

## УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИМИ АСПЕКТАМИ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ РЕИНЖИНИРИНГА

Герман Т.В., Догадина С.С.  
Научный руководитель – профессор Ковалева М.Т.

*Сибирский федеральный университет*

Как отмечают многие исследователи, в том числе и зарубежные, в современных условиях внешняя среда организации меняется очень быстро и наблюдается постоянное ускорение этих изменений. Это обусловлено тем, что в мире постоянно появляются новые технологии, стремительно меняется состояние рынка, появляются новые виды товаров, которые вытесняют с рынка товары, ранее пользовавшиеся высоким спросом. В связи с этим предприятию для успешного функционирования просто необходимо так же быстро и качественно изменять направления своей деятельности для соответствия внешним условиям.

Существуют разные пути решения данных проблем, но на практике применяются чаще всего два – совершенствование процесса и реинжиниринг бизнес-процессов. Основными параметрами при выборе между ними будут служить цели, которых стремится достигнуть предприятие, при этом, проводя реинжиниринг бизнес-процессов, предприятие получает возможность качественного, кардинального изменения не отдельного элемента процесса, а в принципе всего процесса в целом, что позволяет коренным образом пересмотреть всю сущность функционирования предприятия.

Предприятие при этом выступает как система взаимосвязанных и взаимозависимых процессов. Неотъемлемой частью любого процесса является человеческий фактор, который оказывает сильное влияние на результаты проведения реинжиниринга бизнес-процессов. (рис.1).

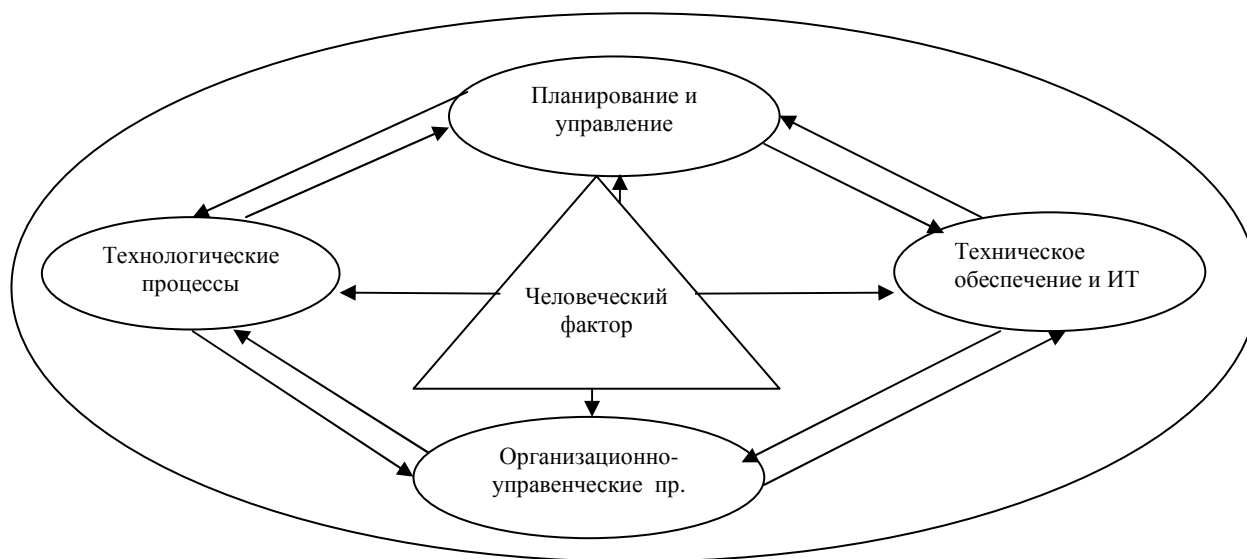


Рисунок 1 – Взаимосвязь элементов бизнес-процессов

Прежде всего, стоит выделить, что предметом реинжиниринга является именно бизнес-процесс, а не просто процесс. Главное отличие заключается в том, что сам по себе процесс представляет собой последовательную смену каких-либо явлений, действий в развитии чего-либо или для достижения какого-либо результата, а бизнес-процесс - это совокупность взаимосвязанных мероприятий или задач, направленных на создание определенного продукта или услуги для потребителей.

Зачастую менеджеры допускают грубую ошибку, когда видят предприятие в плоскости реализации отдельных функций и деятельности функциональных единиц. Функционально-ориентированное управление порождает противостественный разрыв бизнес-процессов на отдельные части, приводящий к усложнению взаимодействия, торможению процессов, снижению важных конкурентных показателей деятельности, росту затрат на обслуживание административного персонала.

Для наиболее эффективного использования данного инструмента повышения результатов деятельности предприятия, нужно понять, что проведение реинжиниринга означает изменение ценностей, изменение отношений в организации, изменение мышления членов организации, начиная с самого высокого руководства и заканчивая рядовыми работниками.

И также необходимо понимать, что добиться значительных результатов от реинжиниринга невозможно без осознанного понимания всей глубины перемен и возможных проблем, которые ожидают организацию.

Сегодня, имея за плечами опыт успешных реорганизаций, гораздо проще понять особо трудные места таких проектов. Человеческий фактор среди них один из самых существенных. Во всем - от единства в устремлениях руководства до обучения сотрудников работе в новых условиях – полное непонимание необходимости реинжиниринга и целей, преследуемых им, может привести к нежелательным последствиям.

Большинство изменений в рамках компании всегда встречает сопротивление той или иной силы, и, прежде всего, сопротивляются те, кто должен претерпеть изменения. Причем люди противятся не только тем переменам, которые им вредят, но и тем, которые в долгосрочной перспективе принесут им пользу. Крупномасштабное изменение организации может оказать и зачастую оказывает воздействие на личное соглашение работника с компанией. Насколько работники считают негативным воздействие такого изменения на личные соглашения, настолько они будут противиться переменам.

Многие причины, побуждающие людей к сопротивлению, лежат в сфере интересов. Люди опасаются неучтенных рисков, которые неизбежно появляются в связи с изменениями, неблагоприятных перемен в их положении в компании, нежелательных изменений в оплате и мотивации и т.д. Причин, по которым сотрудники сопротивляются переменам, много, но самые распространенные из них таковы:

- Люди думают, что перемены окажут на них отрицательное воздействие;
- Изменения нарушают формальные, психологические и социальные отношения, сложившиеся у работника с его организацией;
- Изменения требуют отказа работников от устоявшихся привычек;
- Организация не дает надлежащих разъяснений, почему необходимо изменение, какие блага оно принесет и (или) как идет уже начатое преобразование;
- Традиционная организационная структура, бизнес-системы, технологии, вознаграждения за труд и другие факторы не связаны с инициативой изменения и поэтому работают против него;
- Работники считают, что их принуждают к изменениям другие люди и события, которые неподвластны их контролю.

Таким образом, перед менеджером стоит задача убедить сотрудников в том, что перемены все же необходимы. Следует постоянно демонстрировать сотрудникам положение дел компании.

В целом успех при проведении изменений более вероятен, когда руководитель организации выявляет убедительные причины изменений и сообщает о них сотрудникам компании, создает привлекательное видение будущего компании. Еще одним фактором успеха будет привлечение сотрудников к разработке планов изменения, поскольку люди обычно не противятся своим собственным идеям.

Но самым серьезным последствием реинжиниринга бизнес-процессов для работников компании будет сокращение числа рабочих мест, чувство невостребованности выполняемой ими работы. Поэтому одной из главных задач руководства является разработка мероприятий, связанных с будущим сотрудников предприятия.

На первый взгляд, избежать вышеприведенных негативных последствий очень сложно, или даже невозможно, т.к. сам по себе реинжиниринг в большинстве случаев предполагает сокращение штата сотрудников, либо смену характера их деятельности.

Организации, заботящиеся о людях, идут на многое, чтобы обеспечить решение этих проблем с пониманием к людям, и признают, что необходимость изменений редко является виной затронутых изменениями людей.

Таким образом, не существует фундаментальной несовместимости, которая мешает организациям, заботящимся о своих сотрудниках, использовать РБП и получать все потенциальные выгоды. Поскольку эти организации заботятся о своих сотрудниках, существует большая вероятность, что они рассмотрят последствия и тщательно спланируют их, тем самым они улучшат свои шансы успешного использования метода.

Существует три основных варианта решения проблемы с возникшими излишними человеческими ресурсами:

Первый вариант – это гарантировать, что в результате реинжиниринговых проектов не будет лишних людей. Это лучший выбор с точки зрения облегчения управления ситуацией, поскольку у людей исчезает страх. Такая гарантия возможна в том случае, если организация находится в процессе значительного роста или потенциального роста или если людей можно перевести куда-либо еще в организации или в другое подразделение корпорации. Этот вариант является наиболее безболезненным, но требует значительных финансовых вложений для переобучения персонала или повышения его квалификации. При этом выбор данного решения не всегда является эффективным, так как затраты на его проведения могут во много раз превысить полученные выгоды от реинжиниринга бизнес-процессов. Так первоначальный опыт компании IBM по РБП с политикой "у нас нет увольнений" привел к тому, что, в конце концов, им все же пришлось отказаться от этой политики, которая была одной из самых прославленных традиций IBM. Иначе бы они просто не выжили. Так как благодаря в результате реинжиниринга производственного процесса был выявлен значительный переизбыток людей, в результате чего IBM попыталась перевести тысячи сотрудников в подразделения сбыта, маркетинга и разработки программного обеспечения, потратив миллионы на их переобучение.

Но наряду с провальными примерами применения данного варианта можно также назвать и большое количество удачных. Например, на Фроловском электросталеплавильном заводе в результате внедрения четкого порядка оформления заявок сократились неоправданные закупки. За счет увеличения квалификации производительность труда работников финансово-экономического отдела возросла на 34%, бухгалтерии - на 29%, работников кадрового отдела - на 19%. Количество ошибок при оформлении платежных, а также первичных документов было снижено в среднем на 54%. Кроме того, были выявлены и впоследствии ликвидированы основные средства, не используемые в обороте, сокращение составило 8—10%.

Второй вариант - увольнения по собственному желанию, ранний выход на пенсию или перевод в другие подразделения вместо набора туда новых сотрудников; другими словами, без принудительных увольнений. Этот способ решить проблему достаточно привлекателен, но его недостаток в том, что зачастую уходят наиболее уверенные в себе и способные работники и организация почти ничего не может сделать, чтобы им помешать, а также всегда существует вероятность, что не наберется достаточное количество добровольцев, готовых оставить свое прежнее место работы.

Третий возможный вариант для организации — разработать программу принудительного увольнения. С точки зрения организации, в долгосрочном периоде это наиболее выгодный вариант, так как, если его успешно осуществить, он обеспечивает получение выгод почти немедленно, а не когда-то в будущем, и наиболее ценные сотрудники остаются.

Трудные моменты, возникающие при этом варианте, очевидны; рассмотрим и их. Первый момент — перспектива принудительного увольнения всегда была пугающей для большинства людей, даже во времена полной занятости. В сегодняшнем мире это еще более актуально, так как работу найти значительно труднее, а шансов вернуться к полной занятости, как это было всего двадцать лет назад, нет. Страх непосредственно влияет на людей, и если одних он заставляет концентрироваться и подстегивает, то на других людей он часто влияет очень угнетающе.

Второй момент — организация неизбежно подвергается критике в самых резких тонах за то, что она выбрала такой способ действий, какие бы щедрые компенсации она не платила, и плохое психологическое состояние сотрудников может серьезно подорвать ее работу на какое-то время. Любопытно наблюдать, как часто люди, которых коллеги считают плохими работниками, чьей работой недовольны и за спиной ругают и которые часто служат объектом жестоких насмешек в коллективе, неожиданно становятся теми пострадавшими, заслуживающими лучшей участи, чем быть выброшенными на улицу этой бесчувственной организацией.

Недопонимание важности человеческого фактора принесло реинжинирингу дурную славу, сделав его в глазах многих синонимом сокращения. Однако на практике часто бывает так, что сокращение — это последнее, что нужно в сложившейся ситуации. Реинжиниринг — это не сокращение. Реинжиниринг — это переосмысление работы для исключения операций, в которых нет необходимости, и поиск способов делать работу лучше, чем это делается сейчас... Реинжиниринг сокращает работу, а не людей или должности.

Переосмысление роли человеческого фактора в реинжиниринге бизнес-процессов открывает широкое поле для исследований в области менеджмента, социологии и психологии. По словам Кейт Гринт, социолога в области управления, "чрезмерная радикальность реинжиниринга, то есть, по сути дела, его утопическая сущность, является одновременно тем, что делает его таким трудно достижимым, и тем, что, будучи достигнутым, делает его достижения в продуктивности такими значимыми".

Таким образом, только в полной мере осознавая важность грамотного управления человеческим фактором и предусмотрев возможные последствия внедрения изменений, можно рассчитывать на положительный результат реинжиниринга.