Эта статья на тему, которую автор затрагивал в трех своих книгах, пытался раскрыть в семинарах, и которую не рассчитывает сколь нибудь полно проработать и здесь – в лучшем случае осветить еще один аспект. Внедрение изменений на предприятии. То, что составляет 90% работы топ-менеджера, то, за что имеет смысл платить консультанту. То, что позволяет фирме развиваться.

В.А. Гончарук - Консультант по маркетингу и управлению, имеет богатый опыт работы как на руководящих должностях, так и в качестве консультанта, в том числе реорганизации крупных холдингов, автор ряда книг и статей.

Немного об организационных изменениях

Существует масса теорий о «самообучающихся» и «саморазвивающихся» организациях, для которых вопрос изменений вроде бы и не стоит. Однако как практик, много лет занимающийся внедрением изменений, рискну заявить: «саморазвивающаяся» организация движется в *нужную* сторону, когда ее *удается заставить*. В противном случае «коллективный разум» поддается коньюктурному давлению сиюминутных интересов, фактору сохранения стабильности отношений, решает важнейшие задачи лишь в рамках сложившегося баланса власти и имеющейся корпоративной культуры. Он готов, по примеру Форда, «красить машины в любой цвет, пока он остается черным».

В жизни каждого предприятия существуют этапы, когда изменения должны проводиться насильственно, поскольку требуют от людей выполнения новой для них работы, новой системы отношений, новой ответственности за результат. Это происходит, когда фирма вырастает из «семейной» структуры 40 чел. численности, и экстенсивное развитие только снижает ее эффективность. Это происходит при освоении новых рынков и создании новых подразделений. Это происходит при переходе на холдинговые отношения, слиянии, поглощении, разделении компаний. И это вновь происходит в холдинговых подразделениях, которые, в свою очередь, растут от «семейных» структур до дивизиональных, сливаются, делятся – совершенствуются.

Термин «насильственно» тем не менее, не предусматривает исключительно силового давления в проведении реформ. Наоборот, именно жесткие методы внедрения часто дают противоположный желаемому эффект. Если бы битьем удавалось добиться от коровы молока, «удои» на ниве управления превзошли бы любые ожидания. Фирме действительно нужно, чтобы люди делали конкретную новую работу, но далеко не безразлично, *как* они ее будут делать.

На одном предприятии, например, консалтинговая фирма блестяще разработала новую схему учета эффективности производства. Благодаря жесткому стимулированию (не справился – «на вылет») загрузка производственных мощностей поднялась с 80% до 96%. Однако спустя 3 месяца ряд ключевых специалистов уволился, оставив фирму на уровне 73% загрузки, превысить который она уже не могла.

В другом случае была разработана комплексная стратегия холдинга, чей менеджерский состав «вписали» в схему с помощью должностных инструкций и контроля за рабочим временем. Почти год фирма успешно «раскручивалась», а потом три года уверенно

«тормозила», поскольку снова и снова приглашать консультантов для коррекции стратегий в меняющейся рыночной ситуации казалось нерентабельным, а своих менеджеров уже приучили следовать букве инструкции под страхом увольнения.

Наконец, показателен пример фирмы, в которой жесткими методами не удалось добиться даже временных результатов. Там директор по маркетингу, наделенный чрезмерными полномочиями, пытался заставить сбытовиков собирать рыночную информацию (что само по себе имеет смысл). Не найдя взаимопонимания, он начал штрафовать менеджеров по результатам каждого дня, дойдя к концу месяца до 90% вычета из их зарплат. В ответ сбытовики принципиально не продавали ходовую продукцию со склада, грамотно спланированного директором по маркетингу, предлагая клиентам работать с аналогами под заказ. (Решением затянувшегося конфликта стало увольнение всех его участников).

«Мягкое» внедрение – это разработка необходимых систем и технологий *силами менеджеров предприятия*
. «Насильственность» заключается в том, что людей заставляют разрабатывать нужные вещи с нужным качеством в нужный срок. Для этого необходим «двигатель прогресса», которым обычно выступает руководитель, и консультант (которым может быть тот же руководитель, если изменения производятся самостоятельно). Этот подход требует бо́льших затрат времени на подготовительном этапе, но имеет ряд несомненных преимуществ. Во-первых, то, что человек «изобрел сам», он понимает, и, скорее всего, готов выполнить. Во-вторых, он способен изобрести нечто похожее (скорректировать технологию) при определенных изменениях ситуации. В-третьих, стоимость консалтингового сопровождения (если оно вообще применяется) на порядок ниже стоимости проекта «под ключ», который, к тому же, не всегда работоспособен.

Мы будем рассматривать изменения с помощью консультанта, т.к. наибольший опыт

автора наработан именно в данной области. Хотя, повторюсь, своевременная коррекция технологий по ситуации – постоянная задача руководителя фирмы, которую он должен решать независимо от доступности консалтингового ресурса.

Продолжение