**Методы реформирования организации**

Тахир Юсупович Базаров, МГУ им. М.В. Ломоносова

Гроссмейстер вошел в зал. Он чувствовал себя бодрым и твердо знал, что первый ход е2—е4 не грозит ему никакими осложнениям. Остальные ходы, правда, рисовались в совершенном уже тумане, но это нисколько не смущало великого комбинатора. У него был приготовлен совершенно неожиданный выход для спасения даже самой безнадежной партии.

И. Ильф, Е. Петров. Двенадцать стульев

Одно из существенных ограничений, которое должен учитывать современный руководитель, — невозможность существования организации (длительно и эффективно) без изменений. Реформирование может проводиться двумя способами: 1) медленные эволюционные изменения и 2) динамичные, резкие и за короткое время революционные изменения.

Для многих организаций процесс медленных эволюционных изменений невозможен в силу отсутствия ресурсов (финансовых, временных и заинтересованного управления). Поэтому для восстановления работоспособности многих предприятий может быть использован только метод революционных, парадигмальных изменений — реформирование организации в целом (организационной структуры, технологической основы, кадрового состава).

Современная ситуация ряда постсоветских предприятий осложняется еще и рядом социально-кадровых аспектов:

• на многих предприятиях сами работники являются собственниками, и именно от них теперь зависит, будет ли работать предприятие,

• большая часть крупных предприятий является градообразующими и не может быть ликвидирована в силу социальных причин;

• для многих регионов весьма низка вероятность привлечения другого персонала (в силу непривлекательности предприятия, региона, финансовых условий);

• достаточно большая часть персонала по своим профессиональным характеристикам не имеет шансов на нахождение другой работы, и поэтому работа на нынешнем предприятии — ее единственная возможность.

Именно поэтому вопрос о проведении реорганизаций на большей части российских предприятий стоит особенно остро.

**Процессы реорганизации**

Менон. Что же, по-твоему, значит «правильно»?

Сократ. А вот что. Если кто-нибудь, зная дорогу в Ларису или куда угодно еще, пойдет сам и поведет других, то ведь он поведет их хорошо и правильно, не так ли?

Менон. Конечно.

Платон. Менон

**Стратегии и методы реорганизации**

Реорганизация может проводиться в разных стратегиях, затрагивая четыре возможных направления деятельности предприятия (стратегии проранжированы по степени сложности и затратности как во временном, так и в финансовом выражении):

1) изменение масштаба оперативной деятельности;

2) изменение направлений деятельности (структурных изменений);

3) реорганизация всего предприятия (организационной структуры);

4) глобальные организационные изменения (в том числе среды).

Рассмотрим, какие методы могут применяться при проведении реорганизаций.

1. Принудительный метод. Предусматривает использование силы для преодоления сопротивления со стороны персонала. Это дорогостоящий и нежелательный процесс в социальном плане, но дающий преимущества во времени стратегического реагирования. Используется в условиях острого дефицита времени и только в тех случаях, когда природа сопротивления ясна и откровенного проявления силы не требуется.

Наибольшие трудности в использовании этого метода заключаются в

• отсутствии до начала процесса перемен базы, которая обеспечила бы его осуществление (чрезвычайно высок риск неудачи нововведений);

• неспособности предвидеть источники и силу сопротивления (возникает замешательство, увеличиваются расходы, происходят отсрочки. Изменение изначально обречено на провал);

• неспособности устранить первопричину сопротивления;

• преждевременных структурных переменах (замедляются темпы изменения);

• игнорировании указаний по внедрению изменений (саботируются изменения);

• непонимании необходимости повышать компетентность и созидать новый управленческий потенциал (изменения приносят в жертву текущим производственным проблемам, снижается качество стратегических решений).

Для повышения эффективности принудительного изменения необходимо (хотя бы задним числом) проанализировать настроение персонала и выявить потенциальные источники сопротивления или, напротив, поддержки.

2. Метод адаптивных изменений. В рамках этого подхода стратегические изменения происходят путем постепенных незначительных перемен в течение длительного периода. Процессом руководит не высшее начальство, а специально созданная проектная группа. В любой конкретный момент сопротивление, хотя и слабое, все же будет. Конфликты разрешаются путем компромиссов, сделок и перемещений в руководстве. Этот метод дает возможность осуществлять изменения в условиях, когда у сторонников изменений нет административной власти, но есть сильная мотивация к внедрению нововведений, сформирован соответствующий образ мышления.

Метод полезен при том состоянии внешней среды, когда опасность (тенденции) или благоприятные возможности легко предвидеть, и поэтому особой срочности в принятии мер нет. В случае чрезвычайных событий во внешней среде метод может быть неэффективен.

3. Управление кризисной ситуацией. Метод может быть использован в ситуации, когда администрация находится в кризисной ситуации, например, изменения во внешней среде угрожают ее существованию и она оказалась в жестоком цейтноте. Когда наступает подобный явный кризис, сопротивление обычно уступает место поддержке. В этой ситуации первоначальная задача высшего руководства — не борьба с сопротивлением, а меры по предупреждению паники. О первых признаках выхода из кризисного положения свидетельствует возобновление сопротивления.

Для предотвращения паники в ситуации, когда кризис неизбежен, руководители, осознающие это ранее других, могут предпринять следующие действия:

• постараться убедить в неизбежности кризиса и принять пpeдупредительные меры;

• не «зацикливаться» на неизбежности кризиса, готовить себя к роли «спасателя», когда кризис наступит;

• до настоящего кризиса создать искусственный, придумав «внешнего врага», угрожающего существованию администрации: поведение инициатора искусственного кризиса рискованно и может иметь серьезные этические последствия, ведь созданный искусственно кризис может и не превратиться в реальный. Этот метод существенно снижает сопротивление, формируется поддержка решениям, что увеличивает шансы на успешный выход из реальной кризисной ситуации.

4. Управление сопротивлением (метод «аккордеона»). Если принудительный и адаптивный методы являются крайними мерами проведения изменений, то этот метод промежуточный и может быть реализован в сроки, диктуемые развитием событий во внешней среде. Продолжительность процесса изменений должна учитывать имеющееся время. С нарастанием срочности этот метод приближается к принудительному, с уменьшением срочности — к адаптивному методу осуществления изменений.

Свойство адаптивности процесса изменений приобретается благодаря использованию поэтапного подхода: процесс планирования подразделяется на этапы, завершающиеся реализацией определенной программы внедрения.

При использовании этого подхода сопротивление минимально контролируется с помощью разработанной «стартовой площадки» — первого подразделения, включившегося в изменения. Затем последовательно применяются все новые и новые виды мотивации, включающие и подкрепляющие реально продемонстрированные сотрудниками изменения. Далее в ходе планирования разрабатывается сам процесс внедрения с учетом возможных вариантов развития ситуации.

Метод эффективен, если спонтанные явления во внешней среде не одиночные, а повторяющиеся, и администрации необходимо создать постоянный управленческий потенциал стратегического характера для реагирования на изменения.

Недостатки метода: значительная сложность, постоянное внимание со стороны высшего руководства, необходимость уметь планировать действия в трудно прогнозируемых ситуациях.

Сравнение рассмотренных методов дано в табл. 1.

Таблица 1

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Метод | Условия применения | Преимущества | Недостатки |
| ПринудительныйАдаптивныйКризисныйУправление сопротивлением | Большая срочностьНебольшая срочностьУгроза существованияСредняя срочность | Быстрота измененийСлабое сопротивлениеСлабое сопротивлениеПодгонка к моменту | Большое сопротивлениеМедленностьЖесткий дефицит времениРиск неудачиСложность |

Неуместное и несвоевременное использование методов реорганизации может стать причиной срыва стратегически важных организационных нововведений. Поэтому руководству организации необходимо иметь инструмент для адекватной оценки ситуации и выбора оптимальных вариантов в реализации организационных нововведений в систему управления. При этом следует учитывать два основных параметра:

1) временной горизонт (степень неотложности организационных нововведений, имеющийся временной ресурс для их успешной реализации);

2) профессиональная, психологическая, техническая готовность персонала к стратегически важным изменениям в этой организации.

Для оценки временного горизонта необходимы квалифицированные прогнозы развития ситуации в организации и вокруг нее.

При оценке уровня готовности организации к освоению новых управленческих технологий необходимо провести диагностику характеристик организационной культуры, социально-психологического статуса персонала, его технической оснащенности.

**Этапы реорганизации**

1. Создание образа «желаемого будущего» — того, к чему должна стремиться организация. Формирование этого образа важно совместить с организацией так называемой «стартовой площадки». В ее рамках целесообразно приступить к формированию комплексной аналитической группы как одной из первых управленческих команд, способной давать квалифицированные прогнозы развития ситуации в организации и вокруг нее, имеющей возможность накапливать и оперативно обрабатывать необходимую информацию для достоверности своих выводов.

Аналитическая группа должна:

• провести диагноз ситуации, сложившейся в организации и вокруг нее;

• разработать схему преодоления вероятного сопротивления;

• выбрать подходящий метод;

• выявить и мобилизовать всех желающих и способных участвовать в подготовке реорганизации;

• создать атмосферу поддержки со стороны других сотрудников и особенно руководства;

• организовать помощь внешних консультантов.

2. Планирование процесса реорганизации. Необходимо показать пути перехода от существующей ситуации к «желаемому будущему». В рамках этого этапа должны произойти:

1) перераспределение приоритетов в деятельности организации (выделение основных процессов и вспомогательных процессов, обеспечивающих эффективное функционирование, разработка стратегий достижения эффективного функционирования, разработка кадровых программ обеспечения реорганизации);

2) направление деятельности администрации на решение приоритетных проблем (стратегический контроль за перспективой, а не за прошлой деятельностью);

3) формирование программы проведения реорганизации.

3. Начало изменений. Начало организационных изменений целесообразно закрепить, например, созданием экспериментального участка. Наиболее важно создание конкурентной среды для персонала предприятия. Конкуренция даст возможность выявить сотрудников, способных включиться в реорганизацию в активной позиции, разработчика, лидера, организатора и т.д. Существенное внимание руководство должно уделить тому, чтобы оградить процессы стратегического изменения от конфликтов с текущими делами. Для этого необходимо:

• четко разделить ответственность за поддержание функционирования и реорганизацию;

• финансировать внедрение изменений отдельно от финансирования репродуктивной части работы организации;

• разработать гибкую систему стимулирования и вознаграждать за успешную работу по стратегически важным направлениям.

4. Поддержка реорганизации. Необходимость включения в реорганизацию все большего числа разного персонала. Важно максимально расширить реорганизацию, а для этого следует:

• наладить обучение персонала;

• привлечь экспертов к принятию решений;

• постоянно информировать всех заинтересованных лиц;

• контролировать совместимость задач с профессиональным уровнем исполнителей;

• обеспечить управленцам возможность влиять на процесс принятия решений по вопросам, относящимся к их непосредственной деятельности.

5. Мобилизация. Переход от активного внедрения к естественному проведению реорганизации. Происходит мобилизация всего персонала на работу по-новому. Если и остаются «оппозиционеры», то это, как правило, работники среднего звена управления. Ускорить их включение или вывод за пределы предприятия может такая кадровая программа, как конкурс на замещение должностей. Всем кандидатам конкурса важно дать возможность представить альтернативные проекты, уже детерминированные программой реорганизации.

6. Обновление. Организация достигает поставленных целей и живет в соответствии со сформулированным видением.

Таким образом, сталкиваясь с необходимостью проведения изменений, следует учитывать ситуацию в организации, время на изменения и особенности персонала. На основании этих данных необходимо выбирать тот способ изменений, который будет адекватен сложившейся ситуации, и планировать этапы проведения изменений, максимально привлекая к этому работоспособный персонал.