

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ ПРИ РЕФОРМИРОВАНИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ГИБКОЙ ИНТЕГРИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ И КОНСАЛТИНГА*

Рассматриваются концептуально-методологические аспекты построения гибких интегрированных систем корпоративного обучения и консалтинга как основы профессиональной поддержки реструктуризации предприятий.

Задача такого уровня сложности и трудоемкости, как кардинальное реформирование деятельности предприятия, далеко не всегда может быть успешно и в установленные (обычно сжатые) сроки решена только силами персонала предприятия. Как правило, для выработки инструментария реструктуризации на уровне эффективной технологии и техники управления процессом изменений при проведении намеченных реформ (в каждом конкретном случае с учетом особенностей функционирования и состояния предприятия, а также приоритетов развития региона - местоположения предприятия) требуется привлечение консультантов по управлению и специалистов в области развертывания систем корпоративного обучения. Следует заметить, что нередко **правильная организация корпоративного обучения и консалтинга может оказаться наиболее действенным средством повышения эффективности управления изменениями и преодоления возникающих проблем при реструктуризации предприятия, обеспечивая существенный вклад в успех всего проекта в целом.** Однако при этом существует вполне определенная опасность возникновения весьма серьезной проблемы, связанной с отсутствием единого подхода к реструктуризации предприятия у привлеченных консультантов и ключевых специалистов, организующих корпоративное обучение. Данная проблема, как правило, приводит, прежде всего, к «разночтениям» концептуальных установок и частных конкретных решений по отдельным вопросам реструктуризации предприятия и распространению и размножению затем этих «разночтений» по «принципу снежного кома» на весь процесс его реформирования. Поскольку консалтинг и обучение персонала непосредственно воздействуют на главный ресурс реструктуризации предприятия, которым является интеллектуальный ресурс его сотрудников, и тем самым в значительной мере оказывают влияние на успех всего проекта реструктуризации в целом, то напрашивается совершенно естественный вывод о том, что консалтинг и корпоративное обучение «должны работать» в рамках единой системы, образованной из этих двух взаимосвязанных и гармонично взаимодействующих элементов.

Для решения поставленной задачи (организация совместной «работы» консалтинга и корпоративного обучения) была разработана концепция по-

* © А.Л. Беседин

строения гибких интегрированных систем корпоративного обучения и консалтинга (ГИСКОК), полностью гармонизированная с рассматриваемыми теорией и методологией реструктуризации промышленных предприятий [1-3]. При этом ключевыми словами, используемыми в названии ГИСКОК и отображающими предназначение этих систем, являются:

- **система** - в ГИСКОК означает, что, рассматривая два вида деятельности (корпоративное обучение и консалтинг) в рамках единой организационной системы и с единых системообразующих позиций, мы вправе ожидать появления нового качества и уровня эффективности (как новых свойств), не присущих ни одному составляющему в отдельности, - ни корпоративному обучению, ни консалтингу, а также эффекта синергии от их взаимодействия. Такое ожидание находится в полном соответствии с установками теории систем, так как целое, то есть ГИСКОК (как система), должно обладать свойствами, не присущими ни одному из элементов;

- **интегрированность** - в ГИСКОК означает, что корпоративное обучение и консалтинг действуют не по отдельности, а объединены между собой в единый комплекс на основе системного мышления, которое замыкает взаимодействие корпоративного обучения и консалтинга по принципу глубоких внутренних обратных связей. При этом консалтинг довольно часто выступает как отклик или «импульс последствия» в системе корпоративного обучения и наоборот;

- **гибкость** - в ГИСКОК означает, что технология конструирования нового предприятия (в частности, в процессе его реструктуризации) формируется каждый раз индивидуально, применительно к конкретной организации с учетом ее состояния и развития на момент начала работы с ГИСКОК.

Немаловажной особенностью ГИСКОК является и то, что с использованием этой системы можно наиболее эффективно и безболезненно сформировать совместные команды из привлекаемых внешних специалистов и сотрудников предприятия для подготовки и реализации проекта его реструктуризации. Это, как правило, приводит к существенному сокращению материальных затрат и времени на реализацию проекта реформирования предприятия.

Для того чтобы охарактеризовать концептуальные возможности, заложенные в гибкую интегрированную систему корпоративного обучения и консалтинга как средства повышения эффективности подготовки и реализации проекта реструктуризации предприятия, необходимо прежде всего рассмотреть следующие вопросы:

- технология взаимодействия корпоративного обучения и консалтинга в рамках ГИСКОК при реструктуризации предприятия;

- комплекс средств управления процессами трансформации и равновесия (как совокупность мероприятий, средств и инструментов) при реализации проекта реструктуризации предприятия.

Технология взаимодействия корпоративного обучения и консалтинга определяется исходя из того, что ГИСКОК используется как инструмент реализации и взаимодействия процессов равновесия (процессы непрерывного и постоянного наращивания эффективности деятельности предприятия) и транс-

формации (процессы резких кардинальных изменений во всех аспектах жизнедеятельности организации) при управлении изменениями в ходе реструктуризации предприятия. С учетом материалов, представленных в [4] (в части построения схемы взаимосвязи между реинжинирингом и постоянным улучшением процессов), технология взаимодействия корпоративного обучения и консалтинга, используемая в ГИСКОК, может быть отображена в виде графической иллюстрации, изображенной на рис. 1 [2,3].

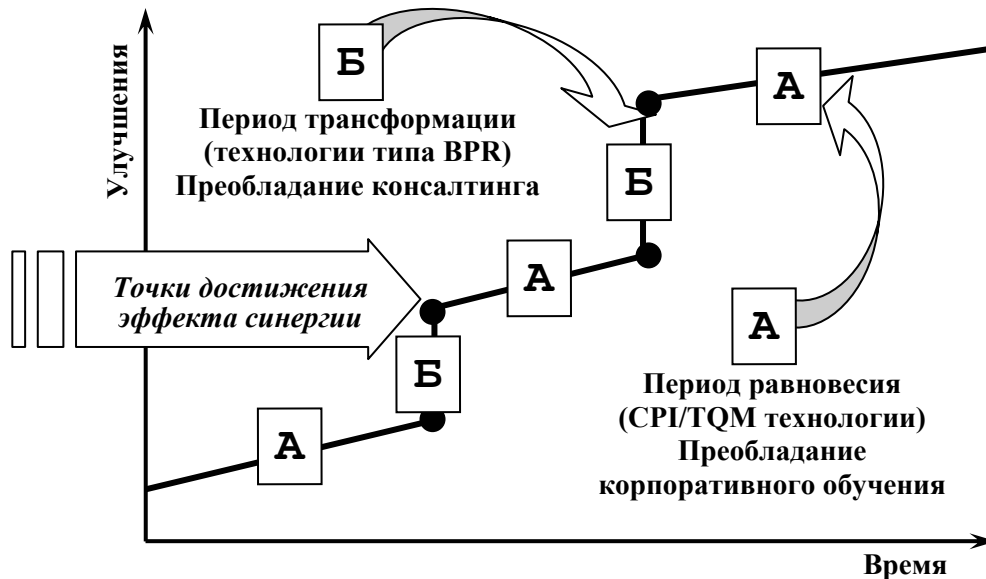


Рис. 1. ГИСКОК как инструмент реализации и взаимодействия процессов равновесия и трансформации при управлении изменениями в ходе реструктуризации предприятия:

CPI (Continuous Process Improvement) - постоянное улучшение процессов; TQM (Total Quality Management) – комплексное управление качеством; BPR (Business Process Reengineering) – реинжиниринг бизнес-процессов

Рассматриваемая технология взаимодействия корпоративного обучения и консалтинга не является жестко «привязанной» к последовательности чередования периодов А (периоды равновесия) и Б (периоды трансформации), приведенной на рис. 1. В принципе начать внедрение ГИСКОК в практику подготовки и реализации проекта реструктуризации предприятий можно в рамках двух технологических схем (табл. 1). Следует подчеркнуть, что **независимо от того, какая из технологических схем будет использована для внедрения ГИСКОК в практику подготовки и реализации проекта реструктуризации предприятия, главным является получение эффекта синергии в точках взаимодействия консалтинга и корпоративного обучения** (рис. 1). Именно на достижение данного эффекта в первую очередь направлены основные установки, заложенные в философию, технологию и технику гибких интегрированных комплексов корпоративного обучения и консалтинга.

В технологии взаимодействия корпоративного обучения и консалтинга, реализуемой в рамках ГИСКОК, важную роль играют равновесные процессы, которые можно представить в виде своеобразного «фундамента» для транс-

формационных преобразований предприятия. Это связано с тем, что равновесные процессы преобразования в ходе реформирования предприятия (рис. 1, участок А) с позиции теории и методологии реструктуризации предприятий [2,3] рассматриваются в качестве основополагающих воздействий, которые являются залогом успеха при проведении трансформационных изменений (рис. 1, участок Б).

Таблица 1

**Технологические схемы внедрения ГИСКОК
в проект реструктуризации предприятия**

1-я технологическая схема. Корпоративное обучение с выходом на консалтинг	2-я технологическая схема. Консалтинг с поддержкой системы корпоративного обучения
<p>Это наиболее естественная ситуация. Внедрение ГИСКОК в практику подготовки и реализации проекта реструктуризации предприятия осуществляется следующим образом:</p> <ul style="list-style-type: none"> - проведение первого этапа корпоративного обучения со скрытой или прямой диагностикой деятельности фирмы; - консалтинг с выходом на программу реструктуризации фирмы; - проведение второго этапа корпоративного обучения с коррекцией программы обучения под программу реструктуризации фирмы; - сопровождение и модификация программы корпоративного обучения и консалтинга в процессе подготовки и реализации проекта реструктуризации предприятия 	<p>Обычно связан с проблемной ситуацией. ГИСКОК внедряется в практику подготовки и реализации проекта реструктуризации предприятия следующим образом:</p> <ul style="list-style-type: none"> - консалтинг с выходом на программу реструктуризации фирмы; - формирование программы корпоративного обучения под программу реструктуризации фирмы; - реализация программы корпоративного обучения; - сопровождение и модификация программы корпоративного обучения и консалтинга в процессе подготовки и реализации проекта реструктуризации предприятия

При этом хотелось бы подчеркнуть, что с позиции ГИСКОК главным предварительным условием «предстартовой подготовки» консалтинга и корпоративного обучения при реструктуризации предприятия является создание глоссария организации, устанавливающего единый язык для профессионального описания проекта реструктуризации и действующего на уровне внутреннего стандарта предприятия. В глоссарии вводятся термины и определения, используемые различными специалистами предприятия с целью исключения их неправильного или двойного толкования (практика менеджмента свидетельствует, что нередко одни и те же термины трактуются различными службами предприятия по-разному). Во многих компаниях, управление которыми соответствует требованиям современного менеджмента, такой глоссарий используется не только при реструктуризации предприятия, но и как обязательный инструмент повседневной деятельности для улучшения взаимопонимания сотрудников всех уровней и рангов.

Согласно [2,3,5], процессы преобразования, имеющие место при реструктуризации предприятия, требуют проведения соответствующих мероприя-

тий, обеспечивающих достижение равновесия между шестью группами факторов, оказывающих важное воздействие на все аспекты проведения реформирования деятельности предприятия.

1-я группа факторов определяет равновесие между принятием решения, основанном на анализе и рациональности, и принятием решения, основанном на интуиции предпринимателя.

2-я группа факторов определяет равновесие между внутрифирменными коммуникациями «сверху-вниз» и «снизу-вверх» и принятием решения.

3-я группа факторов определяет равновесие между централизацией и децентрализацией (с ясным представлением о том, что следует делать централизованно, а что – децентрализованно).

4-я группа факторов определяет равновесие между вниманием к тому, что происходит внутри компании, и к тому, что происходит вне ее.

5-я группа факторов определяет равновесие между вниманием к краткосрочному периоду развития и долгосрочному периоду.

6-я группа факторов определяет равновесие между широкомасштабным и узким подходами.

Очень точную и содержательную обобщенную характеристику значимости равновесных процессов для жизнедеятельности практически любого предприятия дал Ханс Виссема: «Кто правильно поддерживает равновесие, управляет им и осуществляет контроль за поддержанием равновесия, тот держит в своих руках будущее». Методы и инструменты поддержания равновесия, управления им и осуществления контроля за этим процессом, основаны на использовании возможностей, заложенных в систему агрегированных моделей, построенных в рамках разработки теории и методологии проведения реструктуризации предприятий в условиях динамично изменяющихся факторов внешней среды [2,3,6]. При этом следует подчеркнуть, что для поддержания состояния равновесия в процессе реструктуризации предприятия особое значение имеет правильная идентификация реальности прежде всего в среде управленческого корпуса (что является по сути одним из важнейших условий успешного проведения намеченных реформ).

Для формирования представления о методах правильной идентификации реальности целесообразно использовать классическую трехуровневую модель познания реальности, отображающую уровень событий, уровень тенденций (устойчивых моделей поведения) и уровень системных структур (рис. 2) [2,3,7].



Рис. 2. Трёхуровневая модель познания реальности

Данная модель вполне может служить основой для формирования коллективного представления о правильной идентификации реальности, являющейся, в свою очередь, основой для поддержания равновесных процессов при реструктуризации предприятия. Анализ трехуровневой модели познания реальности дает достаточно глубокое и в то же время наглядное представление о том, как формируются исходные позиции для инициирования и проведения адаптационных и интеграционных процессов, а также позволяет понять, каким образом осуществляется взаимодействие этих процессов в рамках всех происходящих на предприятии событий [7].

В процессе работы каждого менеджера в его поле зрения, прежде всего, попадают разнородные разрозненные события, происходящие как в зоне его ответственности, так и в организации в целом (**уровень I**). При объяснении происходящего в организации знание реальности на уровне разрозненных событий явно недостаточно. Такое знание реальности (только на уровне формальной фиксации «того, что случилось») оставляет менеджеру незавидную перспективу – реагирование на уровне простой констатации фактов (причем, зачастую, с довольно приличным опозданием) и слабых принимаемых решений (обычно ограничивающихся минимальными мерами по ликвидации произошедших сбоев в работе без вскрытия и устранения причин, - со всеми вытекающими отсюда последствиями). Для высокоэффективного реагирования на происходящие события менеджеры должны стремиться воспринимать их в контексте общего потока событий. Только в таком случае возможно не только выявление и устранение причин появляющихся проблем, но и их предупреждение и ликвидация «в зародыше». Но для того, чтобы работать с потоком событий, руководители должны уметь «подниматься» на уровни II и III модели познания реальности.

Уровень II – уровень устойчивых моделей поведения, помогающий предсказать последствия происходящих изменений, что дает возможность выдвинуть предположения по поводу возможных реакций на изменившиеся условия в дальнейшем. На данном уровне отображения реальности работают адаптивные организации, реагирующие не только на происходящие изменения, но и на их тенденции.

Знание руководителями реальности на уровне системных структур (**уровень III**) открывает возможность выхода на построение созидательных (творческих) организаций с целенаправленным конструированием устойчивых моделей поведения персонала и созданием системы «раннего оповещения» об имеющихся позитивных и негативных тенденциях для деятельности организации в конкретных событиях и их потоках.

Большинство менеджеров современных организаций, по мнению ведущих специалистов в области современного менеджмента, таких, например, как Питер Друкер и Питер Сенге [8,9], фокусирует свое внимание на событиях и тенденциях. Именно поэтому многие организации по характеру своей деятельности могут быть отнесены к «реактивным», то есть непосредственно реагирующим на события (концентрация внимания менеджеров на уровне I модели познания реальности). Более редко встречаются адаптивные организации, реагирующие на тенденции (концентрация внимания менеджеров на уровне II мо-

дели познания реальности), и весьма редко – созидательные (концентрация внимания менеджеров на уровне III модели познания реальности).

Управление процессами реструктуризации предприятия, соответствующее требованиям современного менеджмента, требует от менеджеров обладания знаниями, умениями и навыками использования в своей работе всех трех уровней модели познания реальности (рис. 2), но акцент при этом должен быть сделан на системных структурах (уровень III модели), так как знание реальности на уровне системных структур открывает наиболее широкие возможности для эффективного развития организации. Особое значение для поиска путей эффективного развития предприятия имеет многомерное видение реальности, которое основывается на понимании того, как осуществляется взаимодействие и взаимосвязь уровней в модели познания реальности. При этом следует отметить, что принятие решений при управлении проектом реструктуризации предприятия с позиций системного подхода предполагает, что определение направления действий не является завершающим этапом в этом процессе. Конечным результатом в данном случае является определенным образом выстроенная последовательность действий (поток событий), заполняющих промежуток между существующим (отображенным в «модели реальности») и желаемым состояниями предприятия (отображенным в «эталоне» будущего предприятия) [2,3].

Весьма ответственным моментом, которому уделяется весьма существенное внимание в ГИСКОК, в соответствии с концептуальными установками теории и методологии проведения реструктуризации предприятий [2,3] является запуск потока событий, инициирующих и реализующих процесс запланированных изменений. В качестве классического примера управленческих действий при инициировании потока событий, в зависимости от результатов диагностики проблем организации, может служить хорошо известная в теории и практике менеджмента классическая схема организационного развития как цикла диагностики и интервенций (рис. 3).

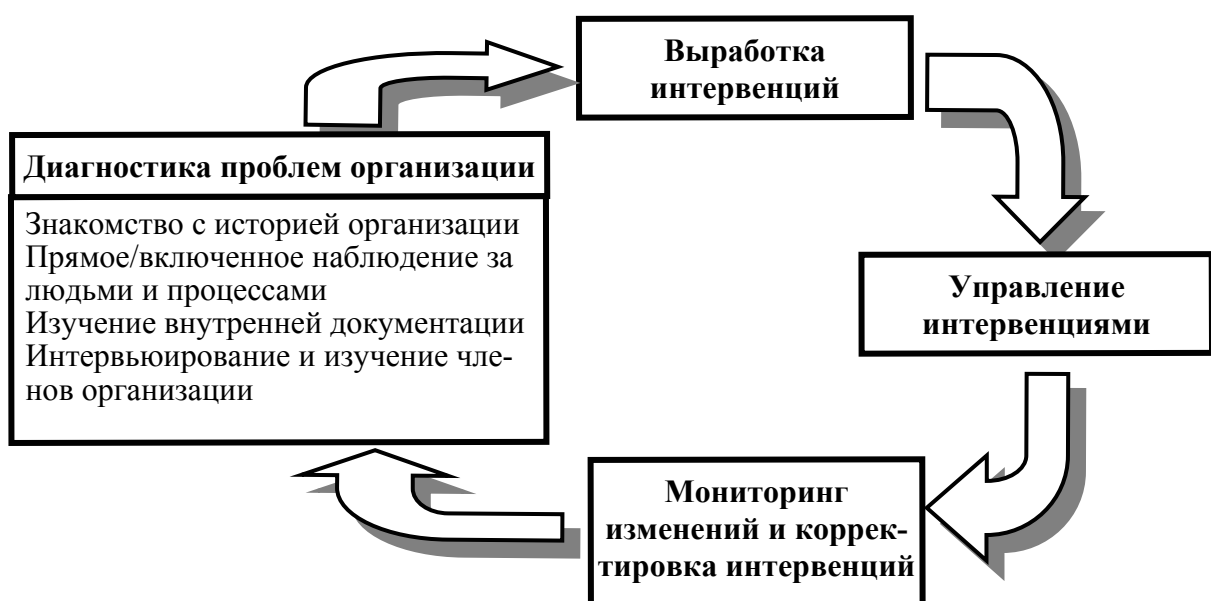


Рис. 3. Организационное развитие как цикл диагностики и интервенций

Для эффективного использования схемы, представленной на рис. 3, при управлении изменениями в процессе реструктуризации предприятия менеджерам необходимо иметь вполне определенное представление о таком управленческом приеме, как «интервенция». Понятие «интервенция» (вмешательство) в менеджменте активно применяется в рамках теории организационного развития и относится к ключевой деятельности, которая, в контексте наших рассуждений об управлении изменениями при реструктуризации предприятия, должна быть направлена на «создание условий для внутренней приверженности своему выбору и непрерывного мониторинга предпринятых действий» (то есть на решение одной из первичных задач практики организационного развития по К. Аржирису (С. Argyris) [10]). Под «выбором» в данном случае понимается решение о реструктуризации предприятия как форме организационного развития.

Залогом того, что методология осуществления «интервенций» может быть весьма эффективно использована при реструктуризации предприятия, является достаточно высокая общность теории интервенций, предложенной Крисом Аржирисом, которая применяется на всех уровнях социальных систем и в любых условиях. При этом в ходе реструктуризации предприятия «интервенции» могут приобретать форму разнородных целенаправленных «вмешательств» со стороны менеджмента в процесс управления изменениями (табл. 2) [3,10-13].

Таблица 2

Виды управленческих «интервенций» при управлении изменениями

Виды интервенций	Комментарии
«Интервенции» с целью построения команды	Нацелены на работу с постоянными сотрудниками или проектными командами, созданными для решения конкретных проблем. Такого рода «интервенции» направлены на анализ эффективности ключевых командных процессов: решение проблем, принятие решений и межличностные отношения, выявление и обсуждение проблемных вопросов и совместное рассмотрение действий, требуемых для повышения эффективности
«Интервенции» в области межгрупповых конфликтов	Направлены на улучшение межгрупповых отношений путем взаимного обмена мнениями членов каждой из групп друг о друге и информации, которую они узнали о себе и другой группе. Группы встречаются, чтобы поделиться полученной информацией, согласовать отдельные вопросы и выработать план действий
«Интервенции» на личностном уровне	Обычно осуществляются в рамках различного рода тренингов по моделированию поведения сотрудников (деятельность по линии тренинговых лабораторий или так называемых «Т-групп»), трансакционного анализа и появившегося в конце 80-х годов двадцатого столетия нейролингвистического программирования (НЛП). Другой подход к формированию данного вида интервенций, сфокусированный на моделировании поведения, основан на теории социального обучения А. Бандуры (A. Bandura). Согласно этой теории, для того чтобы люди выработали желаемый тип поведения, им необходимо: осознавать связь между поведением и конкретными результатами, желать этих результатов («позитивная валентность»), верить, что они способны их достичь («самоэффективность»)

«Интервенции», как видно из схемы, представленной на рис. 3, могут принимать и форму исследований с активным использованием обратной связи по результатам наблюдений за эффективностью произведенных управленческих воздействий («вмешательств»). Кроме того, в ГИСКОК акцентируется внимание на умении выработать управленческие воздействия в виде «интервенций» в соответствии со складывающейся конкретной ситуацией при управлении изменениями в ходе реализации проекта реструктуризации предприятия. При этом основное внимание в процессе корпоративного обучения и консалтинга уделяется классическим видам «интервенций», фигурирующим в современной теории организационного развития (см. табл. 2).

Методология ГИСКОК формирует структуру, логику, методы и средства инструментария менеджера для эффективного управления изменениями при реструктуризации предприятия. В современном менеджменте такой инструментарий нередко именуют «Führung-Mix» (по аналогии с комплексом средств маркетинга - «Marketing-Mix»). Пример формирования одной из разновидностей такого комплекса, согласно [14], приведен на рис 4.

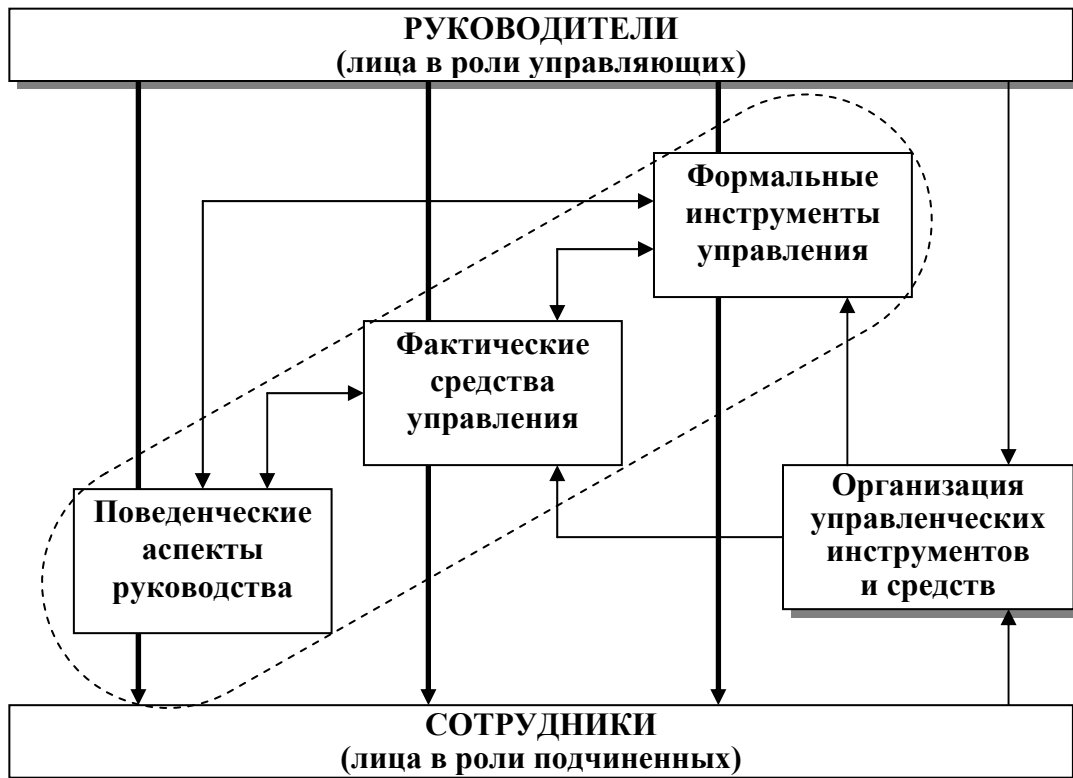
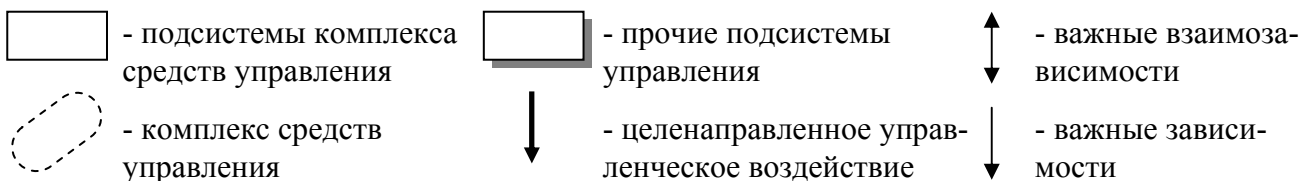


Рис. 4. Подсистемы комплекса средств управления («Führung-Mix»):



В рамках ГИСКОК проводится адаптация инструментария менеджера («Führung-Mix») к особенностям функционирования конкретного предприятия таким образом, чтобы обеспечить необходимый состав и содержание комплекса

средств управления для реализации полного цикла преобразования предприятия. При этом конечной целью является не сам факт создания названного инструментария, а его интеграция посредством обучающей и консалтинговой составляющих ГИСКОК в систему управления и производственный процесс предприятия через его персонал. Такая интеграция направлена на достижение, с одной стороны, новых профессиональных компетенций персонала (соответствующих задачам, решаемым в ходе реструктуризации предприятия), а с другой - нового производственного поведения сотрудников, соответствующего новой (реконструированной) корпоративной культуре («способу, которым мы ведем дела»), гармонизированной с новой стратегией, сформированной при разработке проекта реструктуризации предприятия.

Библиографический список

1. Беседин А.Л. Гибкие интегрированные системы корпоративного обучения и консалтинга как средство построения обучающихся организаций и виртуальных киберкорпораций // Управление и информатика: Тез. докл. Всерос. науч.-практ. конф. – М.: ООО «ИСПО-Сервис», 1999. – С. 28-30.
2. Беседин А.Л. Системная методология реструктуризации промышленных предприятий в условиях динамического изменения макро- и микроэкономических факторов национальной экономики / Известия ТулГУ. Серия. Экономика. Управление. Финансы. Вып. 2. – Тула: Изд-во ТулГУ, 2004. – 286 с.
3. Беседин А.Л. Реструктуризация предприятия с позиции системного подхода: концептуальные модели, стратегические решения, бизнес-процессы и бизнес-единицы. – Тула: Изд-во ТулГУ, 2003. – 1006 с.
4. Зиндер Е.З. Бизнес-реинжиниринг и технологии системного проектирования: Учеб. пособие. – М.: МГУ, Центр информационных технологий, 1996. – 382 с.
5. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании): Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 288 с.
6. Беседин А.Л. Построение системы моделей управления изменениями при реструктуризации предприятий // Известия ТулГУ. Серия. Технология машиностроения. Вып. 1. – Тула: Изд-во ТулГУ, 2004. – С. 188-199.
7. Беседин А.Л. Системный подход к управлению персоналом в рамках концепции современного менеджмента. - Тула: Изд-во «Гриф и К», 2001.–328 с.
8. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке: Пер. с англ.: Учеб. пособие. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. – 272 с.
9. Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации: Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 1999. – 408 с.
10. Argyris C. Intervention Theory and Method. – Reading, MA: Addison-Wesley, 1970. – 228 p.
11. О'Коннор Дж., Сеймор Дж. Введение в нейролингвистическое программирование. Как понимать людей и как оказывать влияние на людей: Пер. с

англ. А.Б.Бродского / Предисл. Р.Дилтса, Д.Гриндера, Д.О'Коннора. 2-е изд., испр. – Челябинск: «Библиотека А.Миллера», 1998. – 272 с.

12. Blake R., Shepart H., Mouton J. Breakthrough in Organizational Development // Harvard Business Review. – 1964. – # 42. – P. 22-38.

13. Bandura A. Social Learning Theory. – Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1977. – 340 p.

14. Грюниг Р. Комплекс средств управления сложными организациями // Проблемы теории и практики управления. – 1994. - № 2. – С. 34-46.