

Управление развитием очень сильно занимает умы владельцев и руководителей компаний по двум причинам. С одной стороны, растут размеры их бизнеса. Топ-менеджерам приходится решать все большее количество задач, стандартизировать процессы, запускать новые проекты, совершенствовать технологии. Штатная численность увеличивается и при переходе отметки в 500 и 1 тыс. человек достигает критической массы, когда управлять текущей деятельностью и одновременно развитием компании прежними силами становится сложно. В этих случаях первой реакцией на изменения может оказаться введение должности исполнительного директора, создание дирекции по развитию или обновление всей топ-команды. «Компания, куда я пришел работать несколько месяцев назад, находится на этапе быстрого роста, который привел к кризису профессионального менеджмента, - приводит пример **Юрий Хрисанов**, директор по персоналу управляющей компании «Лидер» (г. Череповец). - Оказалось, что старая система теперь не эффективна, но организация не готова к управлению по-новому».

С другой стороны, многие средние компании подошли к тому, что разработанная ранее стратегия уже реализована, и перед ними опять возник вопрос: куда идти дальше? Если новые цели предполагают существенные изменения в бизнесе (поглощение какой-либо компании, диверсификацию и выход в новую сферу, сокращение издержек или резкое увеличение размеров), у топ-менеджеров возникает потребность «вплести» эту стратегию в деятельность каждого человека и каждого подразделения организации. То есть управление стратегическими проектами также потребует преобразований и развития.

Но что именно следует подразумевать под развитием? Генеральный директор ИКФ «Альт» (г. Москва) **Александр Печерский** относит сюда 5 основных видов деятельности. Во-первых, запуск новых бизнес-проектов, которые значительно отличаются от всей предыдущей работы компании, - выход на неосвоенный рынок или в другой регион, открытие дополнительного производства или разработка нового продукта потребуют от исполнителей проектов совершенно других компетенций. Во-вторых, повышение эффективности или изменение существующих бизнес-процессов. В-третьих, межфункциональные проекты, куда вовлекаются разные подразделения (к примеру, внедрение системы качества предполагает совместные действия производства, финансовой, кадровой и других служб). В-четвертых, разработка стратегии. В-пятых, развитие и изменение команды. «Проще говоря, развитие - это любые качественные изменения в бизнесе, - комментирует г-н Печерский. - Причем эти процессы далеко не всегда будут ярко выделяться на фоне текущей деятельности и сопровождаться большими перестановками». Кстати, в некоторых видах бизнеса развитие само становится частью текущей деятельности. Например, так происходит с розничными сетями, которые активно распространяются по регионам и множат филиалы по отработанной схеме. Но если компания с момента основания работала только в Нижнем Новгороде и теперь решила открыть филиал в Самаре или Чебоксарах, то этот принципиально новый для бизнесменов проект будет находиться в области развития.

#### **Улучшив часть, испортить целое**

Каким бы заманчивым ни казался бурный рост, перед введением изменений все же стоит задуматься: нужно ли что-то менять? «Чтобы не чинить то, что не сломано, придется сначала выяснить, действительно ли компания укрепилась на своем уровне развития, какие существуют предпосылки для роста и хватит ли для этого ресурсов. Только тогда можно выходить на новую фазу развития», - отмечает президент консалтинговой компании «Контакт-Эксперт» (г. Москва) **Григорий Трусов**.

Если же преобразования и взаимосвязь между ними и системой, в которую они будут вживляться, не продуманы, то результаты станут хуже, чем первоначальная ситуация. Бизнесмены даже могут оказаться заложниками своих решений, когда изменение введено, негативный эффект уже начинает проявляться, и компании приходится все силы бросать не на развитие или текущую деятельность, а на ликвидацию последствий.

«Одна московская компания, занимающаяся продажей бумаги, получила крайне привлекательное предложение от своего финского поставщика - под новый год он вдвое снизил цену на бумагу, - рассказывает г-н Трусов. - Москвичи на радостях закупили в два раза больше, склад компании оказался переполнен, им пришлось срочно искать дополнительное помещение и персонал, а продать бумагу в рождественские каникулы было невозможно. В итоге из-за резкого изменения бизнес-процессов компания чуть не разорилась. Ошибка была в том, что улучшение одной части системы не вело к улучшению системы в целом».

Просчеты могут заключаться не только в неправильном определении последствий, но и в неверном понимании внутреннего климата компании. «Когда мы говорим о развитии, то имеем в виду цели и способы их достижения, но задумываемся ли мы о том, почему у сотрудников нет желания стремиться к этим целям? - задается вопросом исполнительный директор компании «Бизнес релейшнс» (г. Москва) **Ирина Московкина**. - В момент начала преобразований проблема «горящих глаз», единения и увлеченности выходит на первый план».

Действительно, при настрое на эффективную работу двигаться вперед намного проще, но чтобы изменить отношение сотрудников, потребуется вскрыть их внутренние мотивы. К примеру, в российском представительстве крупной иностранной парфюмерно-косметической компании скрытый слой отношения к работе был следующим: сотрудники все устраивало (замечательные оклады, приятные бонусы к ним, престижная фирма), но они не верили в

возможность лидерства на рынке. «Это не проговаривалось вслух, однако сидело в головах сотрудников всех уровней, - поясняет г-жа Московкина. - После того, как мы вскрыли этот слой и изменили отношение к работе, продажи компании существенно выросли».

### **Толкает кризис или рост?**

По мнению экспертов, полезные изменения происходят в двух зонах: во время кризиса, когда что-то вышло из строя и надо немедленно исправлять ситуацию, или роста, при котором организация начинает «трещать по швам». «Толчком изменений всегда являются кризисные ситуации, - уверен Юрий Хрисанов. - Это может быть кризис ликвидности, успеха или стратегический кризис. И здесь применимы две модели, обладающие своими плюсами и минусами».

**Реинжиниринг**, являющийся жесткой формой изменений, основывается на оптимизации бизнес-процессов, перестройке элементов внутри системы, а управление в этом случае сосредотачивается в руках небольшой группы лиц. Такие преобразования приводят к глубоким и всеохватывающим переменам, но зачастую ограничены по времени (собственники бизнеса хотят как можно скорее получить результат), а также вызывают сильное сопротивление со стороны персонала. **Организационное развитие** направлено в первую очередь на изменение взглядов и поведения членов коллектива и только потом на изменение самой системы. Упор здесь делается на сохранение имеющегося коллектива и его обучение, однако этот длительный процесс может привести к уходу от первоначальных замыслов.

Что касается постепенного качественного роста, в этом случае также существует два сценария развития. **При функциональном подходе** функция развития передается отдельной службе или человеку: в компании создается специальная дирекция или отдел (**штабная модель**), либо собственник (генеральный директор) сам занимается преобразованиями, но при этом делегирует большую часть функций по оперативному управлению исполнительному директору (**стратегическая модель**).

**При командном подходе** отдельные службы не формируются, а гендиректор не отходит от текущих дел. Любая задача, связанная с развитием, решается или временной проектной группой, или руководителем какого-либо направления (если задача полностью укладывается в рамки его полномочий). «Командный подход хорош тем, что развитием занимаются самые компетентные люди, - отмечает Александр Печерский. - Но чтобы эта схема работала, в компании должны быть налажены горизонтальные связи между подразделениями, а у их руководителей должно найтись достаточно времени на внедрение изменений». Эти факторы и станут главными при выборе пути: чем более развита структура управления, чем больше менеджерам делегируются полномочия, тем больше подходит командная модель; но чем шире и глубже предполагаемые изменения, тем сильнее тяготение к функциональной модели развития.

### **Две дороги перемен**

Директор по персоналу управляющей компании «Лидер» (г. Череповец) Юрий Хрисанов в прошлом проводил преобразования на УАЗе и ЗМЗ. В одном случае ему пришлось насаждать перемены «сверху вниз», в другом - плавно готовить к ним работающий коллектив.

Осенью 2001 г. я возглавил на УАЗе проект по формированию кадровой службы и подготовке ее к решению новых задач. На момент начала преобразований дирекция по персоналу на заводе работала, но в виде отдельной формализованной структуры ее не существовало. Штатное расписание не соответствовало фактической расстановке персонала, действовали устаревшие или неполные должностные инструкции. Руководители кадровой службы в основном уделяли внимание только текущим делам, никто не занимался стратегией, считая ее бессмысленным занятием. Система управления персоналом находилась на стадии ранней бюрократии и переходила к поздней бюрократии, то есть через некоторое время она оказалась бы не жизнеспособна. Наша команда систематизировала и структурировала все проблемы, основной из которых оказалось отсутствие ясной перспективы развития производства и, как следствие, возможности четкого планирования потребности в персонале. Было определено 80 проблем, из которых мы выбрали 20 ключевых.

На Ульяновском заводе изменения вводились через реинжиниринг. Мы просто заново перестраивали те или иные процессы, не спрашивая разрешения у заводчан, поскольку заказчиком проекта выступала «Северсталь». Именно такие действия «через колено» дали толчок дальнейшим преобразованиям.

На ЗМЗ был использован иной, «безболезненный» подход: глубокий анализ по всем направлениям занял 2 года, параллельно с ним приводились в соответствие существующие бизнес-процессы. Когда в 2003 г. меня назначили директором по персоналу ЗМЗ, и я стал изучать кадровую политику, цели, показатели деятельности кадровой службы, то выяснилось, что все это не соответствовало стратегии компании. Персоналу не хватало профессиональной компетентности, и руководители просили уволить из дирекции большинство сотрудников. Действительно, там существовала неравномерная концентрация опыта, неправильная расстановка в самой структуре, избыточная численность, но потенциал у персонала был. Поэтому мною было принято решение никого не увольнять и при изменениях сделать упор на внутренние силы.

Коллективу был предложен алгоритм первого этапа развития. Но я сам его и нарушил (в процессе изменений приходится частично отступать от первоначальных решений). Я начал с последнего из четырех пунктов - подбора и формирования своей команды, выделения неформальных лидеров, которые имели влияние на коллектив. Далее перешел ко второму пункту (через семинары и тренинги мы с ключевыми специалистами и руководителями сформировали основные направления деятельности дирекции по персоналу), потом к третьему (выбор эффективных методов и технологий) и, наконец, к первому (постоянному уточнению целей и задач).

Кроме того, была построена новая система оценки персонала, при которой оценивалась не профессиональная компетенция, а достигнутый результат и деловые личностные качества. Структура оплаты труда была пересмотрена в сторону преобладания премиальной части над фиксированной.

Дальше наступил второй этап развития: у дирекции появилась формализованная кадровая политика, понятная цель - формировать трудоспособные коллективы структурных подразделений завода. В результате этих и многих других преобразований появилась новая оргструктура, штатная численность дирекции уменьшилась с 219 до 177 человек, но при этом возросло количество процессов и выполняемых задач.

*При подготовке «Темы номера» использованы материалы конференции «Управление развитием компании», организованной газетой «Ведомости» и Центром предпринимательства США-Россия.*