

Внедрение организационных изменений в компании: возможные точки старта

Собственник компании чаще всего приходит к необходимости проведения организационных изменений по следующим причинам:

1. Дела идут хорошо, и вроде нет повода для беспокойства, но чувствуется некая потеря управляемости компании, из-за динамики роста показателей, увеличения численности персонала, многоканальности управления финансовыми потоками.
2. Неясности направлений развития компании. Цели определены, но они не выполняются.
3. Явный кризис, который выражается в падении показателей. Причины кризиса могут возникать как из-за внешних факторов, так и по причине усиления организационного хаоса (неясности ответственности наемного персонала, особенно верхнего уровня, дуближ функций, неверные решения по продуктам и услугам и их продвижению, последствия ошибочных инвестиций – этот список можно продолжить).
4. Потребности во внедрении новых технологий диктуют необходимость серьезных изменений в компании.
5. Компания работает стабильно, но находится под давлением ряда факторов: изменение потребностей клиентов, действия конкурентов, регуляторные изменения различного уровня, изменение ситуации на финансовых рынках, наемный персонал хочет изменений.
6. Слияние и/или поглощение.
7. Изменение ради изменений. Иногда надо встряхивать и себя и организацию. Плюс все читают книги по управлению с новомодными технологиями, посещают семинары и конференции, да и консультанты, зарабатывая на хлеб насущный, создают информационную волну, с которой надо что-то делать.
8. Подготовка собственника к отходу от непосредственного операционного управления компанией.
9. Перераспределение полномочий между членами семьи, совладельцами компании, активно участвующими в ее управлении

Если собственник действительно нацелен на изменения по указанным выше причинам, то с чего начинать движение в данном направлении? Ответ не совсем очевиден, и определяется этапом развития Вашей компании, а также спецификой системы управления в постсоветских организациях. Она достаточно устоялась за прошедший более чем 25 летний период, но в определенной степени отличается от системы управления западными компаниями. Ниже представлены наиболее важные на наш взгляд отличия.

1. Организации, работающие на постсоветском пространстве, по сравнению с западными сильно политизированы. Довольно часто управленческий аппарат представляет собой конгломерат соперничающих между собой кланов заместителей, постоянно доказывающих друг другу, и первому руководителю свою большую, чем коллега по работе компетентность и, требующих поэтому большего объёма полномочий (но не всегда ответственности). При обсуждении вопросов, связанных с совершенствованием системы управления организацией, в случае возникновения конфликта интересов, предмет беседы часто плавно перетекает в обсуждение знаний и информированности по тому или иному вопросу конкретного специалиста. Таким образом обсуждение предмета (пути совершенствования системы управления) подменяется на обсуждение человека. В такой ситуации очень трудно внедрять управленческие нововведения. Интересы различных групп могут не совпадать, и каждая из них может двигаться в своём направлении, что противоречит идеям эффективного управления

организационными изменениями. Эти идеи предполагают сплочение разных характеров в единую команду, коллективность усилий при генерации идей и их реализации. Гораздо легче внедрять организационные изменения в так называемых "моно - компаниях", или компаниях одного человека, где все беспрекословно признают авторитет первого руководителя и подчиняются ему. Здесь достаточно получить реальную поддержку первого лица для обеспечения внедрения изменений. За прошедшие 25 лет количество моно - компаний среднего и крупного размера сократилось.

2. Собственников компаний постсоветского пространства буквально "заедает текучка". До сих непонятно в чём главная причина сложившейся ситуации. То ли это неумение руководителей организовать самих себя, распределить полномочия и, поэтому, дергающих своих подчинённых новыми вводными, когда надо и не надо. То ли это неумение подчинённых организовать самих себя, выделить приоритеты своей работы. Вероятно, истина где - то посередине.

3. Собственники постсоветских компаний часто бывают "ослеплены" собственными успехами и в большей степени, чем их западные коллеги, полагаются на административный ресурс. Можно конечно искренне порадоваться за процветающие организации. Но в мире реальной конкуренции лидирующее положение на рынке весьма относительно, технологии и условия ведения бизнеса изменяются постоянно, и, почивание на лаврах, нежелание совершенствоваться, когда всё и так хорошо, может привести к просмотру критического момента и потере статуса на рынке. Среднестатистическая фирма класса «крупный и средний бизнес», на постсоветском пространстве по своим производственным размерам и численности, как правило больше любой западной. Опиум глобализма и приобретённые навыки функционирования в условиях монополизации производства, часто застилают глаза собственникам, стимулируют их к решению сиюминутных задач в ущерб стратегическому мышлению, недооценке, или вообще не восприятию конкуренции. "Мы их знаем, они нам не конкуренты, мы просто лучше их", такие фразы часто приходилось слышать из уст наших клиентов. В результате - пассивность в части изучения конкурентов, перехвата их достижений, чрезмерный оптимизм, спокойный дрейф до наступления состояния, характеризуемое известной поговоркой: "гром не грянет - мужик не перекрестится".

4. В постсоветских организациях меньше чем в западных уделяется внимание реальному анализу корпоративной культуры и систематической её пропаганде среди персонала и клиентов через публикацию ценностей, убеждений и норм ведения бизнеса. Это явно проявляется в найме специалистов, не соответствующих устоям работодателя (хотя и профессионально пригодных), и в конечном счёте их уходу из организации или размыванию корпоративной культуры.

5. Невысокая степень «разумного обюрокрачивания» организации. Компания достигает значительных размеров и этапа стабильности при малом количестве прописанных процедур действий наемного персонала. Многие продолжают делаться «на пальцах» и на собственном энтузиазме. В западных компаниях, напротив осознание необходимости разработки политик и процедур приходит раньше, чем в постсоветских, ввиду более длительного опыта регулярного управления.

6. Игнорирование потребностей клиента или пустые декларации по теме, большая концентрация на технологиях.

7. Широкое применение старых технологий "от достигнутого". Мы поднялись на 5% в приросте. Давайте запланируем 6%. Почему? Зачем? Ответ знает только ветер.

Вполне логичным является вопрос: где (с какой функции) начинать внедрять организационные изменения. Здесь мы выскажем свое субъективное мнение, основанное на более чем 25 летнем опыте управления организационными изменениями в компаниях разных стран мира.

Подход сверху вниз, через внедрение в компании стратегического планирования с горизонтом планирования до двух лет. Данный инструмент управления обладает несколькими особенностями, которые существенно меняют лицо организации:

- Стратегическое планирование есть реалистичное осознание перспективы развития организации. В этом процессе нет места беспочвенным фантазиям.
- Стратегический план - это комплексный документ, объединяющий в единое целое видение перспективы, корпоративные ценности и убеждения, реалистичные оценки внешней среды и внутреннего состояния фирмы, четко сформулированные цели, задачи и планы действий с учётом их приоритетов.
- Кадровый аспект разработки стратегического плана заключается в работе командой. В нём нет места эгоистичной имперской философии “удельных княжеств” отдельных руководителей.
- Стратегическое планирование ориентировано на клиента, на того, кто платит за продукты и услуги и поддерживает бизнес в работоспособном состоянии.
- Стратегическое планирование агрессивно, но не пассивно. Его основной лозунг: “если сегодня это не сделаем мы, завтра за нас это сделает кто-то другой”.
- Стратегическое планирование аполитично. В его реализации необходимо получить прозрачные ответы на вопрос как фирме прийти из пункта А в пункт Б. В этих ответах нет и не может быть места местничеству, приоритету в удовлетворении собственного эго, внутрифирменным склокам, проталкиванию идей направленных на удовлетворение собственных интересов в ущерб интересам организации.
- Стратегический план ориентирован на конкретные результаты, которые можно оценить, и он должен выполняться. Существует известная поговорка: “То, что можно оценить имеет вероятность быть выполненным”. В противном случае это просто научный трактат, которому место разве что только в мусорной корзине.
- Стратегическое планирование это постоянный, а не эпизодический процесс.

Казалось бы, здесь представлена довольно благостная картина, и остается только начать процесс внедрения системы. Однако, примерно 75% попыток внедрить стратегическое планирование на постоянной основе, с первого раза терпят неудачу. Это происходит в основном из-за того, что:

а) собственник не занимает позицию первого руководителя процессом

б) в компании отсутствует опыт стратегического мышления, и первый стратегический план часто представляет собой набор мероприятий операционного уровня, но не реальную программу развития

в) многочисленные методики стратегического планирования предполагают сбор большого объема статистических данных и проведения на их основе анализа внешних и внутренних факторов, влияющих на организацию. Достоверная статистика не всегда доступна, особенно по анализу внешней среды. Поэтому мы рекомендуем при первой попытке разработки стратегического плана особенно не заморачиваться использованием многочисленных умных методик типа матрицы SWOT анализа, Бостонской матрицы и т.д., а упростить процесс, применив элементарный мозговой штурм команды собственников и топ менеджеров на тему «что мы собираемся делать дальше». Здесь самое трудное выделить блоки направлений мозгового штурма, и не уйти в излишнюю детализацию. Сбор необходимой статистики делать постфактум, для подтверждения, или опровержения заявлений участников мозгового штурма.

г) как правило, участники группы стратегического планирования хорошо формируют макроцели, но испытывают трудности в положении на бумагу детализации стратегии до мероприятий, иными словами испытывают сложности в ответе на вопрос: как по шагам, прийти из пункта А в пункт Б. Кроме того возникают сложности в формулировке выходных продуктов каждого мероприятия – т.е. промежуточных точек контроля. Многие считают, что это какая-то бумага, а не достижение количественного и/или качественного показателя. В результате процесс забюрокративается и перестает нести всякий смысл.

д) ослабляется контроль и концентрация на процессе внедрения. Отсутствует опыт установления реальных сроков исполнения мероприятий стратегического плана, которые идут параллельно с операционной деятельностью. Как следствие, сроки начинают срываться, и у собственника компании возникает непростая дилемма: наказывать totally всех, кто срывает сроки и имитирует деятельность в исполнении стратегического плана, но при этом хорошо выполняет текущие работы, или давать поблажки в определенных случаях. Но если идти по второму пути, возникает тренд «почему одному можно, а другому нельзя», который очень быстро хоронит процесс внедрения организационных изменений. К сожалению, не у всех собственников хватает достаточной силы воли идти на непопулярные действия при решении данной дилеммы.

Итак, несмотря на описанные выше трудности, подход к проведению организационных изменений через систему стратегического планирования возможен, хотя и имеет много подводных проблем.

Подход снизу в верх, через развитие системы управления персоналом, упорядочивание функционала, организационной структуры и системы оплаты труда.

Несмотря на более чем 25 летний период работы в условиях свободного рынка, большинство собственников компаний среднего бизнеса рассматривают кадровую функцию, как некий ограниченный набор рутинных процедур, связанных с учетом кадров, отбором и наймом персонала массовых профессий и специалистов/руководителей среднего звена, координацией подготовки и повышения квалификации персонала по запросам линейных руководителей. Руководители кадровых служб пока не допускаются в формирование политики в области оплаты труда (им оставляется рутинная часть, связанная с анализом ситуации), анализ и разработку/корректировку оргструктуры, Разговоры о стратегическом партнерстве собственников и директоров по персоналу, пока остаются на уровне книжных лозунгов, а в табеле о рангах Директор по персоналу находится ниже Финансового Директора и Директора по продажам. Несколько лучше ситуация в крупном бизнесе, но и там это скорее исключение, чем массовый тренд. В конечном счете, многое зависит от личности Директора по персоналу, который должен адекватно объяснить собственнику в терминах затрат и прибыли, как его работа может

повлиять на достижение указанных экономических показателей. Таких кадровиков не много, они в дефиците, но они встречаются на рынке труда. Альтернативный путь - это выращивание собственного Директора по персоналу подобного уровня, и мы рассмотрим данный вопрос в отдельной публикации.

Тем не менее, старт организационных изменений через совершенствование системы управления персоналом возможен и, как показывает практика, достаточно эффективен. В первую очередь, необходимо упорядочить распределение функционала между подразделениями и отдельными работниками, убирая дуближ функций. Затем производится внедрение по всей компании KPI (критериев эффективности труда). Наибольшую трудность представляет разработка KPI для затрат приносящих подразделений, не генерирующих прямой доход. Критерием того, что компания в данной работе находится на правильном пути, является отработка алгоритмов расчета KPI, с указанием того, как они рассчитываются, кем они рассчитываются и контролируются, и какое бумажное сопровождение необходимо. Еще одним индикатором реальности внедрения данной работы является то, что должностные инструкции становятся актуальными, а не пылятся для галочки в ящиках стола, своевременно обновляются, ибо персонал обучают их использованию в собеседованиях при отборе и найме. Кроме того, должностные инструкции используются в грейдировании (ранжировании) должностей – а это основа системы оплаты труда в компании, волнующая каждого. Таким образом в организации возникает прецедент, когда у персонала существует понимание, что кадровая служба - это не бюрократический придаток, генерирующий документы для проформы, а проводник политики собственника в формировании трудового коллектива, установления системы оплаты и т.д. Дополнительный импульс создается, когда к актуальным должностным инструкциям прикладываются разработанные личностные спецификации (деловые портреты исполнителей работ), и отбор и найм персонала производится в строгом соответствии с указанными документами. Компания профессионально решает проблему комплектования штата, ибо осознанно реализует действия по привлечению персонала в упреждающем режиме на обоснованную зарплату. Это не фантастика, а реалии бытия, - следствие упорядочения кадровой функции в соответствии с четко сформулированными стандартами.

После того, как установлена ясность вдоль всей организации по вопросу, кто что делает, можно приступить к анализу оргструктуры и ее корректировке. Кадровая служба, как держатель всей информации по данному вопросу естественно выступает координатором процесса, при условии, что Директор по персоналу обладает знаниями по технологии формирования и обновления оргструктуры. Конечно, оргструктура должна быть связана с целями развития организации, иными словами с содержанием стратегического плана.

Приведенные в публикации точки входа в организационные изменения, конечно не являются единственными. Эти точки в конечном счете определяются интересами собственника и теми задачами, которые стоят перед компаниями. Нам приходилось в практике нашей работы начинать организационные изменения с корректировки системы маркетинга и продаж, а также с оптимизации бизнес процессов. Но что в заключение хочется отметить: разработка и внедрение стратегического плана и корректировка системы управления персоналом – это те точки, которые охватывают всю организацию при проведении организационных изменений.