

Управление изменениями на промышленных предприятиях

Рассматривая современное предприятие как организационную социально-экономическую систему, экономисты придерживаются концептуальной позиции, согласно которой внешняя среда находится в непрерывном изменении. Потребности покупателей, требования государства, результаты усилий конкурентов и т.д. все меняется и создает по отношению к предприятию определенный поток событий. Главная проблема организации управления на современном предприятии — привести внутренние бизнес-процессы в соответствие с измененными требованиями событий во внешней среде. Если предположить обратное, то хозяйствующие субъекты начинают испытывать лавинообразный рост проблем, неизбежно влекущих к потере равновесия и устойчивости, а позже и к разрушению под воздействием изменений окружающей среды. В условиях мирового финансового кризиса изменения внешней среды становятся непредсказуемыми в масштабе целых отраслей промышленности. Скорость реакции на изменения становится для отдельного субъекта хозяйствования существенным фактором экономической безопасности.

Курс философии, который каждый человек с высшим образованием успешно «прослушал» в вузе, оперирует таким фундаментальным понятием как движение — форма существования материи, а в самом общем виде — всякое взаимодействие объектов. С точки зрения теории управления можно предположить, что движение в настоящем — это момент взаимодействия прошлого и будущего. В этой динамичной форме существует не только предприятие или предпринимательская структура, но и все, что его окружает. Главное стремление всех систем — достичь равновесия с окружающим миром. В каждом человеке генетически заложены механизм саморегуляции, в каждом коллективе действуют механизмы адаптации (социальные), у каждого предприятия есть способы выживания в конкурентной борьбе (социально-экономические и технологические). Все это реальные проявления

действий и процессов, направленных на формирование устойчивого статического и динамического равновесия. Именно такое состояние лучше всего описывается терминами «полного слияния с окружающим миром, познания своего места в нем и предназначения». С другой стороны, предпринимательство также можно рассматривать как «поиск себя», только не в духовном, а в материальном плане. Итог неизменен — самореализация.

Как и любой, вновь появившийся объект, предприятия еще очень несовершенны. Им необходимо вырасти, окрепнуть, возмужать и, к сожалению, неизбежно придет время стареть и умереть. Всегда возникает вопрос: как же вырасти сильным, стать красивым и долго жить здоровым? Ответ один: развитие, под которым подразумевают долгосрочный, всеобъемлющий процесс изменения системы в течение времени под воздействием ее внутренних качеств и условий существования.

Чем же характерно развитие для социально-экономических структур? Во-первых, своей необратимостью, во-вторых, существующей направленностью, в-третьих, сочетанием материальных и сознательных изменений, в-четвертых, возникновением новых качественных состояний.

В основе развития находятся процессы изменений, т.е. то, что позволяет ощутить движение. Всякое изменение необходимо тогда, когда событие имеет проблемный, переломный или кризисный характер. Ощущение необходимости изменений — лишь первый шаг на пути понимания человеком конфликта с окружающей средой. Как отмечают С.С. Мандровский и А.Н. Старостина¹, первый закон Ньютона можно сформулировать так: «Система имеет неизменную цель до тех пор, пока влияние других систем не вынудит ее к изменению цели».

Принципиальная разница между развитием и вызывающим необходимость управления изменением состоит в том, что развитие — процесс организованных событий, направляемых в соответствии с пожеланием человека. А изменение обусловлено, в первую очередь, внешними факторами, когда случайность и непредсказуемость событий

играет доминирующую роль. Значит, чтобы стабилизировать процесс развития (сделать его управляемым), необходимо придать определенную (желаемую) направленность потоку событий, вызывающих изменения.

В практике управления необходимость изменений возникает зачастую объективно в моменты возникновения проблем и кризисных ситуаций (проблема от греч. задача — противоречивая ситуация, характеризующаяся осознанным несоответствием между желаемым и действительным состояниями; кризис (от греч. поворотный пункт, исход) — острое затруднение с чем-либо, тяжелое переходное состояние). И тогда глубина всеми любимого изречения: «Хорошо жить! А хорошо жить — еще лучше!», — становится понятней. Что же необходимо прояснить, чтобы реализовать на практике способы формирования управляемого развития социально-экономической системы, каковым и является предприятие?

Во-первых, проблемы сами по себе не становятся кризисными событиями в деятельности предприятия, и не обязательно автоматически приводят к изменениям. Есть множество примеров того, как проблемы порождали лишь механизмы адаптации предприятий к изменениям. Поэтому необходимо сопоставить имеющуюся терминологию с такими явлениями как нормальное развитие бизнеса, отставание в развитии, как различать хорошие/плохие изменения и др.

Понимание предприятия/фирмы как социально-экономической системы характеризуется единством ее элементов и одновременно их относительной самостоятельностью и способностью к саморазвитию. Использование системного подхода в рамках концепции управляемого развития предполагает анализ влияния изменений в отдельных подсистемах на будущее предприятия в целом. Это означает, что все работники влияют друг на друга, оборудование — на работников, предприятие — на покупателей, поставщики сырья — на предприятие, органы гос.надзора — на процессы внутри предприятия и т.д. Тогда реальная траектория изменений не может быть четко спланированной. Она может только прогнозироваться с

некоторой вероятностью. И если результаты финансово-хозяйственной деятельности оказываются не соответствующими предполагаемым, то необходимо более тщательно собирать информацию о намерениях контрагентов, поставщиков и покупателей, ощущать формируемые в трудовом коллективе настроения, анализировать статистические данные и предполагать тенденции в государственной политике.

По существующим классификациям форм изменений наиболее развернутая имеет шесть уровней. Речь идет об изменениях:

1. личности и в ее социальном окружении;
2. субъективного характера, связанных со способностью занимать различные позиции, чтобы иметь различные способы восприятия других людей (актерское мастерство, психологические игры и т.п.);
3. направления и скорости каких-либо процессов (в отдельной технологии, производстве, коллективе, обществе);
4. правил функционирования системы (как официальных, таких как закон, договор, так и неофициальных – мораль, традиции и пр.);
5. интерактивных структур, представляющих синтез субъективных и коллективных понятий и правил (такой структурой был «советский строй» и «СССР»);
6. окружающей среды системы (как «перестройка» М.С.Горбачева или как военные действия);

С другой стороны, нельзя не забывать и про классические различия изменений (по Ватцлавику) (табл 1.).

Используем понятие коммуникации как двунаправленной взаимосвязи, роль которой определяется тем, чтобы вносить согласованность, обеспечивать хорошее функционирование внутренней среды системы и взаимодействие с внешней средой. Управленческий персонал фирм считает обмен информацией одной из самых сложных проблем в успешной организации предпринимательской деятельности, так как от 50 до 90% всего рабочего времени руководитель среднего уровня тратит именно на

коммуникации. В соответствии с моделью коммуникации, выделяют следующие функции:

- контроль норм социального поведения,
- контроль норм производственного поведения,
- мотивация работников в соответствии с целями организации,
- восприятие отношения работников с помощью обратной связи,
- информационное обеспечение для принятия решений.

Таблица 1. Классические различия изменений среды системы

<i>Уровень изменений</i>	<i>Характеристика проявления</i>	<i>Пример</i>
Изменения первого порядка	Всевозможные состояния, в которых может находиться система и ее отдельные элементы в течение времени существования	<ul style="list-style-type: none"> • Перестановка мебели, • внедрение ЭВМ в процессы управления, • новая структура управления при тех же управленцах, • экстенсивное развитие производства, • реклама товара, • повышение/снижение оплаты труда при сохранении функций
Изменения второго порядка	Скачкообразная, качественно новая структура отношений между элементами системы на основе иных принципов взаимодействия как внутри, так и с внешней средой	<ul style="list-style-type: none"> • Внедрение ноу-хау и инноваций, • Революционные изменения в обществе, • развитие института частной собственности в России, • создание Европейского Союза, • бригадный подряд, самокупаемость

Детализируя последнюю функцию, логично предположить важность такого процесса управления как принятие решения. Необходимо же решиться когда-то на решительные меры? «Знание некоторых принципов легко возмещает незнание некоторых фактов» (К.Гельвеций), — вот что

можно предложить в качестве инструмента создания благоприятных условий для формирования желаемых изменений и достижения целей-результатов. Это вызывает серьезные опасения. Старая истина: «Не навреди!», — становится весьма и весьма актуальной, но уже не в локальном, а в глобальном масштабе. В самом деле, всякое действие вызывает противодействие, а противодействие может быть непредсказуемым. Возможно, оно уже проявляется как в виде катаклизмов в физическом мире, так и в катастрофических изменениях природы и общества — в духовном мире. Более того, в силу ограниченности наших знаний о физическом и духовном мирах мы не можем даже представить себе масштабы возможного противодействия. Общение экономической системы с другими системами — это виртуальный кругооборот. Осуществляется он на общем языке систем — множестве определяющих функций, общих для систем. Для полноты обоснования добавим некоторые факты, воспользовавшись работой К.Фралингера и И.Фишера². В рамках опроса 350 руководителей предприятий различных уровней, разных отраслей и стран было выявлено следующее:

1. На вопрос «Что препятствует изменениям?» наиболее часто указывались следующие:
 - 1.1. Смысл и цель изменений непонятны коллективу.
 - 1.2. Все намечаемые изменения относятся только к техническим и организационным областям.
2. На вопрос «Что способствует изменениям?» ответы были сгруппированы по степени убывания важности:
 - 2.1. Руководство активно включается в разработку намечаемых изменений и активно поддерживает их.
 - 2.2. Рабочие группы, необходимые для проведения комплексных изменений, сформированы со смыслом.
 - 2.3. Для осуществления обширных изменений привлекаются внешние консультанты.

2.4. В намечаемых изменениях никакие темы не являются запретными.

2.5. Сотрудникам предоставляется достаточно времени для изменения.

Для предприятия как социально-экономической системы внешняя среда и управляющая надсистема определяют принципы поведения всех подсистем в рамках предполагаемого развития в будущем (см. рис.1.). Тогда «добро» (экономическая ценность, лояльность, доход) обеспечивает быстрое поступательное развитие системы, а «зло» (риск, убыток, неопределенность) — изменение направления развития. Меняя удельный вес противоположностей в подсистемах, система может настраиваться на изменение внешних факторов и осуществлять свое развитие оптимально (это наиболее популярная точка зрения многих практиков и теоретиков).

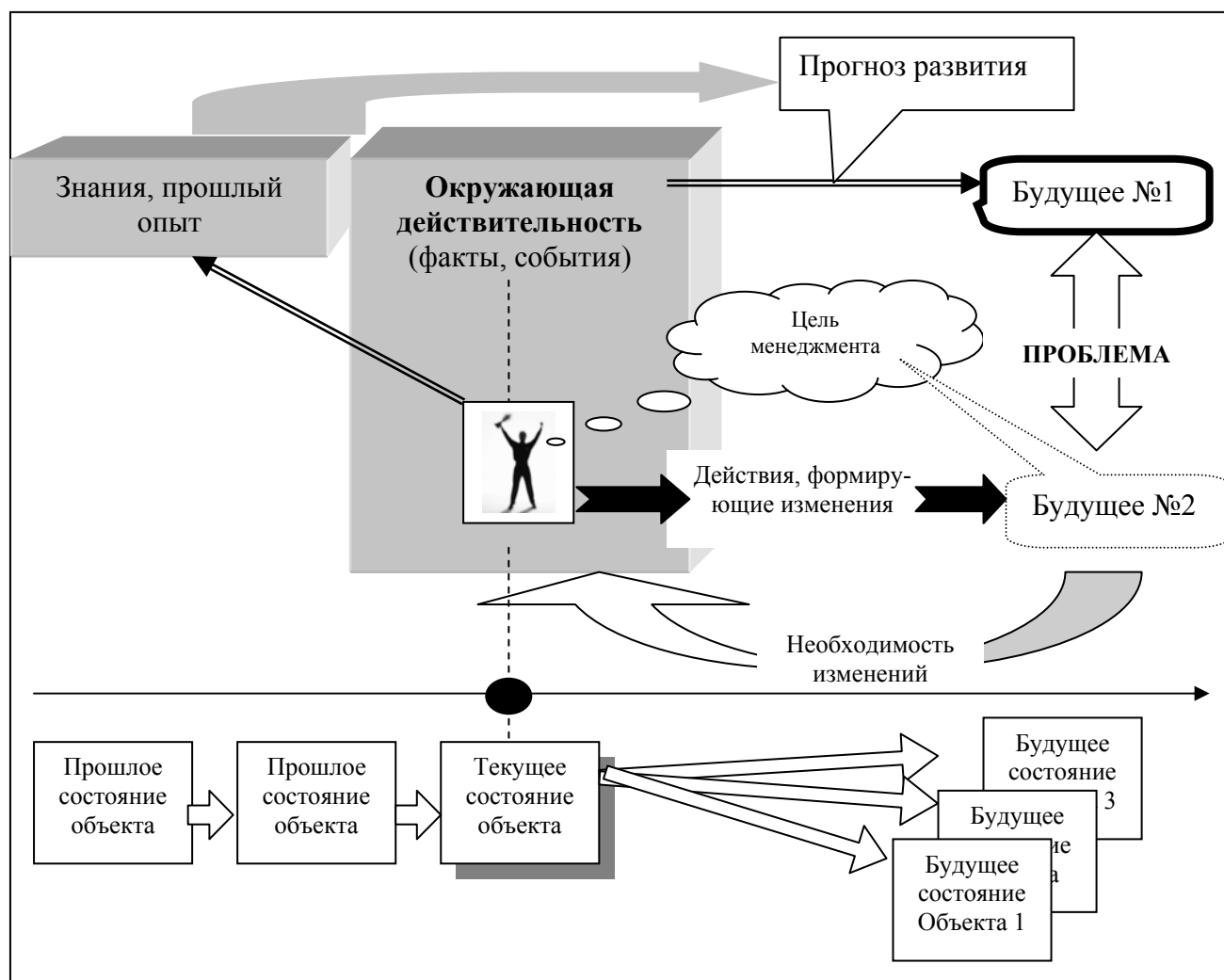


Рис.1. Пространство воздействия объектов на предприятие

При этом с точки зрения теории оптимального управления применительно к действующим предприятиям нельзя не отметить, что оптимальность — всегда смерть, так как оптимальная система — это неразвивающаяся, искусственная система. Природа не оптимизирует. Она решает задачи управления не по принципу нахождения оптимальных решений, а по принципу минимаксных (\min — \max , \max — \min) решений, т. е. приспособления или адаптации к возможным неудачам путем минимизации (в первую очередь, экономического ущерба) возникновения этой неопределенности (опасности). Значит, если считать предприятие самоорганизующейся социально-экономической системой, то методики, модели и алгоритмы оптимизации следует применять весьма осторожно и на коротких временных промежутках.

Отметим экономический парадокс, который позволяет доказывать эффективность изменений: наименьшие затраты на изменения могут быть достигнуты лишь при наивысшей степени ясности и последовательности действий. Как отмечает Л.Л. Романишин, «...люди являются эмитентами ресурсно-энергетических сигналов... Данное свойство они приобретают благодаря своей способности ... расходовать ресурсный потенциал. Если индивид испытывает недостаток ресурсов при разработке... задачи, то он... утрачивает возможность решения задач»³. Именно это объясняет сложность нахождения простых решений проблем, и те, кто обладает такими способностями, считаются без преувеличения выдающимися личностями, будь-то искусство ведения битвы, управления государством или отдельной фирмой. Исключать фактор случайности вряд ли будет правильным. Поэтому можно сказать, что изменение должно происходить в нужное время и в нужном месте.

Какие же ошибки руководителей наиболее часто встречаются, если они, проводя изменения, не достигают намеченных успехов и ожидаемых результатов? Как ни странно, в подобных решениях советчиком выступает естественный разум человека (табл. 2).

Таблица 2. Варианты управленческих решений

<i>Вид решения</i>	<i>Пример</i>
1. Решения путем усиления того, что есть (стимулы «кнул/пряник»)	Удвоить премию за определенный вид работ, усилить наказание за ошибки сотрудников, больше проводить совещаний и бесед с коллективом, создать новые формы отчетности и контроля, увеличить число выполняемых функций и т.п.
2. Решения путем внедрения противоположного	Нет компьютеров? Купить! Не было маркетинга? Нанять человека! Сотрудники остаются после работы? Запретить! Воруют? Снизить зарплату до 1 МРОТа!
3. Решение путем отрицания проблемы	Зачем исследовать поведение конкурентов, если наши цены одинаковы? Я руководил, когда вы еще под стол пешком ходили, и «такого» никогда не было и не будет! Не надо меня пугать вашими прогнозами! Давайте решать проблемы по мере их поступления. Думать — это дело руководителя, а сотрудники должны работать: за это они получают зарплату!
4. Решение несуществующих проблем	Надо срочно внедрить систему поощрения некурящих сотрудников! А не построить ли нам новый офис в более престижном районе города? Конкуренция обостряется, доход падает, надо усилить систему безопасности и охраны, вдруг кто-то из сотрудников продает внутреннюю информацию?
5. Решение заведомо нерешаемых проблем	Создайте программу, чтобы нажал кнопку — и любую информацию сразу выдала! Почему нет прибыли? Сменить бухгалтера! Неужели отдел маркетинга не может придумать рекламу, чтобы наша продукция продавалась? В будущем месяце (квартале) мы должны сделать больше, чем в прошлом: должна быть положительная динамика развития...

Выводом из табл.2 может послужить изречение Эпиктета: «Не вещи сами по себе, а наше мнение о них беспокоит людей». Сравнивая по силе критерии, препятствующие изменениям в структуре системы и протекающих в ней процессов, наиболее важным представляется группировка 4-х основных блоков:

- блок 1. Организационное несовершенство,

- блок 2. Недостатки управления,
- блок 3. Личные проблемы,
- блок 4. Сопротивление изменениям.

И здесь необходимо предусмотреть переход количественных изменений в качественные. Потому что «прогрессивные» работники хотят изменять и улучшать, «консервативные» — сохранять и оберегать, а «новаторы» — сохранять посредством изменений. Оказывается, достаточно добиться того, чтобы 8-10% сотрудников предприятия искренне встало (а лучше увлеклось идеей!) на позицию проведения изменений, тогда появляется оправданная надежда на успешную реализацию изменений в целом и самореализацию каждого сотрудника в отдельности. И эти 8-10% должны быть не из числа рядовых исполнителей, а составлять костяк системы управления. Ф.Гуиллард и Д.Келли⁴ рекомендуют сочетание направления изменений «сверху-вниз» и «снизу-вверх»: «Ключ к успешной мобилизации всех сил заключается в том, чтобы создать движение в основании, где находятся руководители среднего звена, направление этому движению дают руководители вышестоящего звена, а руль управления в руках директора»⁵.

Таким образом, попытки моделирования на предприятиях, в которых менеджеры «проявляют» процесс изменений и контролируют наиболее существенные его параметры (информацию, финансы, людские ресурсы, предметы (вещи), время, пространство) — без системного мониторинга будут приводить лишь к действиям системы управления «пост-фактум», т.е. к борьбе с последствиями неконтролируемых изменений.

Примечания

¹Мандровский С.С., Мандровская Л.М., Старостина А.Н. Системная теория риска в оптимизации управления кредитным портфелем коммерческого банка. М.: Финансы и статистика, 2001.

²Управление изменениями в организации/Пер. с нем Н.П. Береговой, И.А.Сергеевой. М.: Книгописная палата, 2002.

³Романишин Л.Л. Концепция потока//Вопросы управления предприятием. Тольятти: ВУП, 2006.

⁴Гуиллард Ф.Д., Келли Д.Н. «Трансформация бизнеса». Вена, 1995.

⁵Иванова Т.Ю., Приходько В.И. Теория организации. СПб.: ПИТЕР, 2008.