

## **Опыт совершения ошибок при проведении организационных изменений (на примере внедрения системы стратегического планирования)**

Вот уже около 25 лет мы работаем с компаниями на постсоветском пространстве в части внедрения организационных изменений, либо входя в штат компании, либо осуществляя эти изменения комбинированным путем (сессии на территории клиента/дистанционный контроль за внедрением между сессиями). Ни одно из внедрений не проходит гладко, впрямую следовать рецептам, опубликованным в книгах по бизнесу, и используемым на Западе, не удастся. Требуется тонкая настройка инструментария, точный учет особенностей характера собственника и особенностей корпоративной культуры клиента. Тем не менее, за прошедший период, можно сделать несколько конкретных обобщений и отметить те ошибки, которые делают компании при внедрении организационных изменений. Хотя данный материал касается внедрения стратегического планирования, мы всегда затрагиваем другие подсистемы компании (управление персоналом, маркетинг, бизнес – процессы и т.д.). Поэтому при изложении материала, мы коснемся и этих подсистем. Наблюдения, приведенные в этой статье, базируются на многочисленных беседах с собственниками компаний и топ менеджерами, как процессе внедрения организационных изменений, так и в рамках послед контроля после завершения работы с клиентом, а также наших собственных обобщений. Касаясь последних, мы старались соблюдать максимальную объективность.

Для тех, кто задумывается встать на путь внедрения стратегического планирования, эти наблюдения могут оказаться полезными. Вы можете обнаружить, что не одиноки в своих несовершенствах, или наоборот, что Вам не грозят некоторые подводные камни, на которые напоролись другие.

Исходя из применяемой нашей компанией схемы выполнения консультационного проекта на первом этапе достигаются следующие результаты:

1. Собственник и участники группы организационных изменений знакомятся с концепцией стратегического планирования: миссия организации, SWOT-анализ, стратегические мероприятия, детализация до действий и индивидуальных планов.
2. Эти же лица усваивают связь между стратегическим планом, должностными инструкциями, критериями эффективности труда, и на макроуровне начинают понимать, как эти элементы влияют друг на друга.
3. Формулируется миссия организации. Сразу оговоримся, что на постсоветском пространстве имеется устойчивое неприятие управленческих лозунгов. Применительно к данной теме, группа с энтузиазмом рисует красивые фразы, но на практике сразу забывает о миссии, и она как бы провисает по отношению к стратегическому плану. Оба документа существуют в параллельной реальности. И хотя в книгах педантируется тема миссии организации, корпоративных ценностей и т.д., у нас сложилось устойчивое убеждение, что рисовать красивые, но важные фразы миссии, лучше после формирования самого плана. Люди должны видеть конкретный продукт, и только потом возбуждать себя управленческими лозунгами. Последние имеют право на существование в компании, только тогда, когда персонал, а не только собственник видит перспективу в форме конкретных стратегий и мероприятий со сроками. В противном случае это лишь производство очередной модной бумаги для галочки.
4. Первая попытка собрать необходимую для стратегического планирования статистику по анализу внешней среды и внутреннего состояния организации. Компания прикладывает титанические усилия по ее сбору, и созданию на ее основе матрицы SWOT анализа (классика жанра). Причина, - многие источники недостоверны, получаемые данные фрагментарны, те кто собирают данные с разной степенью ответственности относятся к

данной функции, часто как студенты перед экзаменом делая все в последний момент перед установленным сроком (ведь надо совмещать операционные действия с новой работой). Возникают трудности в формулировке выводов: угроз, возможностей, сильных и слабых сторон деятельности компании. Их формулируется слишком много, матрица SWOT анализа становится безразмерной, и ее трудно использовать при разработке стратегий. Следуя классической технологии, формулировка стратегий на основе комбинации угрозы/слабые стороны, не представляет труда для членов группы, но, когда дело доходит до формулировки стратегий на основе пары - возможности/слабые стороны, начинаются затруднения. В результате многие формулировки угроз, возможностей, сильных и слабых сторон оказываются лишними и не используются.

5. Разработанные стратегии часто носят лозунговый характер, и касаются не сколько видения перспективы, сколько улучшения направлений операционной деятельности, до которых ранее не доходили руки, а тут впервые делается систематизированный документ. Значения цифровых показателей довольно часто слабо обоснованы и фиксируются в основном на основании эмоциональных желаний собственников, по принципу «требуй максимума, получишь то, что хотел в глубине души». Иногда формулируется слишком большое количество стратегий, которые очень трудно контролировать на уровне мероприятий.
6. Детализация стратегий до мероприятий идет с большими трудностями. Люди хорошо формулируют глобальные цели, но на вопрос «как по шагам пройти из точки А в Б», затрудняются устанавливать реальные сроки, четко описывать точки контроля за мероприятиями (выходные продукты).
7. Концепция стратегического планирования требует большей квалификации, дисциплины и результативности труда, чем это виделось ранее, а потому вызывает мощное сопротивление (часто скрытое) менеджеров компании ее практическому внедрению. Преобладает бессознательное неприятие, однако, встречается осознанное и изощренное противодействие. Разработанный стратегический план демонстрирует пределы интеллектуального потенциала компании на данном этапе. Стратегический план является итогом напряженной работы в течение определенного периода верхнего и среднего звена управления, и при этом на три четверти оказывается макулатурой! Собственник, сделавший серьезную ставку на реорганизацию компании оказывается перед неразрешимой проблемой оправдания затраченных сил, времени и денег.
8. Многие собственники подходят к идее организационных изменений достаточно подготовленными, в том смысле, что перед наймом консультантов проходят самостоятельное обучение, и знают технологии стратегического планирования. В этом случае они предпочитают не отходить от классики жанра, и следовать этапам, рекомендованным им в процессе обучения. Но реальная жизнь не всегда совпадает с идеями, почерпнутыми в учебной аудитории. Поэтому, наблюдая за корпоративной культурой наших клиентов, мы рекомендуем уже на первом этапе упрощать сбор статистики и матрицу SWOT. Идти от обратного – мозговой штурм с формулировкой угроз, возможностей, сильных и слабых сторон, затем набор статистики по этим составляющим, подтверждающие, или опровергающие данные выводы. Акцент – на угрозы и слабые стороны. По ним легче формулировать стратегии. При этом, даже если первый набор стратегий носит более операционный характер - это не страшно, следующий цикл планирования расставит многое по своим местам на основе приобретенного опыта.
9. Собственник, проходя через указанные выше барьеры, приходит к выводу, что в настоящий момент наилучший выход заключается в том, чтобы тихо похоронить все стратегическое планирование. Все без исключения руководители среднего звена поддержат это решение, и с удовольствием сделают вид, что ничего и не было. Но есть альтернатива: демонстративное утверждение стратегического плана и его упорная реализация. Уже

первые месяцы реализации плана выявят массу недостатков, часть из которых будет устранена в рабочем порядке. Другие пороки стратегического плана поставят Первого руководителя перед необходимостью кадровых решений. Можно предположить, что через шесть-восемь месяцев "оргвыводы" будут напрашиваться в отношении примерно 30% нынешних руководителей структурных подразделений. Предвидя это, необходимо корректировать систему отбора и найма персонала заранее, в направлении освоения руководителями техники собеседования при приеме на работу, актуализации должностных инструкций, внедрения критериев эффективности труда работников вдоль всей организации. Тем самым отрабатывается замещение тех менеджеров, которые не тянут работать в новых условиях. Именно поэтому, внедряя организационные изменения в части стратегического планирования, мы затрагиваем систему управления персоналом при реализации проекта и стабилизируем кадровые проблемы компании.

Итак, в отношении стратегического плана складывается два мнения:

- Стратегический план - несовершенен. До устранения хотя бы части недостатков утверждать стратегический план нельзя.
- Стратегический план - несовершенен. Тем не менее, его следует утвердить, а недостатки устранять путем внесения корректировок. В нашей практике большинство собственников следуют второму варианту, проявляя волю к внедрению организационных изменений.

Дополнительный анализ недостатков стратегического плана:

Недостаток	Способ исправления
1. Большинство стратегий предусматривают расходы.	Все такие стратегии предусматривают разработку ТЭО. Здесь все необоснованные проекты будут прекращены.
2. Недостаточно стратегий, предусматривающих доходы.	Необходимо заставить соответствующих руководителей в порядке корректировки плана разработать дополнительные стратегии данного направления
3. Мероприятия и действия не увязаны по срокам и должностным лицам, что приводит к излишней перегруженности и нереальности плана. У компании нет опыта увязывания большого количества мероприятий по срокам	У компании нет другого способа научиться это делать, как пытаться осуществить имеющийся план. Обоснованное отклонение исполнения плана не является преступлением исполнителя. Ответственность за неисполнение плана в случае его нереальности несет руководство. Руководитель фирмы сейчас должен принять на себя эту ответственность, а по ходу выявления недостатков планирования устранять их оперативными мерами и корректировками плана.
4. Стратегический план не увязан с оперативным (финансовым) планом.	Это нужно сделать на этапе технико-экономического обоснования стратегий.

## **Анализ достоинств системы стратегического планирования в сравнении с традиционными методами работы**

1. Система стратегического планирования унифицирует значительную часть внутрифирменной отчетности и переписки, что упрощает управление и облегчает работу персонала.
2. Система стратегического планирования порождает тенденции, которые трудно было предвидеть на предварительном этапе:
  - из плана следуют функции подразделений;
  - наступает время осмысленного анализа оргструктуры
  - из функций подразделений следуют должностные обязанности;
  - из плана и должностных обязанностей следуют критерии эффективности (результативности) труда;
  - само существование таких критериев стимулирует работу;
  - применение критериев эффективности означает начало целенаправленной и осмысленной кадровой работы.
  - важно подчеркнуть, что невозможно перепрыгнуть ни один из указанных выше этапов. Иначе сохранится произвольность, а значит - низкая эффективность управленческих (в том числе кадровых) решений.
  - нет никаких сомнений, что кадровая проблема является одной из наиболее болезненных многих компаний. Ее очевидными признаками являются: чрезмерная численность персонала, чрезмерная перегруженность (по крайней мере, наиболее ответственных сотрудников), отсутствие критериев эффективности труда вдоль всей организации, низкая заработная плата в сравнении с конкурентами.
  - стратегическое планирование не исчерпывается стратегическим планом. Стратегическое планирование - непрерывный, повторяющийся процесс, в котором собственно СП - промежуточный результат. Использование отдельных приемов полезно, но не идет ни в какое сравнение с тем, что может дать последовательное следование правилам стратегического планирования. Управление организацией в рамках внедрения данной системы начинает осуществляться на основании ясных, зафиксированных на бумаге правил (процедуры, положения, должностные инструкции, прочая документация). Это означает, что управленческие решения опираются не на вдохновение, или прозрение одного (двух, нескольких) высших должностных лиц, располагающих обширной, но все-таки ограниченной информацией. Это значит, что в пределах своей компетенции в управлении участвуют ВСЕ работники организации.
    - Управление с помощью документов - это косвенное управление. Традиционно руководитель склонен действовать импульсивно и непосредственно. Так достигается иллюзия получения конкретного результата: "подчиненные засуетились - дело пошло!" В действительности в 9 из 10 случаев дело быстро останавливается, или приводит не к тем результатам, на которые рассчитывал руководитель. Составление управленческих документов - дело мучительное. Очень сложно связно объяснить другому человеку нечто, что сам не вполне понимаешь. Но это единственный способ выявить темные места, и раз и навсегда довести до всех подчиненных руководящую директиву. На составление документа уходит много времени, но после не требуется эту директиву многократно повторять. Таким образом, управление с помощью документов в действительности экономит время.

По прочтении данной статьи у читателя может возникнуть вполне резонный вопрос: "А можно ли вообще с нашим менталитетом и укладом внедрить стратегическое планирование?" Наш ответ - да, можно! Практика работы показывает, что в процедурном плане перенос технологии стратегического планирования возможен. Но это в части технологии. На ментальном уровне идея может потерпеть неудачу в двух случаях:

- неспособности собственника и персонала организации предсказать развитие ситуации на рынке, и, как следствие, создание "розового плана",
- неспособности первого руководителя компании противостоять сопротивлению своих подчиненных при внедрении данного управленческого нововведения. Жизнь настоятельно будет требовать выбора между интересами фирмы и интересами конкретных руководителей. В настоящем бизнесе нет места сантиментам, и попыткам усидеть на двух стульях одновременно.