



Рубрику ведет **В. Ф. Комаров**, доктор экономических наук, профессор, директор ООО «Лаборатория управленческого консультирования», Новосибирск
E-mail: luk@academ.org

Организационное развитие предприятия

(на примере ЗАО «Новосибирский
электродный завод»)

В. И. ПИРОГОВ,
кандидат технических наук,
генеральный директор ЗАО
«Новосибирский электродный завод»,
А. Д. АНДРЕЕВ,
начальник управления логистики и сбыта,
п. Линёво, Новосибирская область

Планомерное организационное развитие предприятия должно осуществляться на основании инновационной политики, предполагающей совокупность целей, принципов, правил, задач, реализация которых позволит достичь желаемого результата в данном году. Это как бы идеология (концепция) организационных или управленческих преобразований.

Разрабатывают инновационную политику временные рабочие (проектные) группы завода (иногда это поручают отделу стратегического развития предприятия, комиссии при правлении или совете директоров компании или сторонним консультантам). Конечным продуктом такой разработки является текстовый документ «Инновационная политика предприятия» (табл. 1).

© ЭКО 2006 г.



Содержание документа «Инновационная политика предприятия на 200_ год»

Раздел документа	Содержание разделов
1. Общие положения	Основание для разработки документа Источники информации Назначение и порядок работы с документом Расшифровка терминов и понятий Разработчики документа Другие сведения
2. Цель, философия и миссия предприятия	Цель деятельности предприятия Философия предприятия Миссия и лозунг предприятия
3. Результаты SWOT-анализа деятельности предприятия	Конкурентные преимущества Недостатки Благоприятные возможности внешней среды Угрозы внешней среды
4. Стратегические задачи предприятия	Перечень задач Описание задач: Задача-1 ...
5. Принципы разработки и внедрения управленческих нововведений	Организационные принципы Принципы разработки нововведений Правила внедрения нововведений
6. Организационно-методические основы разработки и внедрения управленческих нововведений	Организационный проект: термины и понятия Этапы выполнения организационного проекта Порядок создания, регламент работы и полномочия временных рабочих (проектных) групп (ВРГ) Управление проектами
7. Приложения	

Группа разработчиков инновационной политики предприятия исходила из того, что руководством завода были заданы следующие цели деятельности ЗАО «НовЭЗ».

1. Объединение усилий акционеров, менеджеров, членов трудового коллектива предприятия в удовлетворении потребностей предприятий России и ряда зарубежных стран в электродной продукции высокого качества.

2. Получение прибыли для динамичного развития компании и увеличения её капитализации.

Центральный раздел данного документа – список стратегических задач предприятия на текущий год. Это – крупное управленческое решение: выбор одного, наиболее предпочтительного варианта действий из множества альтернатив. Остальные разделы содержат информацию, которая определяет либо условия выбора стратегических задач предприятия, либо условия и правила их реализации.

Рассмотрим содержание разделов этого документа подробнее.

Первый раздел документа «**Общие положения**» содержит общие сведения, которые принято излагать в текстовых документах в соответствии с ГОСТами и другими нормативными материалами.

Цель, философия и миссия предприятия

Это – *второй раздел* документа, он составляется по результатам творческой работы аналитиков, экспертов и менеджеров предприятия. В его разработке для ЗАО «Новосибирский электродный завод» («НовЭЗ») участвовали две группы экспертов – топ-менеджеры «НовЭЗа» (34 чел.) и студенты экономического факультета НГУ (20 чел.). Использовался метод «МАСТАК» («Метод Активного Социологического Тестирования, Анализа и Контроля»), предложенный ленинградским профессором Р. Ф. Жуковым¹. Его основой является процедура оценивания экспертных высказываний всеми остальными участниками экспертной сессии по пятибалльной шкале. Ранжированные списки вариантов миссии, философии и девиза были вновь предложены экспертным группам для выбора в режиме деловой игры лучших формулировок, которые были затем включены в документ «Инновационная политика ЗАО «НовЭЗ»» (табл. 2).

¹ Сущность метода см.: Канискин В. Н., Андреев А. Д., Колобова Е. А. Разработка и внедрение управленческих нововведений на промышленном предприятии. – Новосибирск: ИЭиОПП СО РАН, 2005.

Миссия, философия и девиз ЗАО «НовЭЗ»

Миссия
Удовлетворять отечественный и зарубежный спрос в качественной углеграфитовой продукции, давать людям работу с достойным вознаграждением, зарабатывать прибыль предприятию
Философия
Безукоризненный деловой стиль в отношениях с заказчиками (клиент всегда прав), неустанная забота о персонале (люди – наше главное богатство), постоянное совершенствование технологий (достижения науки – в производство), высокое качество продукции (работаем без брака и рекламаций), планомерное организационное развитие (освоение лучших образцов менеджмента), стремление к прибыли (на благо компании, акционеров, коллектива)
Девиз
Через достойный труд – к достойной жизни

Восемь шагов SWOT-анализа

Третий раздел «Результаты SWOT-анализа деятельности предприятия» является основополагающим с точки зрения выбора стратегических задач. Поэтому мы предлагаем его выполнение совместить с процедурой выбора задач.

Чтобы от общих рекомендаций, которые содержатся обычно в литературе по стратегическому планированию, перейти к разработке стратегических задач, предлагаем осуществлять следующую последовательность действий.

Шаг 1. Формируется группа экспертов из числа топ-менеджеров предприятия с приглашением сторонних специалистов и консультантов в количестве 20–30 чел.

Шаг 2. Каждому эксперту предлагается составить (по определенной форме) четыре списка (каждый должен содержать 5–10 экспертных суждений):

- Список-1 «Возможности внешней среды»;
- Список-2 «Угрозы внешней среды»;
- Список-3 «Преимущества компании»;
- Список-4 «Недостатки компании».

Шаг 3. На основании этих списков составляются четыре сводных списка, в которых объединяются и формулируются близкие прогнозы и оценки экспертов.

Шаг 4. Проводится сессия с участием всех экспертов. На ней сводные списки подвергаются дополнительному экспертному анализу, а содержащиеся в них суждения – ранжируются. Результат – итоговые SWOT-списки предприятия (табл. 3).

Шаг 5. Рассчитываются коэффициенты компетенции экспертов по специальной процедуре². Затем итоговые SWOT-списки предприятия обрабатываются с использованием коэффициентов компетенции экспертов. В каждом списке выделяется 7–9 экспертных суждений, получивших наибольшие оценки.

Шаг 6. Каждому эксперту предлагается сформулировать 5–7 важнейших стратегических задач компании таким образом, чтобы каждая задача усиливала бы благоприятные стороны в работе предприятия и нейтрализовала бы недостатки и угрозы.

Шаг 7. Составляется сводный список стратегических задач компании по форме табл. 4. Проводится экспертная сессия, на которой экспертам предлагается присвоить каждой стратегической задаче ранг³. Результаты этой работы открыто обсуждаются.

Шаг 8. В проранжированном сводном списке стратегических задач выделяется 6–8 важнейших задач компании, получивших наибольшие экспертные оценки с учетом коэффициентов компетентности экспертов (табл. 5).

Таким образом, продуктом предложенного алгоритма (с использованием SWOT-анализа) является список стратегических задач предприятия, который и фиксируется в

² См.: Добрынин П. Я. Организационно-методические основы реструктуризации оборонного предприятия. Дисс. на соискание учён. степени к. э. н. – Новосибирск: ИЭиОПП СО РАН, 2003. –146 с.

³ Ранжировать задачи можно по различным критериям, например, ими могут быть снижение расходов, сокращение потерь, увеличение доходов, повышение надежности процессов производства и обеспечения, общее сокращение численности работающих и др. Полезно ранжировать задачи по нескольким критериям.

четвёртом разделе документа «**Инновационная политика предприятия**» (см. табл. 1).

Таблица 3

Итоговая матрица SWOT-анализа ЗАО «НовЭЗ»

Плюсы	Минусы
Внешняя среда	
<p>Ожидается увеличение спроса на продукцию «НовЭЗ».</p> <p>Близость сырья, энергоносителей.</p> <p>В результате совместной работы с НИИ можно улучшить технологии.</p> <p>Прогресс в области ИТ позволит повысить качество управления.</p> <p>Ожидается увеличение экспорта.</p> <p>Есть благоприятные возможности для развития кооперации: участие в ассоциации «Углеграфит» позволяет перераспределять заказы и обмениваться достижениями</p>	<p>Снижение удельных расходных коэффициентов на заводах-потребителях ведёт к снижению спроса.</p> <p>Есть опасность утраты предприятием ряда рыночных ниш (из-за острой конкуренции на рынке и падения курса доллара).</p> <p>Западные компании быстрее развиваются, есть опасность отстать.</p> <p>Недобросовестность поставщиков, риск получения сырья низкого качества.</p> <p>Зависимость от импорта (игольчатый кокс).</p> <p>Неблагоприятная ситуация на рынке труда.</p> <p>Отсутствие государственной программы защиты отечественных производителей электродной продукции</p>
Компания «НовЭЗ»	
<p>ЗАО «НовЭЗ» – единственный электродный завод за Уралом.</p> <p>Сертификация предприятия по международным стандартам качества.</p> <p>ЗАО «НовЭЗ» не только внедряет, но и разрабатывает новые технологии по выпуску угольной и электродной продукции.</p> <p>Наличие производственных и иных резервов.</p> <p>Развитая транспортная инфраструктура и собственная сырьевая база.</p> <p>Целенаправленная кадровая политика (резерв, подготовка, зарплата).</p> <p>Наличие долгосрочного стратегического плана развития предприятия</p>	<p>Отсутствие собственного игольчатого кокса.</p> <p>Отсутствие АСУ ТП, вследствие чего высок уровень влияния человеческого фактора на качество продукции.</p> <p>Физический и моральный износ оборудования.</p> <p>Низкий потенциал персонала предприятия. Необходимость обучения, стажировок.</p> <p>Недостаточное финансирование ремонтно-эксплуатационных нужд.</p> <p>Функциональные и структурные диспропорции (между основными, вспомогательными и обеспечивающими мощностями).</p> <p>Дефекты системы организации и управления (отсутствует единая информационная система управления предприятия, недостаточно отработано взаимодействие между подразделениями)</p>

Таблица 4

Влияние стратегических задач ЗАО «НовЭЗ» на внутренние и внешние факторы (SWOT-факторы)

Стратегические задачи ЗАО «НовЭЗ»	Стратегические задачи решают следующие проблемы:			
	компании		внешней среды	
	Усиливают конкурентные преимущества (S)	Снижают недостатки (W)	Используют благоприятные возможности (O)	Отводят угрозы (T)
1.				
2.				
...				

Таблица 5

Семь важнейших задач ЗАО «НовЭЗ» на 2005–2006 гг.

Задача	Решаемая SWOT-проблема
1. « Новые технологии » (в том числе прямая графитация)	Западные компании быстрее развиваются, есть опасность отстать
2. « Модернизация » (замена оборудования)	Физический и моральный износ оборудования
3. « Обучение » (организация обучения персонала)	Низкий потенциал персонала предприятия. Необходимость проведения обучения, стажировок
4. « Мотивация » (материальное стимулирование)	Неблагоприятная ситуация на рынке труда
5. « Развитие » (строительство новых производств)	Есть опасность утраты предприятием ряда рыночных ниш
6. « Структура » (изменение организационной структуры)	Функциональные и структурные диспропорции
7. « АСУТП » (создание АСУТП и единой информационной системы)	Отсутствие АСУТП , вследствие чего высок уровень влияния человеческого фактора на качество продукции. Дефекты системы организации и управления (отсутствует единая информационная система управления предприятием)

Эта методика содержит несколько новых элементов (по сравнению с известными описаниями процедур SWOT-анализа).

Во-первых, она позволяет конструктивно использовать информацию, полученную в результате SWOT-анализа. Выявленные преимущества и недостатки предприятия четко «привязываются» затем к стратегическим задачам компании (см. табл. 2 и 3). Этим обеспечивается обоснованность выбора стратегических задач.

Во-вторых, используется эффективная методика экспертизы вырабатываемых решений, основанная на коэффициентах компетентности экспертов.

Положительные моменты предлагаемой методики таковы:

- к его разработке привлекаются будущие исполнители задач, что повышает вероятность внедрения полученных проектных решений;
- в состав экспертов приглашаются сторонние консультанты и специалисты. Это повышает качество экспертизы;
- стратегические задачи предприятия учитывают сильные и слабые стороны деятельности компании;
- основные решения формулируются и предъявляются экспертам в понятной форме, исключающей двойное толкование;
- она позволяет разработать инновационную политику предприятия в достаточно короткие сроки.

Но предлагаемая методика – не единственно возможная. Выбирать окончательный список стратегических задач предприятия можно, например, по результатам рассмотрения этих задач на заседании коллегиального органа управления предприятия (технический совет, правление, комиссия совета директоров и т. п.) или применения процедуры итеративного или многоэтапного рассмотрения этих задач с привлечением сторонних экспертов и заводской элиты. Генеральный директор может единолично принять окончательное решение, «проведя» его формально через соответствующий коллегиальный орган. Ведь, в конечном счете, именно генеральному директору придется претворять стратегические задачи в жизнь.

Четвёртый раздел документа «Инновационная политика предприятия» (см. табл. 1), кроме **списка стратегических задач**, содержит также описание каждой задачи. Предлагаем, чтобы описание каждой задачи производилось по определённому шаблону и имело следующие разделы:

- 1) цель решения задачи;
- 2) ожидаемый конечный результат;
- 3) сроки выполнения задачи;
- 4) исполнитель (должностное лицо, ответственное за выполнение задачи);
- 5) плановые задания по снижению расходов и увеличению доходов;
- 6) состав мероприятий, выполнение которых позволяет решить задачу.

Желательно, чтобы описание стратегической задачи соответствовало принятым на предприятии правилам и стандартам.

Принципы разработки и внедрения управленческих нововведений

Описанию этих принципов посвящён *пятый раздел* документа, позволяющий повысить результативность инновационных работ на предприятии. Эта работа выполнялась в ЗАО «НовЭЗ» в рамках деловой игры, в которой приняли участие 25 экспертов из числа членов рабочей группы. На основе предложенных в деловой игре рекомендаций организаторами игры были сформулированы принципы разработки и внедрения управленческих нововведений, которые будут рассмотрены ниже. Хотя, безусловно, каждое предприятие имеет свои особенности, на наш взгляд, предлагаемые принципы, основанные на анализе рекомендаций современной науки управления, будут полезны в практике организационного развития отечественных предприятий.

Рассмотрим эти принципы подробнее.

✓ Организационные принципы

Принцип первого руководителя. Каждое управленческое нововведение требует внимания первого руководителя предприятия. Если «спустить» разработку и внедрение крупной инновации в отдел, то у начальника такого отдела может не хватить полномочий, и новшеству грозит провал. Нередко под новшество на предприятии создавалось подразделение (например, отделы логистики, новой техники и др.), после чего процесс разработки и внедрения нововведения начинал «пробуксовывать» по двум причинам. Во-пер-

вых, в такой отдел направляют не лучших специалистов. Во-вторых, остальной персонал предприятия всегда чутко улавливает, находится данное новшество в числе приоритетных задач директора или нет. В последнем случае смежные подразделения не спешат в полной мере подключиться к разработке данного нововведения. А полномочий у руководителя профильного отдела по определению меньше, чем у директора.

Вместе с тем время первого руководителя ограничено, он не может «вести» более 5–7 проектов одновременно. Поэтому целесообразно, чтобы первый руководитель участвовал только на этапе разработки замысла и на этапе «запуска» нововведения, затем процесс продолжается в соответствии с действующими регламентами и стандартами предприятия.

Принцип коллегиальности. Управленческие нововведения создаются коллективами людей и предназначены для коллективов людей. Многие методики разработки таких новшеств предусматривают этап групповой работы (часто в режиме «мозговой атаки»). Следовательно, сама природа управленческих нововведений требует коллегиальности в принятии решений. Кроме того, коллегиальный принцип руководства означает коллективную ответственность. Крупные нововведения затрагивают интересы многих членов коллектива предприятия. Поэтому коллективная ответствен-



ность позволяет преодолеть негативные последствия, связанные с конфликтом интересов.

Реализация принципа коллегиальности позволяет вовлечь в процесс разработки и внедрения управленческого нововведения руководящий актив предприятия, придаёт организационным изменениям официальный статус (одобрение их советом директоров, научно-техническим советом или правлением предприятия).

Принцип персонификации ответственности. У каждого управленческого новшества должен быть руководитель. Подобная практика известна из опыта работы проектных и конструкторских институтов, когда разработку возглавляет так называемый главный инженер проекта или главный конструктор системы. В этом смысле данное правило соответствует также принципу единоначалия: кто-то должен нести личную персональную ответственность за качество разработки и успех внедрения управленческой инновации.

Вот как об этом пишет известный авторитет в области менеджмента П. Друкер⁴: «Сейчас много говорят о “конце иерархии”. Это просто чушь. В любой организации должен существовать непререкаемый авторитет, “босс”, – тот, кто принимает окончательное решение и которому беспрекословно подчиняются остальные сотрудники. В ситуации повышенного риска... от четкого руководства зависит само существование организации. Когда на корабле пожар, капитан не созывает собрание, а отдает приказы. И во имя спасения корабля каждый должен подчиняться приказам и точно знать, куда бежать и что делать, причем все это без препирательств и рассуждений о степени своего участия...»

Принцип авторства. Привлечение к разработке инновационных решений будущих исполнителей данного новшества снижает вероятность отторжения. Если работник «хочет и умеет» творить нововведение, то он приносит наибольшую пользу, именно таких надо, прежде всего, вовлекать в инновационный проект. Хороший резерв активистов новшества составляют те, кто «хочет», но пока «не

⁴ Друкер П. Задачи менеджмента в 21 веке. Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2002. С. 27.

умеет». Их можно научить. Труднее с теми, кто «не хочет». Но если такой работник «умеет», то его можно «побудить», «заинтересовать» и тем самым «заставить» заниматься организационным развитием. А с теми, кто «не хочет» и «не умеет», надо расставаться.

Вот что пишут ученики известного учёного академика А. Г. Аганбегяна: «Абел Гезевич постоянно следил за тем, чтобы новая идея (которую он хотел провести в жизнь) как бы сама собой рождалась в голове исполнителя. Если на совещании у директора института, на заседании ученого совета или редколлегии журнала «ЭКО» кто-то произносил идею (автором которой в действительности был А. Г. Аганбегян), то академик никогда не настаивал на своем авторстве. Напротив, он публично поддерживал новоявленного “автора”, поручая ему разработать и реализовать идею. После такой поддержки исполнитель старался не за страх, а за совесть»⁵.

Принцип инновационной непрерывности. На предприятии должна осуществляться регулярная инновационная деятельность. Как при езде на велосипеде (перестал крутить педали – упал), менеджеры должны всё время изменять методы и системы управления.

Наиболее последовательно обсуждаемый принцип реализован в концепции «кайзен». «Кайзен – это концепция бизнеса, которая развивалась в Японии после второй мировой войны и считается ключом к успеху... “Кайзен” (кайцен) переводится как “улучшение” (от “кай” – “изменение” и “зен” (цен) – “хорошо”). Применительно к процессу управления и культуре бизнеса он означает процесс непрерывного и постепенного совершенствования, который становится возможным благодаря активному участию всех сотрудников компании в том, что она делает, и в том, как она это делает». И далее: «Ключевая идея подхода кайзен состоит в том, что изменения являются всеохватывающими: ничто не является статичным, статус-кво отсутствует. Все должно подвергаться постоянно-

⁵ Комаров В. Ф. Уроки президента МКД // Особенности управления предприятием в кризисных условиях / Под ред. В. Д. Речина, Л. А. Сергеевой. – Новосибирск: ИЭиОПП СО РАН, 1999. С. 335.

му пересмотру. Следствием этого является то, что изменения не должны быть масштабными – другими словами, они могут сводиться к небольшим, постепенным модификациям, что позволит гарантировать, что компания использует самые современные методы и обеспечивает наилучшее возможное качество. В течение последних 50 лет подобные последовательные, небольшие, эволюционные изменения позволили преобразовать экономику Японии и предоставлять потребителям по всему миру продукты, которые постоянно устанавливают все новые стандарты»⁶.

Некоторые специалисты менеджмента спорят с идеями «кайзен». Так, Т. Питерс⁷ и М. Хаммер⁸ являются сторонниками революционных изменений и отвергают теорию «малых улучшений». Думается, что принцип инновационной непрерывности не исключает возможности радикальных организационных изменений. Ведь речь здесь идёт о том, что на предприятии должна постоянно осуществляться инновационная деятельность.

Принцип сбалансированности текущей и инновационной деятельности. Число одновременно выполняемых организационных проектов не может быть большим. Менеджер на предприятии одновременно занят и «текучкой», и стратегическими вопросами. Считается, что высшие руководители компании постоянно должны тратить не менее 15% своего времени⁹ на решение инновационных задач. Это означает, что при шестидневной рабочей неделе руководитель должен посвящать решению инновационных задач один день (например, субботу). Данный принцип реализуется путём применения проектной (матричной) организационной структуры, когда функциональный руководитель одновременно является участником проекта.

⁶ См.: *Wellington Patricia*. Europe Japan Center, на сайте: Элитариум.Ру – Дистанционное интернет-образование.

⁷ *Питерс Т.* Представьте себе! Превосходство в бизнесе в эпоху разрушений. Пер. с англ. – СПб., 2004.

⁸ *Хаммер М., Чампи Дж.* Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе. – СПб., 1997.

⁹ Эта цифра обоснована на данных анкетного опроса директоров предприятий (см.: *Комаров В. Ф., Речин В. Д.* С точки зрения директора // ЭКО. 1985. № 4. С. 32–35.).

✓ Принципы разработки управленческих нововведений

Принцип системности. Любое управленческое нововведение представляет собой систему и разрабатывается в виде некоей системы, то есть конструируется функциональная структура и определяется состав элементов и связей внедряемого на предприятии новшества. А внедрение нововведения осуществляется в соответствии с календарным планом, который представляет собой совокупность мероприятий и работ, реализация которых позволит ввести систему в действие.

Принцип системности предполагает использование в разработке управленческого нововведения основных понятий теории систем.

Наконец, этот принцип означает соблюдение комплексности. С одной стороны, в состав нововведения важно включить все существенные стороны и элементы создаваемой системы. С другой стороны, комплексность требует сопряжения создаваемой системы с существующими на предприятии: организационными структурами, технологиями управления, информационной и технической базой, людскими и финансовыми ресурсами.

Принцип научности. Создаваемые управленческие новшества должны иметь научное обоснование. В западной научной школе принято разделять экономическую науку и науку о менеджменте. Во времена плановой экономики ряд исследователей (А. Г. Аганбегян, Г. А. Егазян, С. Е. Каменицер, Г. Х. Попов, А. Д. Шеремет и др.) утверждали, что существует отдельная наука об управлении производством.

Думается, что в современных рыночных условиях понятие «управление производством» является узким, потому что главное – это не производство, а продажа произведённой продукции. Поэтому правильнее говорить об «управлении хозяйственной деятельностью¹⁰», что и составляет, по нашему мнению, смысл термина «менеджмент».

¹⁰ Термин «хозяйственная деятельность», по нашему мнению, в какой-то мере эквивалентен термину «бизнес». Например, в отечественной литературе по построению организационных структур английский термин «Strategic Business Unit, SBU» часто переводят как «стратегический хозяйственный центр, СХЦ».

Мы придерживаемся мнения, что наука об управлении хозяйственной деятельностью (наука о менеджменте) является частью экономической науки. В соответствии с отечественной традицией вопросы планирования, организации и управления рассматриваются в соответствующих экономических дисциплинах. Эта точка зрения закреплена и в некоторых нормативных документах, в частности в документе «Паспорта специальностей ВАК (экономические науки)». При разработке управленческих нововведений приходится учитывать также положения других наук (математика, социология, психология, физиология, юриспруденция, эргономика, экология, информатика, философия).

Многие управленческие нововведения базируются на известных концепциях управления, которые часто представляют собой не научные теории, а обобщение практического опыта. Скажем, есть раздел экономической науки, изучающий феномен разделения труда. Соответствующая практическая концепция организации бизнеса получила название «аутсорсинг».

Принцип доказанной практической полезности.

Многие отечественные руководители не верят в научные теории (это, мол, «кабинетные» исследования). Но готовы применять новые для них технологии и организационные структуры управления, если они где-то доказали свою работоспособность. Вот пример. «Когда на Новосибирском оловянном комбинате решили осуществить централизацию ремонтных работ (раньше все ремонтники были работниками цехов), то руководство комбината столкнулось с огромным сопротивлением цехового персонала. Тогда главный инженер предприятия был командирован в ряд зарубежных стран (США, Канада, Швеция), где он убедился, что централизация ремонтных работ даёт большой эффект... После возвращения главного инженера из командировки новая система организации ремонтных работ была внедрена в течение месяца (до этого почти год шли споры о целесообразности централизации ремонтных работ)»¹¹.

¹¹ Дугельный А. П., Комаров В. Ф. Структурные преобразования промышленного предприятия. – Новосибирск: НГУ, 2001. С. 161.

Заимствованию передового опыта посвящена концепция «бенчмаркинга»¹², что дословно переводится как ориентир, репер, топографическая отметка высоты. Во многих странах эта работа поставлена весьма широко. Так, в США создана Международная ассоциация бенчмаркинга, насчитывающая десятки тысяч компаний, занимающихся обменом опытом. При ней работает Биржа бенчмаркинга (The Benchmarking Exchange – TBE).

Если на предприятии работы по организационному развитию осуществляются на постоянной основе, то изучение и анализ передового управленческого опыта должен стать регулярной функцией специального отдела. Любая командировка любого специалиста на другие предприятия должна заканчиваться письменным отчётом, в котором соответствующие новинки должны быть не только описаны по определенному шаблону, но и иметь оценку (заключение специалистов) об их пригодности для применения.

Принцип уникальности предприятия. Уникальные свойства предприятия (кадровый состав, существующие традиции и неформальные правила) определяют возможность



¹² См., например: Харрингтон Х. Дж., Харрингтон Дж. С. Бенчмаркинг в лучшем виде: 20 шагов к успеху. СПб.: Питер, 2004.

или невозможность тиражирования на нем некоторых управленческих нововведений. Поэтому нельзя механически перенести инновацию с одного предприятия на другое (это не колесо автомобиля). Необходима «привязка» к местным условиям. По сути дела, внедрение управленческого нововведения означает изменение системы сложившихся неформальных норм, создание иной корпоративной культуры. Поэтому важное место в разработке управленческих нововведений занимают вопросы обучения и даже воспитания работников. Любая разработка новшества должна сопровождаться внутрифирменной учёбой.

Принцип уникальности означает также, что некоторые технологии и схемы управления не могут быть применены в местных условиях вообще. Так, известно, что работников предприятия можно разделить на четыре типа: трудоголики, экономически активные, экономически пассивные работники и люмпен-пролетариат. И если экономически активных работников всего 30–40%, то целесообразнее применять немонетарные методы стимулирования.

Принцип преемственности. Управленческие нововведения должны, во-первых, сопрягаться с существующими технологиями управления, а, во-вторых, адаптироваться к изменениям внешней среды и дальнейшим изменениям системы управления. Скажем, разработка системы управленческого учёта должна быть сопряжена с учётными регистрами, применяемыми в бухгалтерском учёте.

Преемственность и адаптивность управленческих нововведений достигаются в некоторых случаях за счёт выделения этапов разработки и внедрения новшества. Так, при внедрении информационных систем принято выделять очереди системы, изменения в программные комплексы вносятся в виде версий и т. п. При хаотичном внесении частичных изменений, например, в методику составления плана эта методика не будет работать, хотя каждое отдельное изменение может казаться полезным. Именно поэтому рекомендуется сначала «накопить» все возможные изменения и улучшения и только потом внести их в работающую управленческую технологию «пакетом».

Принцип преемственности для некоторых управленческих нововведений реализуется путём модульного конструирования внедряемых новшеств. В первую очередь это относится к информационным системам, к системам документации, нормативов и т. п.

В связи со сказанным нет необходимости изначально вводить новую систему в полном объёме решаемых задач. Проектные решения должны обеспечить возможность последовательной поэтапной достройки управленческого нововведения по мере создания условий для расширения его функциональных и структурных характеристик без остановки эксплуатации.

Принцип регламентации. Управленческое нововведение должно функционировать вне зависимости от персонального состава исполнителей, поэтому оно не может быть «штучным» – управленческие технологии, организационные структуры, системы мотивации и т. п. должны регламентироваться стандартами предприятия, инструкциями, положениями о подразделениях, нормативами на ресурсные и временные показатели.

✓ **Правила внедрения управленческих нововведений**

При внедрении управленческих нововведений надо, чтобы люди восприняли новшества и стали работать по новым правилам. Такие **изменения** рекомендуется осуществлять, следуя положениям, разработанным социологом Куртом Левиным¹³. Он считал: для того чтобы изменить какую-либо группу людей, будь то этническая община, коллектив предприятия, совет директоров, эту группу нужно провести через три стадии: «размораживание», «изменение» и «новое замораживание».

«Размораживание» подразумевает создание тревожной ситуации. Когда люди почувствуют, что «так больше жить нельзя», они готовы искать выход, воспринимать идеи и предложения по организационным изменениям. Это свойство людей К. Левин использовал для решения крупных за-

¹³ Левин К. Разрешение социальных конфликтов / Пер. с англ. – СПб.: Речь, 2000. – 408 с.; Левин К. Теория поля в социальных науках.: Пер. с англ. – СПб.: Сенсор, 2000. – 368 с.

дач, стоящих перед США. Так, по заданию правительства он выполнил программу, в результате которой люди стали есть больше чёрного хлеба вместо белого (более вредного для здоровья). Разработал и провёл тренинги в армии США с целью искоренения конфликтов на расовой, религиозной и возрастной почве («дедовщина») и др.

Назначение этапа «размораживание» – создать сдвиг в психологии людей. Показать, что моральные групповые нормы и правила можно изменять. К. Левин экспериментально доказал, что в группе человек легче отказывается от «вредных» или «плохих» привычек или норм, легче воспринимает новое, «прогрессивное» или «правильное»¹⁴. Именно поэтому на стадии «размораживания» применяются методы группового тренинга, методы коллективного поиска организационных решений («мозговой штурм», «интенсивные проблемные совещания» и т. п.). Кстати, К. Левин является автором первых тренингов, направленных на внедрение изменений в коллективах различных сообществ (компаний, школ, армейских подразделений, этнических групп и пр.).

«Изменение» – центральная стадия процесса, когда и руководство, и сотрудники пробуют практиковать новые отношения, методы работы и формы поведения.

«Повторное замораживание» происходит, когда участники процесса нововведений внедряют в практику изменения, которые апробированы и оценены как эффективные именно для этой компании. На начальных этапах этой стадии совершенно необходимо даже незначительное достижение подчиненных подкреплять с помощью награждений, премий, похвал. Важно помнить, что достижения не фиксируются раз и навсегда, а требуют постоянного дополнительного стимулирования.

Правило «узких врат»¹⁵. Вот как применял это правило академик А. Г. Аганбегян (по описаниям его учеников¹⁶):

¹⁴ Слова «плохие привычки», «правильные моральные нормы» не зря взяты в кавычки. Всё относительно. То, что кажется или представляется «неправильным» в одной системе ценностей, может быть «правильным» или «прогрессивным» в другой.

¹⁵ Излагаемые правила см.: Боровикова Н., Парина А. Нововведения в организации: предупрежден – значит, защищен // Персонал-Микс. 2004. № 2.

¹⁶ Комаров В. Ф. Уроки президента МКД. С. 333.

«Многие объемные и значительные проекты начинались в нашем институте со слухов о том, что директор затевает какое-то новое интересное дело (посылает экономическую экспедицию в отдаленные районы Сибири, организует управленческое консультирование на интересном предприятии, создает журнал и т. п.) и набирает для этого команду. В команду берут не всех, а только выдающихся личностей. Кому же не хочется быть среди выдающихся? Сотрудники начинают – всеми доступными им способами – “пробиваться через узкую дверь” в команду специалистов. И попав в нее, работают как трудоголики. Успех дела обеспечен». Между тем ни одному желающему поработать не отказывали. «Узкая дверь» существовала лишь в воображении людей.

Правилом «узких врат» активно пользовалась известная во времена плановой экономики директор Тираспольской швейной фабрики В. С. Соловьёва¹⁷. Её методы управления коллективом в полной мере можно назвать «идеологическими», то есть основанными на создании, как сейчас говорят, корпоративной культуры. Любое нововведение на фабрике начиналось с создания творческой группы, попасть в которую было престижно, а работать – интересно. Само участие в инновациях являлось стимулом для работников, ведь зарплата на фабрике, как и в целом по стране, была низкой.

Второй аспект правила «узких врат» заключается в ограничении вариаций будущего новшества, в следовании общему замыслу с самого начала внедрения нововведения. Ведь, по исследованиям специалистов, если в начальный момент нововведений сотруднику, особенно квалифицированному, предоставить свободу в выборе методов его рабо-

¹⁷ Соловьёва В. С. Целевая ориентация – веление времени // ЭКО. 1986. № 11. С. 3–12. Более подробно опыт управления В. С. Соловьёвой описан в подборке материалов «Единство социального и производственного. Опыт передовых предприятий» // ЭКО. 1987. № 5. С. 3–47. В частности, в этих статьях показано, что благодаря системе непрерывных улучшений в системе управления и принципам «корпоративной культуры» Тираспольская швейная фабрика в течение 30 с лишним лет занимала первое место во Всесоюзном соревновании. Предприятие было награждено Орденом Трудового Красного Знамени, получило Государственную премию СССР и премию Ленинского комсомола за разработку и внедрение комплексной системы управления качеством и сквозных бригад отличного качества.

ты, а оптимальный метод действий ему будет предложен позже (например, в виде инструкции), то он будет значительно отклоняться от предложенного метода, следуя собственному. Если с самого начала предложить оптимальный метод действия (или близкий к нему), то вариация применяемых методов в конце процесса будет незначительной.

Правило «подъема по лестнице». Его можно сформулировать так: новые методы работы следует вводить быстро, чередуя периоды интенсивного внедрения (несколько дней, в крайнем случае – недель) с периодами стабильной работы по новым методам («площадками отдыха»). Исследования социологов показывают, что при этом показатели эффективности и качества работы улучшаются быстрее, сильнее и на более долгий срок.

Правило «повторения». При внедрении новых методов работы необходимо предусматривать соответствующее обучение и тренинги (повторения), поскольку после достижения максимального значения результативность нововведений часто даже снижается. Чтобы закрепить достигнутый уровень, необходимо на этой стадии проводить обучение и тренировки сотрудников, закрепляя приобретенные навыки (с использованием правила «узких врат»).

Правило «предварительного прогрева». При проведении изменений необходимо доказать людям, что привычные им методы работы уже не пригодны для решения новых задач. Если же попытаться внедрять новые методы работы без предварительного разрушения установившегося порядка, существует серьезный риск отрицательного воздействия прежних знаний и навыков.

Правило «усталых, но довольных» (правило «высокого стиля»). Формулируя цели нововведений для сотрудников, их следует устанавливать немного выше, чем ожидаемый результат. При этом цели должны быть реалистичными – ни слишком легкими, ни невыполнимыми, но такими, чтобы при их достижении возникало чувство победы и желание брать на себя новые обязанности. В управленческой практике известен лозунг: «Высокие цели рож-

дают великие дела». Опытный директор всегда ставит перед коллективом большие задачи, справедливо полагая, что лучше на 80% выполнить задачу по удвоению объемов реализации продукции, чем на 100% – задачу 10%-го прироста.

Напротив, заниженные ожидания могут привести к низкой эффективности работы, вызвать потерю доверия и скептицизм в отношении нововведений.

Правило «счастливой семерки». Это важнейшее эмпирическое правило можно сформулировать так: на практике все, что так или иначе связано с коммуникацией между людьми или переработкой информации отдельным человеком, целесообразно разбивать на 7+2 компонента; если не спланировать такое разделение, оно может произойти самопроизвольно, причем, чем выше сложность коммуникаций или переработки информации, тем ближе к нижнему пределу должно быть число компонентов¹⁸. Например:

- при создании рабочей группы общая ее численность (включая руководителя) должна составлять 5, 7 или 9 человек; в этом случае группа работает эффективно;
- при управлении число непосредственных подчиненных, с которыми в основном контактирует руководитель, должно быть 6+2 (7+2 – с руководителем);



¹⁸ *Миллер Дж.* Магическое число семь, плюс или минус два: О некоторых пределах нашей способности перерабатывать информацию // *Инженерная психология: Сб. статей.* М.: Прогресс, 1964. С. 191–225.

- для того чтобы в организации начались изменения, необходимо создать «критическую массу» сотрудников, содействующих этим изменениям (переобучить их, мотивировать, изменить их систему ценностей); величина «критической массы» составляет $1/(7+2)$ от общей численности работников в организации;
- хорошо подготовленный документ, например методическая инструкция, должен содержать 7+2 важных положения или раздела;
- желательно, чтобы осуществляемая одним работником деятельность или процесс содержали 7+2 этапа или технологические операции, включая подготовительные и заключительные.

Правило «обратных связей». Успех нововведений во многом определяется эффективностью обратных связей между руководителями и исполнителями: своевременная информация об успехах необходима, чтобы делом убедить людей еще лучше работать; своевременная информация о неудачах позволяет их оперативно проанализировать и скорректировать процесс, что поможет не разочаровывать людей.

Фирме, решившей внедрять управленческие изменения, предстоит долгий и трудный путь, но существует старая притча: «Как съесть слона? Ну и как? – По кусочкам». Можно также воспользоваться очень мудрым советом японского корифея качества Каору Исикавы¹⁹: «Качество начинается и заканчивается обучением». А начинать обучение необходимо с руководства, ибо известный специалист по качеству Э. Деминг²⁰ считал, что 96% проблем предприятия обусловлены неправильной системой менеджмента, только 4% – ошибками исполнителей.

Приведенный выше текст можно критически использовать при написании пятого раздела документа «Инновационная политика предприятия» на очередной год. Сформули-

¹⁹ По инициативе Каору Исикавы, автора японского варианта комплексного управления качеством, в Японии начиная с 1962 г. развиваются кружки по контролю качества. См.: *Ishikawa K. What is Total Quality Control? The Japanese Way.* London, Prentice Hall, 1985.

²⁰ Эдвардс Деминг оказал огромное влияние на возрождение послевоенной Японии и США в 80-х годах. Приведенные здесь оценки см.: *Deming E. Out of the Crisis.* Cambridge University Press, 1986; *Ланудус В. А.* Всеобщее качество (TQM) в российских компаниях. – М.: Типография «Новости», 2002. – 432 с.

рованные принципы и правила должны затем служить границами и рамками при организации инновационной деятельности на предприятии.

✓ **Выполнение организационного проекта**

Важным является *шестой раздел* рассматриваемого документа – «**Организационно-методические основы разработки и внедрения управленческих нововведений**». Из множества методов разработки управленческих нововведений (организационное проектирование, бенчмаркинг, реинжиниринг бизнес-процессов, методы компьютерного инжиниринга и др.²¹) в качестве основного в ЗАО «НовЭЗ» был принят **метод организационного проектирования**. Он предполагает разбиение процесса разработки и внедрения управленческого нововведения на этапы, с оформлением результатов каждого этапа в виде текстового документа. Состав этапов и текстовых документов при разработке конкретного управленческого нововведения определяется индивидуально. Вместе с тем может быть предложена общая последовательность выполнения организационного проекта и ориентировочный состав проектных документов (табл. 6).

Весьма значима при этом роль руководителя проекта. Именно он определяет его цель, конкретизирует форму будущих результатов (что предполагается получить) и делает варианты рабочей программы: как от цели перейти к конечному результату. Далее выбирается базовый вариант рабочей программы и начинается работа по проекту.

Руководитель проекта должен иметь большие полномочия по привлечению других сотрудников предприятия, а также консультантов и экспертов со стороны. Исполнителями проекта могут быть даже и первые руководители завода (например, по вопросам финансирования и т. п.).

Некоторые управленческие нововведения могут разрабатываться не как проект, а как программа работ временной рабочей группы. Например, так осуществлялась про-

²¹ Обзор этих методов см.: *Канискин В. Н., Андреев А. Д., Колобова Е. А.* Разработка и внедрение управленческих нововведений на промышленном предприятии.

Состав этапов организационного проекта

Этап	Состав проектных документов
1. Разработка концепции нововведения	Пояснительная записка или Проектное задание
2. Декомпозиция нововведения	Вопросник с вариантами проектных решений по каждому элементу нововведения
3. Конструирование нововведения	Список выбранных проектных решений. Набор положений о внедряемой системе, положений о подразделениях, должностных инструкций, регламентов и других документов, определяющих режим функционирования создаваемой системы (управленческого нововведения).
4. Составление графика реализации проекта	Календарный план разработки управленческого нововведения
5. Расчет экономической эффективности	Смета затрат, связанных с выполнением мероприятий проекта. Расчёт экономии или прибыли, которые могут быть получены в результате реализации управленческого нововведения. Расчёт величины экономического, социального, технического эффектов от внедрения на предприятии нововведения.
6. Разработка дополнительных мер по реализации проекта	План мероприятий по подготовке предприятия к внедрению управленческого нововведения. Программа испытаний проектных решений. Приказ директора о создании временной рабочей группы, которой поручено выполнить проект

грамма работ по получению «НовЭЗом» международного аттестата сертификации продукции.

При создании временной рабочей группы часть ее участников освобождается от работы. Группа может выпускать инструкции, нормативные документы, методики. После рассмотрения и утверждения этих документов начинаются работы по внедрению. После завершения всех работ группа распускается.

Управление проектом осуществляется путём регулярного рассмотрения хода работ на рабочих совещаниях у генерального директора завода. Для координации и регулирования

ния работы исполнителей проекта может применяться система «Контроль исполнительской дисциплины»

Главным содержательным документом из включаемых в **приложение** к документу «Инновационная политика» является положение о временных рабочих группах (ВРГ), содержащее следующие основные разделы: порядок создания группы и назначения её руководителя; рекомендуемый состав участников; полномочия членов группы и её руководителя; определение целей и задач группы; регламент работы; выделяемые ресурсы; сроки работы; порядок сдачи результатов и система стимулирования участников.

После составления проекта документа «Инновационная политика предприятия на год» рекомендуем провести его экспертизу на экспертной сессии. Алгоритм работы может быть разным. Например, сессия организуется по типу заседаний парламента. То есть по заранее подготовленному тексту участники сессии выдвигают поправки и изменения. Эти поправки обсуждаются и путем голосования принимаются или отклоняются. С учетом мнений и оценок экспертов рабочая группа дорабатывает документ «Пояснительная записка», после чего генеральный директор (или иной полномочный орган – правление, экономический совет, совет директоров компании и т. п.) утверждает её.

В результате постановки в ЗАО «НовЭЗ» функции организационного развития за 3–4 года удалось существенно продвинуться в решении таких задач, как управление качеством продукции, совершенствование организационной структуры предприятия, финансовое планирование и управленческий учёт на базе системы бюджетирования, повышение производительности труда за счёт использований действенной системы материального стимулирования и др.

Следствием этого стал рост многих экономических показателей предприятия: выпуск продукции в 2004 г. по сравнению с 2000 г. вырос с 36 тыс. т до 68 тыс. т; годовая реализация – с 1019 млн руб. до 2179 млн руб.; выработка товарной продукции – с 19872 до 37689 руб./чел. в месяц. И это не предел.