

Л. Д. Гительман, д-р экон. наук, проф.;
А. П. Исаев, канд. экон. наук, доц.;
ГОУ ВПО УГТУ-УПИ, Екатеринбург

МЕТОД ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ

Предлагается оригинальный метод, позволяющий проектировать технологии управления радикальными организационными преобразованиями в промышленности с учетом особенностей переходного периода российской экономики.

Концептуальный подход. Одной из основных причин низких темпов реформирования российской промышленности является отсутствие инструментария, способного вносить изменения требуемого масштаба. Подобный инструментарий можно будет создать на базе обобщения опыта, накопления и развития научных знаний в различных междисциплинарных и предметных областях. Подготовлена ли сегодня такая научная база? К сожалению, утвердительный ответ дать нельзя. С другой стороны, о весьма высокой актуальности проблемы свидетельствует постоянный поток книг и различного рода публикаций, семинаров, тренингов, корпоративных обучающих систем. В них содержится множество подходов, концепций, методологий, методов, методик и конкретных примеров. При этом терминология, понятийный язык, логика, критерии оценки результатов часто весьма противоречивы и запутывают практикующих менеджеров. Неоднозначное мнение в рассматриваемом контексте складывается и о западной бизнес-литературе. Как правило, зарубежные авторы, даже высочайшего класса, дают рекомендации для совершенно другой технологической и управленческой культуры, ментальности собственников и менеджеров. Эти различия составляют суть, «нерв» проблемы, а они и остаются вне анализа или ограничиваются общими рассуждениями и призывами. В итоге – соответствующий результат.

Даже если отбросить «информационный мусор» (термин, появившийся в последнее время), можно констатировать, что пока не выработано внятной идеологии преобразований и не созданы инструментальные средства ее реализации. Без последних сама идеология зачастую оказывается иллюзорной и нежизненной. Поскольку практика не может ждать, возникает вопрос: можно ли не дожидаясь целостной теории, создать метод преобразований, основанный на опыте консалтинга бизнеса, передовых предприятий? Этот путь значительно более продуктивен.

Для действительного движения вперед необходимо управление изменениями на основе:

- методологии, адекватно отражающей внешние и внутренние условия деятельности предприятия и обеспечивающей целостное видение системных связей;
- методов, соответствующих реалиям практики и новой методологии;
- методик и технологий, созданных на основе этих методов.

Наличие данных условий приводит к концептуальному пониманию задач преобразований, которое и позволяет осуществить системные изменения (рис. 1).



Рис. 1. Концептуальный подход к преобразованиям

Методология в виде системы традиционных методов и принципов совершенствования недостаточна для управления столь сложным процессом как кардинальные организационные преобразования. В качестве основы новой методологии необходимы конкретные модели, раздвигающие рамки понимания существующей ситуации до необходимого формата, определяющие реальные возможности ее изменения и, что особенно важно, обеспечивающие генерирование новых методов инновационной деятельности и привязку их к конкретным условиям.

В более детальном виде функции методологии видны на рис. 2.

Основы авторской методологии. Особенности работы предприятия определяют различные внешние и внутренние факторы, в том числе специфические для России – страны с трансформируемой экономикой, выходящей из глубокого кризиса. Среди них основное влияние на собственников и менеджеров, по существу предопределяющее их поведение, а следовательно, и особенности работы предприятий, оказывают пять основных факторов.



Рис. 2. Функции методологии преобразований

1. Режим работы, зависящий от внешних социально-экономических условий, правовой среды, макроэкономических факторов и силы государства. Выделим три таких режима: «смута»; реформирование; стабильность.

2. Условия конкуренции: высокая; средняя; низкая; ее отсутствие (монополия).

3. Сфера деятельности (бизнес-процесс): производство; экономика; финансы; маркетинг; персонал и др.

4. Вид системы управления: текущее управление; стратегическое управление; совершенствование управления; организационные преобразования .

5. Место в иерархии власти и управления: собственник; первый руководитель; топ-менеджер; менеджер среднего уровня; менеджер нижнего уровня.

Определяющим среди этих факторов является режим работы предприятия. Он обуславливает главные различия в деятельности менеджера, которые можно понять, если рассматривать одновременно влияние всех субъектов на работу предприятия: государство; собственник; менеджмент; персонал. В модели с условным названием «под колпаком» (рис. 3) показано, что вышестоящие субъекты создают определенные условия и предопределяют поведение нижестоящих участников. Так, государство через законодательную базу обуславливает правовые и экономические возможности собственника и, тем са-

* В отличие от совершенствования данная деятельность характеризуется глубиной изменений, их масштабностью и охватом различных сторон.

мым, задает основы режима работы его бизнеса. Собственник определяет основы деятельности менеджера, ставя перед ним конкретные цели и требования. Менеджер в свою очередь формирует задачи, содержание и определяет эффективность работы персонала, используя определенные методы организации его труда. Таким образом, чем выше участник находится в иерархии управления, тем в большей мере от него зависят конечные результаты и эффективность предприятия.

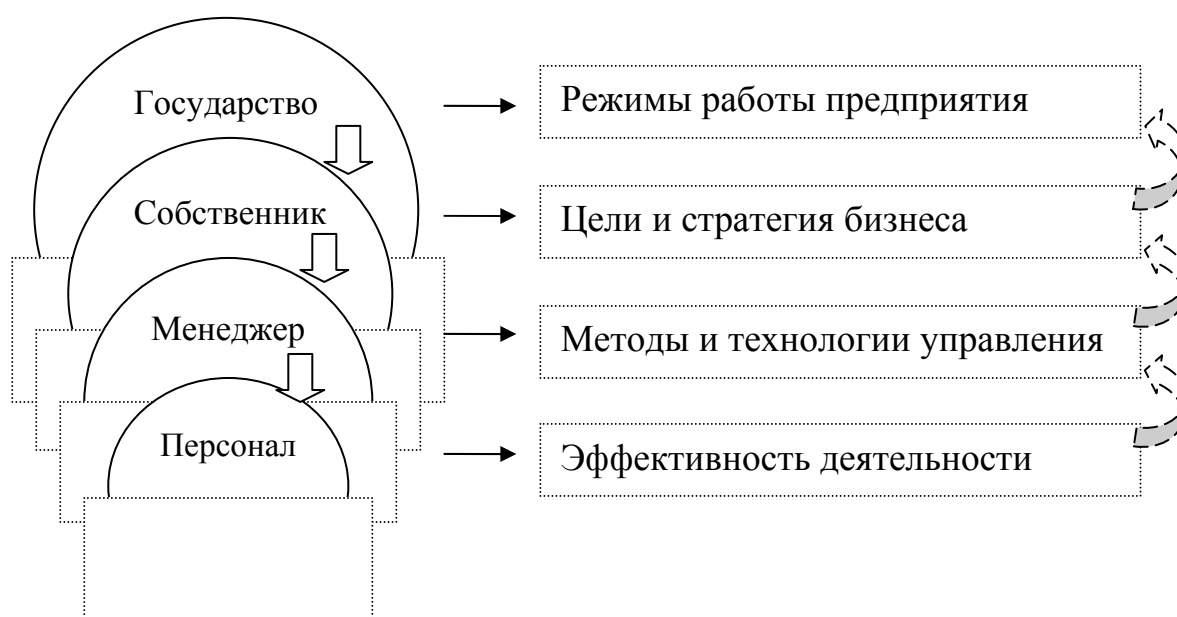


Рис. 3. Модель «под колпаком»

Когда государство слабо и не способно контролировать бизнес, более того, создает условия для бесконтрольности собственника, тогда возникает режим «смута». Но оно может создать и другие условия, например, гармоничного соотношения предпринимательской свободы и правового контроля – тогда формируется режим «стабильность».

Изменения режима и условий конкуренции задают новые требования к деятельности собственника и соответственно менеджеров. Собственник, затем менеджер и, наконец, персонал должны кардинально перестроиться. Для разрешения этой проблемы недостаточно локальных совершенствований, необходимо преобразование всех систем предприятия.

Объем необходимых системных и поведенческих изменений при осуществлении кардинальных преобразований виден в модели «Менеджер в ячейке», схематично представленной на рис. 4.

Конкретная ситуация производственной деятельности, определяемая, с одной стороны, сферой деятельности, с другой – видом системы управления, с третьей – местом и интересами в иерархии власти, предопределяет конкретную функциональную ячейку в структуре предприятия. Та или иная ячейка определяет приоритеты задач и содержание деятельности менеджера, а также необходимые профессиональные умения, психофизиологические качества, опти-

мальную структуру мотивов, возможности реализации потенциала развития. Таким образом, каждая ячейка представляет собой функциональную среду, которая диктует требования к деятельности менеджера и тем самым оказывает определенное влияние на его профессиональное развитие.

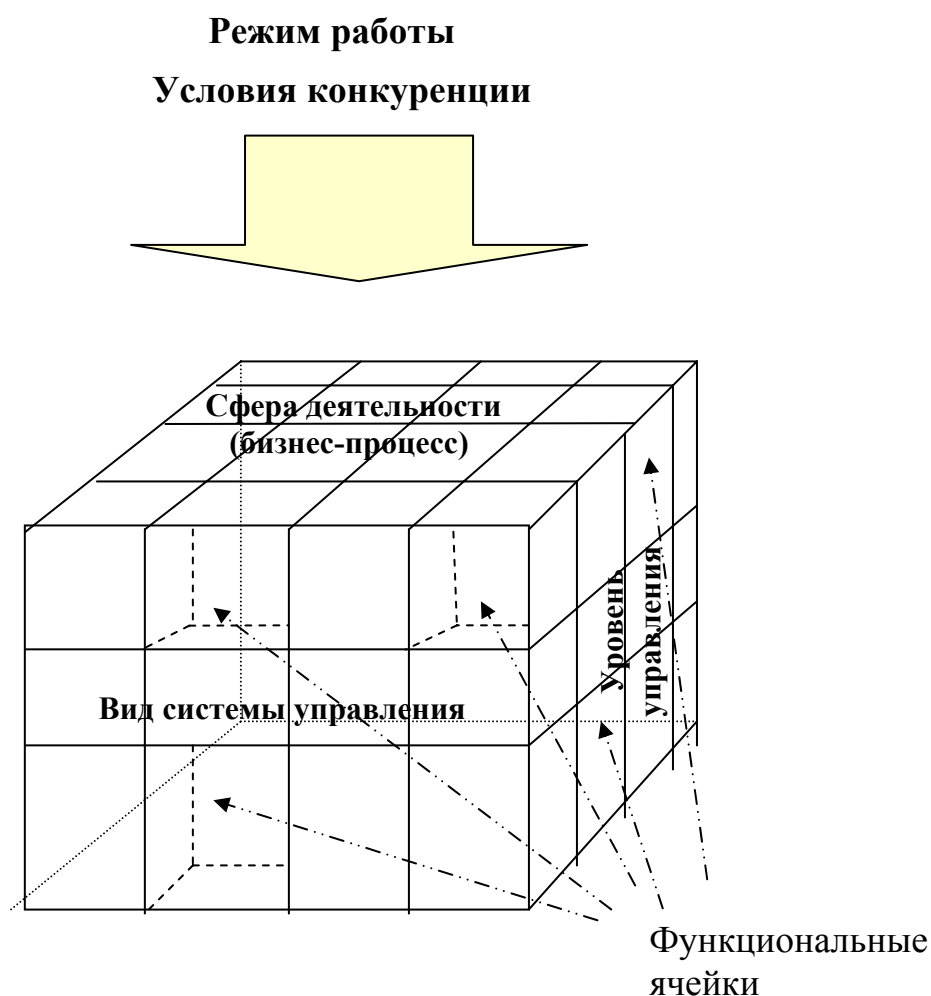


Рис. 4. Модель «Менеджер в ячейке»

Переход в другой режим требует изменений в деятельности предприятия и соответственно в функционировании отдельных ячеек. Эти изменения сопряжены с увеличением инновационной нагрузки на разные сферы деятельности (персонал, производство, финансы, маркетинг), повышением вклада отдельных видов систем управления в общий результат (текущее управление, стратегическое управление, совершенствование управления и система преобразований), ростом ответственности соответствующих уровней власти. В итоге возникает необходимость в кардинальной перестройке всей системы ячеек и функциональной конфигурации каждой из них (подробнее см. нашу книгу «Амбициозные менеджеры», 2004).

Рассмотренные две модели в сочетании с третьей (рис. 5) составляют основу предлагаемой методологии. Благодаря им у руководителей компании формируется более масштабное целостное видение существующей ситуации и

путей развития предприятия, которое позволяет не только сформулировать новые цели и стратегии, но и разработать инструментальные средства управления преобразованиями.

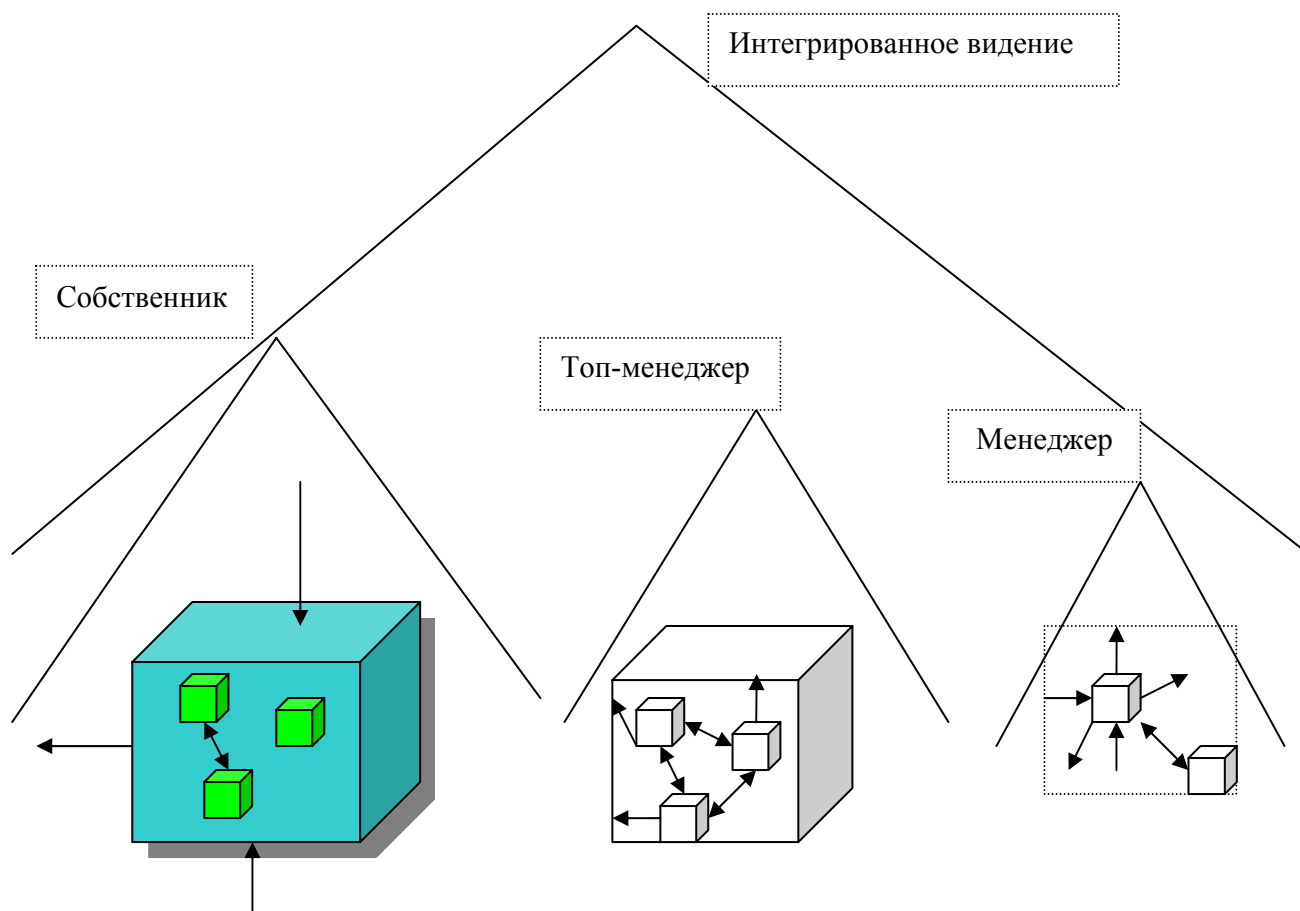


Рис. 5. Модель «Интегрированный взгляд»

Содержание метода ИСКО. Из приведенных выше моделей логически вытекает потребность в специальном методе, объединяющем на основе общей методологии деятельность собственника, консультантов по управлению и обучению, менеджеров. Авторы разработали такой метод ИСКО – интегрированной системы консультирования, обучения и преобразующих действий. Его сущность заключается в организации командной работы указанных участников процесса преобразований, направленной на выполнение всего объема работ, необходимых для создания инноваций (рис. 6).

Определим основные понятия ИСКО.

Метод – совокупность взаимосвязанных способов и средств использования закономерностей, комплексных знаний и опыта для целевого изменения объекта. В концептуальном подходе метод – это также конкретизация методологии, учитывающая специфику и цели деятельности.

Методика – комплекс адаптированных приемов локального применения метода (или отдельных его частей). Благодаря методикам происходит развитие методов и появляется возможность создания технологий – наиболее эффективных средств изменения объекта.

Управленческая технология – совокупность методик, объединенных общей логикой и определенной последовательностью, обеспечивающих подготовку решения и оптимальных действий для его выполнения.

ИСКО – это метод осуществления целенаправленных преобразований на основе интеграции всех процессов, необходимых для создания и внедрения новых методик и технологий менеджмента в рамках единого проекта.

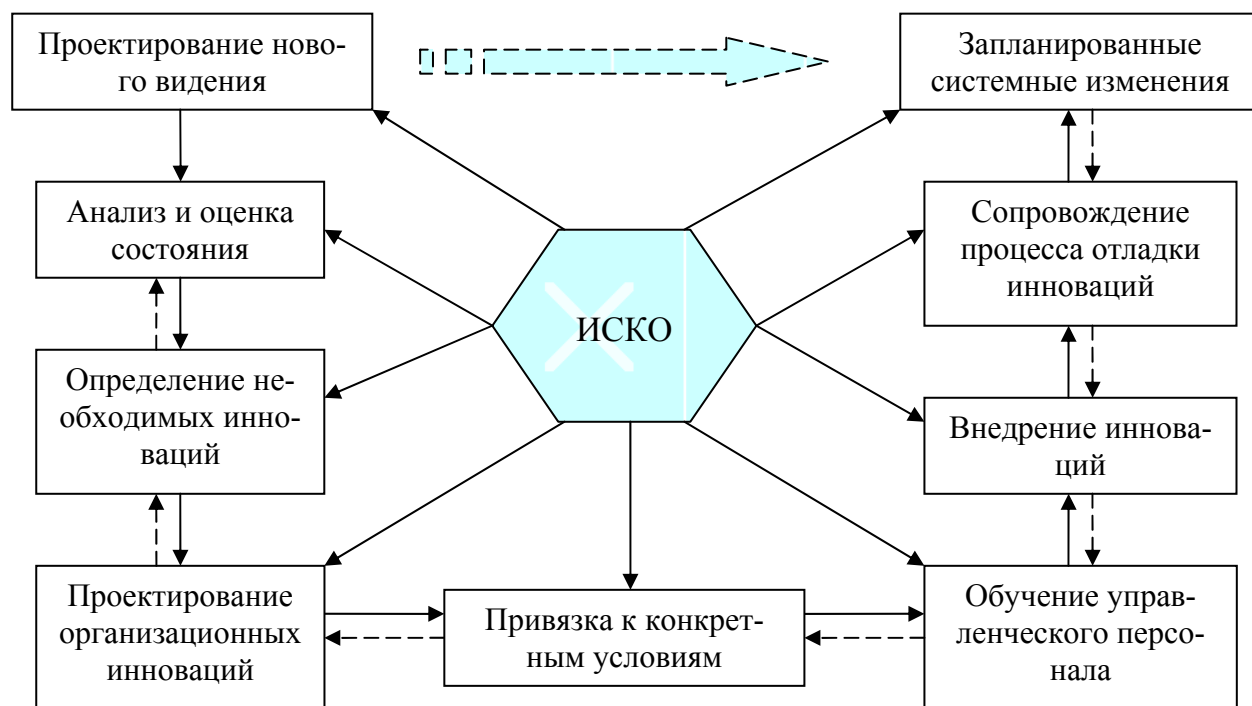


Рис. 6. Реализация метода ИСКО при проведении преобразований

Таким образом, ИСКО является методом организации полного цикла действий по созданию организационных инноваций и реализации концептуального подхода к изменению системы управления в целом.

Данный метод обладает следующими достоинствами, определяющими его практическую эффективность.

1. Вовлечение ключевых руководителей, менеджеров и специалистов в преобразовательную деятельность, которые в процессе совместной работы с консультантами существенно повышают свой инновационный потенциал и начинают видеть возможности для его реализации, что качественно изменяет их интересы и повышает активность.

2. Полная взаимосвязь всех этапов и действий по созданию организационной инновации на основе единых принципов и общей идеологии.

3. Реальная целостность работы за счет ее выполнения одной командой специалистов (консультантов и менеджеров), ориентированных на практический результат и несущих за него ответственность.

4. Максимальный учет специфики производства при преобразованиях. Это обеспечивается, с одной стороны, тем, что сама методология, а также конкретные методики ИСКО ориентированы на использование отраслевых особенностей и организационной культуры предприятия, а с другой, тем, что инновации разрабатываются и внедряются с непосредственным участием менеджеров предприятия, а иногда и под их руководством.

Методики и технологии ИСКО. В разных видах систем управления (модель «Менеджер в ячейке») значение метода ИСКО существенно иное. В текущей деятельности, где условия относительно устойчивы, структуру поведения менеджера составляют два основных элемента: принятие решения и действия по их реализации (рис. 7). Большинство технологий, которые используются в менеджменте, относятся именно к этому виду систем управления. Роль консультантов здесь незначительна.

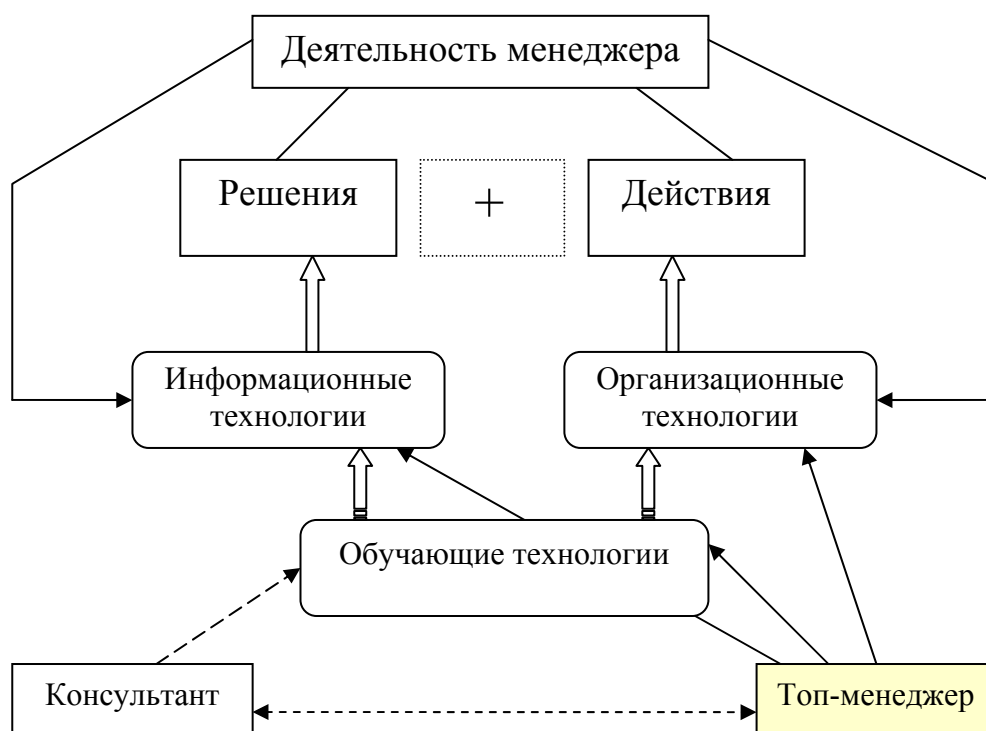


Рис. 7. Инструментальное обеспечение управления текущим производством (пунктиром показаны слабые связи)

Система совершенствования управления осуществляет локальные изменения действующих организационных систем и бизнес-процессов. Поэтому деятельность менеджера существенно меняется. Структура ее внешне остается той же (принятие решений и действия), но заметно изменяются предмет и условия. При этом определенным образом изменяется содержание процессов принятия решений и состав действий по их реализации. Появляется необходимость в совершенствовании технологии и внедрения новых методик. Соответственно изменяется комплекс необходимых профессиональных знаний. Поэтому работа по совершенствованию управления требует от менеджера умений постоянно повышать свой профессиональный уровень, осваивать новые знания.

Объективно такие знания существуют, но их необходимо находить, актуализировать и осваивать. Это одна из постоянных задач менеджера в системе совершенствования управления.

В процессе преобразований структура деятельности менеджера изменяется принципиально. Менеджерам нужно принимать качественно другие решения, поэтому им становятся необходимы новые методики и технологии для принятия решений, их реализации и, соответственно, подготовки персонала к содержательно новой деятельности. Появляется потребность в новых знаниях и методах для создания таких технологий. Причем многие актуальные знания, как теоретические, так и практические, отсутствуют. Следовательно, их часто нужно создавать, формулировать и осваивать. Вне практики без непосредственного участия менеджеров сделать это практически невозможно. Поэтому структура деятельности менеджеров в процессе преобразований изменяется кардинально (рис. 8).



Рис. 8. Инструментальное обеспечение управления процессом преобразований

В настоящее время инструментальное оснащение метода ИСКО выглядит следующим образом (см. таблицу).

Выводы. Апробация метода при проведении радикальных преобразований на ряде крупных промышленных предприятий показала его высокую эф-

фективность прежде всего в раскрытии профессионального потенциала менеджеров, формировании у них необходимых компетенций, повышении инновационной составляющей в организационной культуре.

Таблица

Методики и технологии ИСКО

№	Название	Назначение	Методические возможности и характеристики
1	Оценка готовности менеджмента к преобразованиям	Подготовка управленческого персонала к инновационной деятельности	Позволяет получить количественные оценки готовности компонентов, и разработать программу ее повышения для каждой категории управленческого персонала и отдельных менеджеров. Обеспечивает вовлечение широкого круга менеджеров и специалистов в процесс подготовки к преобразованиям.
2	Комплекс организационно-кадрового аудита	Оценка потенциала и определение направлений развития человеческих ресурсов компании под новые задачи	Позволяет оценить: ключевые управленческие компетенции; потенциал профессионального роста менеджеров; систему стимулирования труда и эффективность существующих мотиваторов; уровень удовлетворенности условиями труда; потребность компании в управленческом персонале на среднесрочную перспективу и источники его привлечения.
3	Мониторинг инновационной активности	Объективная оценка эффективности труда менеджеров и специалистов, а также их отбор на соответствующие должности	Комплекс процедур измерения результатов деятельности, квалификационных характеристик менеджера, включая его компетенции, мотивацию, а также потенциал профессионального роста в реальной динамике. Позволяет эффективно управлять карьерным ростом менеджеров и формированием кадрового резерва.
4	Модель корпоративного университета	Создание системы непрерывного развития персонала, менеджмента, бизнес-процессов и технологий	Мозговой центр предприятия, позволяющий наращивать интеллектуальный потенциал менеджмента, интегрировать в единое целое инновационный процесс и создавать соответствующую организационную культуру.
5	Корпоративный менеджмент-инкубатор	Интенсивная подготовка молодых менеджеров к решению новых задач в сжатые сроки	Построен на основе функционально-логической взаимосвязи содержания встроенных в текущую производственную деятельность и инновационный процесс модулей: учебно-проектного; учебно-производственного; аналитико-познавательного; организационно-командного.

Продолжение таблицы

6	Комплекс диагностики и коррекции организационной культуры	Изменение культурной среды предприятия в соответствии с новыми задачами	Содержит набор методик оценки характеристик организационной культуры и осуществления ее изменения. Позволяет активно влиять на нормы и ценностные ориентации персонала, способствующие повышению его готовности к преобразованиям.
7	Подготовка управленческих и инновационных команд	Внедрение командного метода работы в систему управления предприятием	Включает пять этапов и соответствующих процедур развития командной деятельности. Имеет модификации для команд: топ-менеджеров; инновационных менеджеров; персонала вновь создаваемых бизнесов. Основная часть работы с группой менеджеров проходит в реальных производственных условиях при выполнении ими своих обязанностей.
8	Система интенсивного тренинга и отбора молодых менеджеров (проект "СИ-ТО")	Отбор, профориентационная специализация и адаптационная подготовка перспективных менеджеров	Сверхинтенсивный 30-дневный учебный курс, включающий активное обучение, диагностическую игру, тренинги профессионально важных качеств и решение управленческих задач в условиях максимально приближенных к реальным производственным ситуациям. Позволяет осуществить отбор молодежи, способной реализовать свои амбиции в решении сложных задач производства.
9	Групповое проектирование	Разработка конструктивных предложений по инновационным проблемам с одновременной подготовкой персонала для их реализации	Организация коллективной познавательной-конструктивной деятельности специально отобранных сотрудников, позволяющая вырабатывать новые знания и умения за счет специальных приемов активизации взаимного обмена опытом и коллективного мышления.
10	Программа формирования ключевых компетенций менеджеров для инновационных задач	Повышение квалификации по отдельным аспектам управленческой деятельности	Содержит тренировочные блоки управленческих компетенций роста (знаний и практических умений). Имеет модульно-уровневое методическое обеспечение, позволяющее реализовать индивидуальный подход в формировании готовности менеджеров к инновационной деятельности.
11	Тренинг рефлексивно-прогностических управленческих решений	Развитие компетенции принятия управленческих решений на основе рефлексии разного уровня	Позволяет освоить различные виды рефлексивных действий, характерных для управленческих ситуаций, и сформировать умения применять их при решении практических задач.

Окончание таблицы

12	Цикл деловых игр "Преобразование менеджмента в реальные сроки"	Выработка комплексных управленческих решений при проведении преобразований	Последовательный логически обоснованный цикл включает от 3 до 5 деловых игр. Конкретная тематика игр определяется актуальными задачами предприятия. Позволяет апробировать в игровой форме отдельные модели организационных изменений, проверить эффективность конкретных мероприятий, повысить уровень взаимопонимания между менеджерами.
13	Тренинг служебного продвижения	Подготовка вновь назначенных менеджеров или планируемых на новую должность	Групповые и индивидуальные тренинговые упражнения, позволяющие в интенсивной форме выработать знания и компетенции, необходимые для быстрого освоения новых функций. Подготавливает менеджера к адекватному пониманию ролевого поведения, функций, установок персонала, особенностей конкуренции, характерных для нового должностного уровня, а также системному видению интересов персонала.
14	Трехуровневая система управления корпоративными знаниями	Повышение интеллектуальной емкости и оперативности принятия управленческих решений	Включает компьютерные и некомпьютерные технологии работы с профессиональными знаниями. Обеспечивает планомерное наращивание системы корпоративных знаний и рост интеллектуального ресурса менеджмента. Развивает инновационную культуру предприятия.