# Управление развитием организации

Для любой живой системы, в том числе и коммерческой организации, применимо следующее правило: если слишком долго оставаться в одном и том же состоянии, то есть риск стагнации (застоя), что автоматически приводит к постепенному умиранию.

Поэтому столь востребованными во все времена являются услуги реинжиниринга, сутью которых и есть помощь в переходе организации на следующий этап развития. Как узнать, на каком этапе находится организация? Как распознать наступление следующего этапа? Что конкретно нужно сделать? Какой персонал нужен? Как сохранить свои ценности при переходе? Ответы на эти вопросы будут частично приведены в данной статье.

Для начала немного теории. Цикл развития любой системы проходит четыре этапа, описанных ниже. Переходы между этапами – это кризисы (китайский иероглиф "кризис" состоит из двух слов - "опасность" и "возможность"). В случае успешного преодоления кризиса система переходит на следующий этап (в конце четвертого – на первый этап следующего уровня), иначе – умирает или распадается. Возможно также деление организации на части, создание филиалов либо “почкование”. При преждевременном переходе на следующий этап возможен возврат системы на шаг назад.

## Краткие описания этапов развития системы

Этап 1. Зарождение. Создание и распространение принципиально новых идей. Установление объективных закономерностей природы и общества, производство и распространение информации в виде теорий, концепций и т.д. При создании организации – объединение единомышленников для реализации идеи. При переходе на первый этап следующего уровня – создание новых продуктов, поощрение инноваций и экспериментов.

Этап 2. Упорядочивание. Внедрение новых порядков и организационных структур в условиях сопротивления окружающей среды, наведение порядка силовыми методами, смелые эксперименты. Из объема информации выбирается та, которую можно внедрить в практику. Вторая задача этапа – вселить в людей чувство оптимизма, сопричастности, гордости за компанию, дать людям смысл и перспективы.

Этап 3. Оптимизация. Критика допущенных ошибок и реформирование жестких структур, внедрение альтернативных экономических ценностей, быстрое продвижение вперед, накопление материальных ресурсов, развитие социальной сферы.

Этап 4. Стабилизация. Обеспечение стабильного развития и разумное использование накопленных ресурсов, создание почвы для слабых ростков нового. Развитие индивидуальности, открытие талантов.

## Что и когда делать

Первый вопрос – как узнать, на каком этапе развития находится организация, и как распознать наступление следующего этапа? Ниже приведены основные признаки каждого этапа, а также действия, которые можно предпринять для перехода на этот этап.

Этап 1. Зарождение

Признаки этапа. Начальный этап при создании организации. Развитие достаточно крупных, принципиально новых направлений в существующей организации.

Что нужно сделать для перехода. Поощрение инноваций и экспериментов. Поддержка оригинальных идей, выделение для этой цели части бюджета. Привлечение молодых кадров. Изучение рынка, маркетинг.

Этап 2. Упорядочивание

Признаки этапа. На первом витке развития – увеличение численности персонала до такого уровня, при котором становится невозможным личное общение всех сотрудников (около 9 и выше). Внедрение формальных систем коммуникации (документация, регламент).

Что нужно сделать для перехода. Документооборот, должностные инструкции, субординация. Официальная регистрация. Дальние перспективы (на 5-10 лет и далее). Массовые продажи товара или услуг. Сотрудничество с государственными и общественными организациями. Благотворительность. Выращивание молодых кадров.

Этап 3. Оптимизация

Признаки этапа. Формирование внутренних подразделений по хозрасчетному принципу, в т.ч. ориентирующихся на внутреннего заказчика. Появление лидеров, вокруг которых собирается своя группа людей, но в рамках компании и общей цели. Рост прибыли, торможение роста оборота.

Что нужно сделать для перехода. Делегирование полномочий среднему звену. Хозрасчетный принцип. Акцент на прибыли, а не на обороте. PR, связи с общественностью. Имиджевая реклама. Внимание к отдельным сотрудникам, которые выделяются из общей массы, их поддержка.

Этап 4. Стабилизация

Признаки этапа. Стабилизация системы. Перевес мелких, но постоянных доходов над крупными, но разовыми сделками. Прибыль не за счет оборота, а за счет снижения затрат на единицу продукции.

Что нужно сделать для перехода. Комфорт рабочих мест, эстетика. Выпуск серийной продукции. Внедрение системы качества. Налаживание системы постоянной обратной связи от клиента. Экономия средств, рационализация производства.

Если определились, на каком этапе развития находится организация, можно проанализировать, какие из актуальных для этого этапа направлений проработаны хорошо, а какие – нет. И тогда становится понятно, что может тормозить развитие, куда стоит направить основное внимание и ресурсы.

Этап 1. Зарождение. Задачи этапа на предприятии.

1. Разработки в новых областях науки и техники (особенно на стыке различных дисциплин), изобретение новых устройств, конструкций и методов работы, обозначение их практического применения.

2. Разработка имиджа и фирменного стиля.

3. Исследование общественного мнения, проведение социологических опросов.

4. Реклама, распространение по всем каналам информации о последних достижения науки и техники и других новинках.

5. Организация публичных дискуссий, научных семинаров и конференций, проведение лекций научно-популярного характера, деловых тренингов, выставок товаров и произведений искусства, курсов повышения квалификации и т.п.

Этап 2. Упорядочивание. Задачи этапа на предприятии.

1. Маркетинг, разведка ресурсов.

2. Эмоциональное влияние на отдельные социальные группы людей. Cоздание благоприятного имиджа или отрицательного отношения к чему-либов целевых группах.

3. Упорядочивание работы, создание четкой оргструктуры, подразделений и отделов под конкретно поставленную задачу, оптимизация оргструктуры путем устранения лишних, не оправдавших себя звеньев.

4. Рациональная перегруппировка кадров.

5. Систематизация документации и приведение ее в порядок.

6. Инвентаризация материальных ресурсов.

7. Изучение конкурентов.

8. Создание системы безопасности: охрана материальной и интеллектуальной собственности, а также разработка программ действий на случай экстремальных ситуаций или сбоев в нормальном функционировании организации.

9. Введение внутрикорпоративных правил, порядок и дисциплина.

10. Многофакторное прогнозирование, проектирование и стратегическое планирование действий. Предвидение кризисных этапах развития событий и осуществление прорывов.

11. Изучение истории или динамики развития в своей отрасли, составление прогнозов.

12. Проведение показов и демонстраций.

13. Общественная деятельность.

Этап 3. Оптимизация. Задачи этапа на предприятии.

1. Налаживание функционирования системы во всем ее объеме, ликвидация узких мест на производстве, стабилизация организации, работающей со сбоями.

2. Решение задач повседневной инфраструктуры, развертывание системы материально-технического снабжения.

3. Рационализация производства, введение и эксплуатация сложной техники, отлаживание и ускорение технологических процессов.

4. Проверка устойчивости продуктов и услуг в условиях неблагоприятного воздействия среды, организация испытаний при перегрузках.

5. Организация комплексного ремонта оборудования, системы амортизации.

6. Психологическая помощь, советы по задачам межличностного общения, профилактика конфликтов.

7. Решение вопросов социального обеспечения, гуманитарной помощи.

8. Налаживание общественных связей, установление и поддержание неформальных контактов.

9. Культивирование корпоративных традиций и обычаев, создание и поддерживание морально-этических норм поведения.

Этап 4. Стабилизация. Задачи этапа на предприятии.

1. Рациональное использование имеющихся ресурсов, достижение замкнутого цикла в изготовлении продукции.

2. Создание методик по развитию творческих способностей сотрудников.

3. Организация рациональных и комфортных условий труда и отдыха, обустройство окружающей среды и налаживание сети массового обслуживания.

4. Создание продуктов с высокими потребительскими качествами.

## Какой персонал нужен

Иногда встречается мнение, что любого сотрудника можно научить чему угодно. Параллельно ему бытует совершенно противоположный взгляд на это: ведется активная охота за талантами-самородками, прирожденными лидерами и креативщиками. Оба мнения абсолютно правильны – до определенной степени. У каждого человека есть свой потенциал развития, и есть предел, для каждого свой, за который ему сейчас не перейти. Как определить этот предел – вопрос особый и выходит за рамки данной статьи. Сейчас хочется сказать следующее: люди выступают как основными катализаторами изменений, так и их главными нейтрализаторами, и даже поворачивают их вспять. Поэтому правильная расстановка персонала является одним из главных факторов успешного решения кризиса этапа. При этом в первую очередь играют роль их внутренние психологические качества и способности, а уже потом – опыт, знания и квалификация. Психологический портрет сотрудников, востребованных на разных этапах развития организации, описаны ниже.

Этап 1. Зарождение. Они приветствуют свободу мышления, оригинальные идеи, новую интересную информацию, откуда бы она ни исходила. Их восприятие внешнего мира характеризуется открытостью, подвижностью, легкостью, они отбрасывают условности и традиции. Для них характерно ощущение всеобщей целостности и гармонии мира. Психологический возраст, в котором они живут – детство. Все они чувствуют себя, а нередко и ведут как настоящие дети - искренне, непосредственно, с большим любопытством. Они способны всему удивляться.

Этап 2. Упорядочивание. Их основные качества: деятельная натура, страстность, целенаправленность и сила. Они ищут и находят себе поле деятельности, где могут применить свою энергию и почувствовать так необходимый им дух борьбы. Это очень дисциплинированные и организованные люди, умеющие быстро собраться в случае возникновения экстремальной ситуации. Их психологический возраст – молодость. В молодости человек смел, активен и нетерпелив, он жаждет деятельности и самоутверждения. Он вынашивает в сердце честолюбивые мечты о блистательной карьере, крупных завоеваниях, славе и почестях. Они и выглядят внешне молодыми и крепкими, бодрыми и красивыми, хорошо владеющими своим телом.

Этап 3. Оптимизация. Их характер отличается непостоянством, внутренними волнениями. Они неприхотливы в быту, легки на подъем. Резко отказываются от устаревших представлений, критикуя прошлые ошибки и заблуждения, стремятся оградить себя от врагов и противников. Предпочитают постепенное продвижение. По их представлениям, нужно лишь убрать мешающие препятствия, и сразу же впереди откроются неограниченные возможности роста. Они не боятся хаоса и потрясений, умеют работать в условиях стихийности, риска, неразберихи. Хорошо умеют отстаивать себя и свои позиции. Их психологический возраст – зрелость. Человек глубоко задумывается над тем, как он жил раньше и, отказавшись от прежних стереотипов, способен круто изменить ход своей судьбы.

Этап 4. Стабилизация. Их восприятие мира реалистично, превыше всего они ценят стабильность существования и незыблемость оправдавших себя традиций. Это открытые, доброжелательные люди с философским взглядом на вещи. Будучи опытными и искушенными, они умеют ценить благополучие в своем доме, мир и покой на земле. Они умеют рационально потреблять, разумно использовать экономические и природные ресурсов, предпочитают качественные и добротные товары. Психологический фактор играет у них важнейшую роль. Уважают необычных, талантливых, оригинальных людей. Их психологический возраст - старость. Мудрость и опыт, сопутствующие последнему периоду жизни человека, лежит в основе уважения к традициям и значительной доли консерватизма, так характерными для них.

Конечно, вряд ли можно поменять местами главного бухгалтера и инженера, несмотря на все их психологические качества. Но отдать ведущую роль в стратегических вопросах можно либо одному, либо другому. Либо третьему лицу. А при подборе новых людей учитывать психологические особенности кандидатов давно уже научились.

Еще раз хочется обратить внимание читателя на следующий ключевой момент: на каждом этапе развития организации нужен РАЗНЫЙ персонал, иногда даже противоположный предыдущему. То есть другие люди. Так что же, требуется уволить всех и набрать новых, подходящих?

К счастью, это можно решить и другим способом. Как один из вариантов, можно создать четыре отдела (направления, департамента), и на разных этапах управление и ключевые позиции передавать в руки соответствующего отдела. Иногда даже один человек может повернуть поток в нужное русло, если он находится на ключевой позиции. И это не обязательно высокие должности. Бывает, что обычный секретарь, по сути, управляет компанией. Не верите? Взгляните на это с точки зрения того, кто и когда удостаивается допуска к разговору с топ-менеджерами.

Отдельный вопрос – форма оплаты труда сотрудников. Ниже приведены рекомендуемые на каждом этапе формы оплаты. Однако, подходите к этому творчески – вряд ли стоит труд уборщицы оценивать иначе, чем ставка. Хотя все может быть…

Этап 1. Зарождение. Скромная ставка, плюс весомые премии за достижения.

Этап 2. Упорядочивание. Сдельная, дополнительные виды поощрения – внешние знаки отличия: именные призы, грамоты, знаки и т.д.

Этап 3. Оптимизация. % (процент) от вала, прибыли либо иной части финансового потока.

Этап 4. Стабилизация. Ставка либо сдельная (в зависимости от функциональных обязанностей), надбавки за стаж, образование и т.д., социальные льготы.

## Корпоративная культура и ценности разных этапов

Этап 1. Зарождение. Стиль деятельности – “семья”. Стиль деятельности характеризуется свободой, расслаблением, наличием удобств. Психологический климат в компании – всегда уютный, раскованный, домашний. Веселье есть, но оно не превращается в эксцентричность. Предпочитают обстановку неформального общения. Не следует ожидать быстрых результатов и следования формальным правилам. Узкая специализация также не для них.

Этап 2. Упорядочивание. Стиль деятельности – “конвейер”. Здесь присутствует простая, несколько даже механистичная, рабочая атмосфера. Используются силовые, авторитарные методы, интересы сотрудника полностью подчинены интересам всей организации. Важны корпоративные праздники, творчество сотрудников: театр, музыка, поэзия и т.д.

Этап 3. Оптимизация. Стиль деятельности – “рынок”. В работе выдвигают личность, работают одиночки. Поощряется внутреннее предпринимательство, конкуренция, дух соревнования, независимость поступков и суждений. Ценится умение рисковать и ориентироваться в условиях постоянно меняющейся ситуации. Требование достойной оплаты за качество труда.

Этап 4. Стабилизация. Стиль деятельности – “коммуна”. Ценится слаженность коллектива, удобные условия труда, стабильный порядок. Не любят работать в обстановке риска, аврала и хаоса. Обязательны признание индивидуальности и неповторимости каждого, невмешательство во внутренний мир человека, конкретный гуманизм.

Как видно, психологическая атмосфера и ценности на каждом этапе отличаются друг от друга. При этом стоит вспомнить еще о таком понятии, как корпоративная культура. Она проявляются в корпоративных правилах и нормах поведения, форме одежды, общих мероприятиях, стиле общения и т.д. Корпоративная культура позволяет нам понять основные ценности компании и ее сотрудников, это ее имидж, лицо, своеобразие. Это то, что выделяет компанию из ряда поставщиков аналогичных товаров или услуг. Для определенных сфер деятельности близкая по духу корпоративная культура становится для клиентов одним из главных критериев выбора компании. В первую очередь это касается тренинговых и консалтинговых компаний, студий дизайна, рекламных агентств, СМИ.

И здесь, как и в случае с персоналом, получается та же проблема: с одной стороны, на разных этапах развития организации приветствуются разные ценности, а с другой, - не менять же корпоративную культуру при каждом переходе на новый этап, эдак и всех старых клиентов растерять можно!

Но это не проблема и не противоречие. Корпоративная культура остается верным и неизменным стержнем, на каждом этапе приобретая только чуть-чуть другие формы, добавляя нюансы или вариации. Если провести аналогию с одеждой, то можно оставаться всегда верным спортивному стилю одежды, но каждый сезон, следуя моде, то менять покрой, то играться с оттенками цвета, то экспериментировать с аксессуарами. Так и с корпоративной культурой: сохраняя ключевые ценности, на каждом этапе делать определенный акцент.

## Переходы без разрушений

При любом серьезном изменении в организации существует риск потерь и утрат. Более того, потери будут обязательно. Могут уйти люди, которым не понравится “ветер перемен”, может уйти часть клиентов, которые отстанут от новой политики формирования цен. Может даже куда-то “пропасть” часть документации или начнет выходит из строя дотоле стабильная локальная сеть. Это все нормально, и к этому нужно быть готовым. Вопрос состоит в том, как минимизировать эти потери, как выйти из кризиса с обновленной, а не утраченной верой в собственные силы и правильность выбранного пути. Это можно сделать, если следовать некоторым общим правилам любых серьезных изменений:

1. Делайте все постепенно и плавно. Любые резкие рывки и повороты могут оборвать связи и поломать систему.

Не стоит объявлять в понедельник утром на планерке, что "теперь мы будем жить по-новому", увольнять всех несогласных и сразу же вводить новую систему оплаты. Для начала нарисуйте предполагаемую схему, продумайте детали. Обсудите план изменений с ближайшим окружением. Попробуйте поработать месяц-другой "в двойном стандарте", т.е. фактические расчеты ведутся по-старому, но параллельно рассчитывается, а как бы это выглядело по-новому.

2. Проводите изменения уверенно, настойчиво и достаточно быстро.

На первый взгляд, это противоречит предыдущему пункту. Тем не менее, уверенность, быстрота и плавность вполне сочетаются между собой.

Будьте последовательны. Принятые решения следует воплощать в жизнь, иначе сотрудники привыкнут действовать по-принципу "подождем, а то опять все поменяется". Конечно, в исключительных ситуациях можно и нужно менять решения и планы, но это не должно становиться правилом.

3. Будьте открыты и честны, чувствуйте обратную связь.

Предоставьте сотрудникам достаточно информации для понимания и принятия необходимости изменений. В случае недостатка данных люди склонны придумывать свои, не всегда наилучшие интерпретации происходящего. Можно проводить общие собрания, выставить информацию на внутренний корпоративный сайт, в стенгазету, сделать рассылки. Акцентируйте на том, что изменения принесут в первую очередь позитивные вещи: когда свободу и расширение границ, когда уверенность в завтрашнем дне и стабильность, а когда – профессиональный рост и возможность повысить свой доход. И дайте возможность сотрудникам высказаться до того, как изменения начнут происходить, иначе у них останется ощущение, что их не выслушали, не приняли во внимание.

4. Проведите адаптационные мероприятия. Например, корпоративные тренинги (миссия и цели, командообразование, само-менеджмент). Старым сотрудникам они помогут принять новые правила игры, новым – плавно влиться в уже сложившийся коллектив.

И опять же, на каждом этапе развития организации есть свои собственные риски, характерные именно для этого этапа:

Этап 1. Зарождение. Свобода слова и нетерпение. Опережение времени, несвоевременность. Теоретизирование и неспособность практической реализации, невозможность планомерной экспансии. Нелюбовь к жестким рамкам – заповедям, кодексам, правилам, отсутствие стабильности. Подмена понятия морали понятием справедливости. Неспособность сохранять и накапливать ресурсы.

Этап 2. Упорядочивание. Нет места инакомыслию, запрет на оригинальность мышления. Этика подменяется идеологией. Производительность труда стимулируется волевым нажимом и взвинчиванием энтузиазма. Частное предпринимательство не ценится, невозможно гибко реагировать на изменение ситуации. Пренебрежение к “обывательским радостям”, получению удовольствия.

Этап 3. Оптимизация. Охота к перемене мест и рода занятий, пренебрежение к здоровью. Сухость в общении. Боязнь открыть свои творческие достижения для всеобщего обозрения. Разрушение общественных ценностей, нет ощущения единого целого.

Этап 4. Стабилизация. Страхи давления извне, покушения на свои удобства, личные права и внутреннюю свободу. Поверхностность убеждений. Жизнь в настоящем, не задумываясь о прошлом и будущем. Неуважение к знаниям и авторитетам. Слабая конкурентноспособность, остановлен рост.

## Управление развитием

Можно прятаться от перемен, сохраняя хотя бы то, что есть. Но и это не вечная ситуация. А можно осознанно и продуманно, вооружившись знаниями и поддержкой профессионалов, управлять собственными изменениями. Быть готовыми к следующему повороту. Действовать заранее, а значит, более конструктивно и эффективно. И это – осознанное развитие бизнеса.