу и обладающих

соответствующей репутацией. Этот подход, на первый взгляд, разумный, опирается в два обстоятельства:

1. Консультанты потратят значительное время только на диагностику, выяснение того, какие процессы в компании нуждаются в улучшении. Это – услуга хорошо оплачиваемая, и многие проекты собственно на этом и кончаются, т.к. руководство фирмы не считает результат заслуживающим понесённых затрат (*«Мы уже заплатили 20 тыс. евро, чтобы узнать, что у нас не в порядке то, про что мы и так знали!»*)
2. Даже самые квалифицированные консультанты не обладают, и не стремятся обладать полномочиями для претворения своих рекомендаций в жизнь. Самое главное, - реализация изменений, - всё равно остаётся на долю менеджмента компании.

Другие, основываясь на собственном или на чужом опыте, наоборот, пытаются реализовать проекты исключительно своими силами. Это также редко приносит успех, так как внутренние исполнители, - те же менеджеры компании, не обладают ни необходимыми знаниями и квалификацией, ни временем, поскольку слишком заняты основной работой. К тому же они, как непосредственные участники бизнес-процессов, лица по определению заинтересованные (и у каждого – свои интересы). Поэтому каждый из них (кроме топ-менеджмента компании, который видит ситуацию «с самого верха») скорее всего постарается по возможности увеличить своё влияние на соседние бизнес-процессы и их хозяев, сохранив за собой минимальную ответственность и максимальную автономию.

Реинжиниринг руками самих вовлечённых в деловые процессы менеджеров может привести к успеху, только если они действительно заинтересованы в общем результате и работают как единая сплочённая команда. Это возможно, как правило, на ранних стадиях развития компании («на «старт-апе»), когда юная фирма ещё не успела обзавестись грузом внутренних конфликтов, противоречий и прочих неприятных, но увы, неизбежных вещей... А в это счастливое время и об реинжиниринге (или, хотя бы, об инжиниринге) речь ещё не заходит, все заняты непосредственно делом.

Третьи компании, обычно крупные и состоятельные, а потому желающие идти «в ногу со временем», создают специальные подразделения, - дирекции или отделы развития и насыщают их молодыми, хорошо дипломированными и амбициозными специалистами. Этой затеей можно какое-то время гордиться, но к успеху она редко приводит. Через некоторое время оказывается, что реинжиниринг идёт сам по себе (в кабине, отведённом для этой работы, см. выше), а компания как жила, так и живёт, также сама по себе. Продукцией оказывается множество красивых документов, схем и презентаций, которые почему-то никак не хотят прививаться на практике...

Самый успешный путь реинжиниринга, как показывает опыт, - это работа совместной команды внешних консультантов и менеджеров компании. Она также займёт длительное время, не обойдётся без трудностей и препятствий, но, по крайней мере, такая организация позволит избежать проблем, присущих трём другим. Детально мы рассмотрим вопросы работы инновационной команды в главе, посвящённой проектному управлению организационным развитием.

Вопросы для самопроверки

1. В каких разрезах может рассматриваться организационная структура компании?

2. В чём состоят основные проблемы развития организационных структур российских компаний?
3. В каких случаях возникают потребности в модификации организационных структур российских предприятий?
4. На что следует обратить внимание при бурном росте компании?
5. В чём состоит процессный подход к управлению корпорацией?
6. В чём состоит методология реинжиниринга бизнес-процессов?
7. Каковы типичные ошибки и проблемы в бизнес-процессах?
8. Каков самый успешный путь реинжиниринга бизнес-процессов?

Список рекомендуемой литературы

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации. СПб, «Питер», 2007
2. Адизес И. Управляя изменениями. СПб, «Питер», 2008
3. Астахова Т.А., Смирнова Н.К., Самарина О.Г. Организационные изменения в компании: персонал, руководители, процессы и управление. – М, «Бератор Паблишинг», 2008
4. Бишоп С., Тэйлор Д. Тренинг изменений в организации. - , СПб, «Питер», 2002
5. Вучковоч-Стадник А. Оценка персонала: чёткий алгоритм действий и качественные практические решения. М.: «Эксмо», 2008
6. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. – СПб, «Питер», 2001
7. Кирби Дж. и соавт. Когда перемены ни к чему не ведут. Что делать? - М., «Омега – Л», 2008
8. Коттер Дж.П., Коэн Д.С. Суть перемен. Невыдуманные истории о том, как люди изменяют свои организации. М., «Олимп-Бизнес», 2004.
9. Крымов А.А. Управление персоналом на 100%. как стать эффективным HR – директором. СПб, «Питер», 2010
10. Ментцель В. Деловой разговор с сотрудниками как инструмент управления. М., Изд-во Омега - Л, 2006
11. Робсон М., Уллах Ф. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов. - М.: Аудит, ЮНИТИ, 2002.
12. Розин М. Успех без стратегии. Технологии гибкого менеджмента. М., «Альпина паблишерз», 2011
13. Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка. - СПб, 2008
14. Филиальная сеть: развитие и управление. Под ред. Т. Сорокиной, СПб, «Питер», 2007
15. Финкельштейн С. Ошибки топ-менеджеров ведущих корпораций: анализ и практические выводы — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004
16. Чемяков В.П. Грейдинг. Технология построения системы управления персоналом. М.: «Вершина», 2006