

МЕХАНИЗМ УСТРАНЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОГО СОПРОТИВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ВНЕДРЕНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ

Финансово-экономическая эффективность промышленных предприятий определяется их конкурентоспособностью, которая во многом зависит от скорости адаптации к изменяющимся условиям рыночной среды и правильности выбранной стратегии развития. В рейтинге Индекса глобальной конкурентоспособности 2014-2015 Украина занимает 76 позицию из доступных 144 (4,14 балла) [1]. При этом позиции по субиндексам распределены следующим образом: основные условия¹ – 87 место, производительность² – 67, инновации³ – 92. Таким образом, Украина отнесена в группу стран, конкурентоспособность которых основана на производительности.

Однако средний результат в рейтинге сформирован за счет емкости рынка (38 позиция), высокого уровня здравоохранения и начального образования (43), а также относительно развитой инфраструктуры (68 позиция), т.е. факторов, характеризующих «основные условия». В то время как «производительность» выше среднего оценена только по одной статье – высшему образованию и профподготовке (40 позиция). Наиболее низкие баллы получили: качество институтов (130 позиция), эффективность рынка труда (112), развитость финансового

рынка (107) и макроэкономическая стабильность (105 позиция). Показатели развитости бизнеса, технологической готовности и инноваций (99, 85 и 81 места соответственно) также получили оценку «ниже среднего».

Исходя из результатов анализа структуры профиля Индекса глобальной конкурентоспособности 2014-2015 Украины можно сделать вывод о недостаточной инновационности национальной экономики, фундаментом которой является устаревающая технологическая база прошлого столетия, а также сложности институциональной среды – нестабильной и малоэффективной, которая неэффективно использует интеллектуальный капитал. То есть при среднем уровне конкурентоспособности отсутствуют предпосылки для его наращивания и возникает угроза утраты существующих конкурентных преимуществ.

При этом сложность сохранения и преумножения конкурентных преимуществ обусловлена асимметричностью информации, ограниченностью инвестиционных и интеллектуальных ресурсов, а также институциональными особенностями экономических агентов, влияющих на процесс реализации стратегий развития, в том числе сопротивление изменениям.

Сопротивление изменениям – психологический феномен, свойственный конкретным индивидуумам и, как следствие, создаваемым ими социальным сообществам в целом. Любая социально-экономическая система (промышленное предприятие в частности) находится в

¹ Институты, инфраструктуры, макроэкономическая стабильность, здравоохранение и начальное образование.

² Высшее образование и профессиональная подготовка, эффективность рынков труда и товаров, развитость финансового рынка, технологическая готовность, размер рынка.

³ Развитость бизнеса, инновации.

состоянии динамического равновесия [2] и функционирует посредством неких регулярных бизнес-процессов (организационных рутин), протекающих согласно устоявшимся взаимосвязям между ее структурными элементами (подразделениями, субъектами управления) и внешними контрагентами. Экзогенное воздействие внешней конкурентной среды¹, эндогенные сбои² в работе системы нарушают протекание бизнес-процессов, и, таким образом, выводят ее из состояния равновесия. Таким образом, сопротивление изменению сложившихся укладов и поведенческих рутин является своеобразной обратной связью, «защитным рефлексом» на дестабилизирующее воздействие, что выражается широким спектром эмоциональных реакций³ и форм их проявления⁴, которые в целом негативно сказываются на скорости имплементации и итоговой эффективности реформ.

Классическими в сфере исследования организационного сопротивления изменениям как социально-экономического явления и методов его преодоления считаются: ключевые факторы преодоления сопротивления изменениям Э. Хьюза [3], обоснование потребности в лидерах на всех уровнях управления Дж. Коттера [4], методы преодоления сопротивления изменениям Л. Шлезингера [5], классификация подходов управления внедрением стратегических изменений И. Ансоффа [6]. Не менее значительный вклад в разработку моделей организационных

¹ Циклические колебания спроса и предложения, появление инноваций.

² Недостаточная квалификация персонала, несовершенство, физический износ и устаревание основных фондов.

³ Отрицание, индифферентность (равнодушные, безразличие), страх (опасение), скептицизм (сомнение), пессимизм (крайняя форма скептицизма); нетерпение.

⁴ Прямое / не прямое; активное / пассивное; осознанное / бессознательное; жесткое / гибкое; ситуационное / хроническое.

изменений осуществили: К. Левин (трех-этапная теория изменений – модель «разморозь/измени/заморозь») [7], Р. Бекхард и Т. Харрис (психологическая формула перемен) [8], У. Бриджес (фазовая модель управления переходом) [9], К. Тюрли (процессная модель организационных изменений) [10], М. Бир, Р. Айзенштат, Б. Спектор (модель «6 ячеек») [11] и др. Среди работ украинских ученых следует отметить труды по исследованию эволюции теорий управления изменениями О. Гусевой [12], обоснование стратегий конкурентного развития предприятий, учитывающих явление сопротивления персонала изменениям, Н. Теслюк [13] и В. Пастухова [14], концепцию «силового поля» управления сопротивлением И. Фоломкиной [15]. Таким образом, в научной литературе существует значительное многообразие теоретических концепций и практических рекомендаций относительно инструментария (концепций, принципов, факторов, подходов, методов) управления процессом внедрения изменений с учетом влияния «человеческого фактора» (сопротивления изменениям) согласно стремлению социально-экономических систем к динамическому равновесию. Однако задача обоснования и внедрения целостной системы управления качеством, отвечающей современным потребностям и стандартам, остается актуальным направлением для дальнейших исследований и разработок.

Поэтому представляется целесообразным адаптирование существующего инструментария стратегического планирования, управления процессом внедрения изменениями и устранения организационного сопротивления персонала на основе их критического анализа в соответствии со спецификой конкретных практических задач реформирования организационных рутин (бизнес-процессов), что позволит систематизировать средства управления, определить при-

ритеты и повысить эффективность их применения.

Целью статьи является создание механизма устранения организационного сопротивления персонала внедрению системы управления качеством, направленного на повышение управляемости процесса качественного преобразования организационных рутин предприятия согласно изменениям стратегии его развития на основе реализации его интеллектуального потенциала.

Итак, внедрение новой стратегии развития на предприятии, предусматривающей изменение его организационной структуры и рутин (должностных обязанностей персонала, технологий производства), несмотря на позитивный прогноз – повышение качества и, следовательно, эффективности и конкурентоспособности в перспективе – нарушает динамическое равновесие¹, что в зависимости от сложности и масштабности преобразований вызывает организационное сопротивление персонала замене устоявшихся и переходу к новым организационным и технологическим укладам. Обосновано, что организационное сопротивление реформам в сфере управления обусловлено конфликтом целей, ценностей и норм, принятых в формальной и неформальной структурах организации, непониманием новых требований, не заинтересованностью в декларируемом результате [3-6]. При отсутствии эффективных корректирующих воздействий сопротивление персонала за счет самоусиливающихся петель причинно-следственных взаимосвязей² усиливается и пе-

¹Стабильность и соответственно устойчивость к прочим дестабилизирующим воздействиям снижается.

²Например, повторяющиеся организационные неудачи на фоне постоянной критики или пессимизма менеджеров ведут к коллективному пессимизму сотрудников по отношению к возможности благоприятных качественных изменений.

реходит в скрытые формы, влияние которых сложнее выявлять и своевременно компенсировать. Это значительно снижает эффективность сотрудничества, отодвигает достижение поставленных целей, искажает итоговые результаты реформ.

Поскольку внедрение системы управления качеством сопровождается комплексными изменениями³ неэффективных организационных рутин (логистических цепочек, технологических процессов, видов и форм распределения ответственности и т.д.) предприятия, оно провоцирует возникновение организационного сопротивления персонала пропорционально масштабам и интенсивности проведения реформ. С целью устранения организационного сопротивления персонала целесообразно создание специализированного механизма управления, трансформирующего негативный (протестный) потенциал в положительный (созидающий).

Согласно общеэкономическому подходу к определению и формированию [16, с. 437] «механизм управления» включает стандартный набор составляющих: 1) субъект (инициатор) – движущая сила, сознательно использующая данный механизм; 2) цель – ожидаемые результаты, на достижение которых направлено использование механизма; 3) форму – организационно-техническую структуру, методическое обеспечение реализации механизма; 4) инструментарий – методы, способы и технологии процессов достижения поставленной цели; 5) средства – совокупность видов и источников ресурсов, используемых для создания и функционирования механизма; 6) объекты – хозяйствующие субъекты, хозяйственная среда, экономические явления и др.

Исходя из предназначения механизма устранения организационного со-

³ По количеству структурных элементов и смысловому наполнению.

противления персонала внедрению системы управления качеством (рис. 1), цель разработки и функционирования сформулирована в его названии. Инициатором создания и применения механизма, т.е. субъектом управления, являются инициаторы (сторонники) внедрения системы управления качеством – высшее руководство предприятия и разработчики системы, а также лица, непосредственно ответственные за эффективность ее внедрения – менеджмент среднего звена и приглашенные специалисты (в случае использования услуг аутсорсинга). Соответственно объектом управления является потенциальный источник организационного сопротивления внедрению системы управления качеством – персонал предприятия: 1) осуществляющий внедрение системы управления качеством; 2) вынужденный изменить организационные рутинные и ментальные модели после ее внедрения. Субъект и объект управления совместно определяют предмет управленческого воздействия – те организационные рутинные и ментальные модели персонала, которые должны трансформироваться в процессе внедрения системы управления качеством для ее эффективного функционирования. Рассмотренные составляющие (цель, субъект, объект и предмет) рассматриваются как концептуальные константы, составляющие основу и предназначение механизма устранения сопротивления, в то время как его форма, инструментарий и средства (ресурсообеспечение) могут быть творчески изменены, адаптированы, усовершенствованы на основе эмпирических данных.

На основе сравнительного анализа существующих подходов к внедрению изменений в организациях и методов преодоления организационного сопротивления, рассмотренных в таблице, в качестве подхода устранения организационного сопротивления персонала внедрению системы управления качеством рекомендуется: активное модуль-

ное управление поведением персонала посредством формирования побудительных мотивов, снижающих организационное сопротивление изменениям и повышающих уровень поддержки. Поскольку главным побудительным мотивом является личная заинтересованность, следовательно, все участники процесса внедрения системы управления качеством (субъекты и объекты управления) должны быть информированы относительно новых возможностей и способов компенсации вероятных ограничений, связанных с изменением организационных рутин ведения бизнеса.

Достижению этой цели соответствует комплекс принципов устранения организационного сопротивления персонала внедрению системы управления качеством, включающий: всеобщее управление качеством Шухарта-Деминга; групповую координацию и обучение Исикава; всеобщую стандартизацию качества Кумэ.

Согласно представлениям Шухарта и Деминга главным принципом управления качеством является цикл постоянного контроля и совершенствования («plan → do → check → act», или «планируй → внедряй → контролируй → действуй») на всех этапах жизненного цикла конечного продукта¹ [17-18]. Данный стиль управления (Total Quality Management) обеспечивает сохранение конкурентоспособности предприятия в долгой перспективе за счет: ориентированности на предпочтения клиентов (заказчиков); активности руководства;

¹Маркетинг → разработка продукта (НИОКР) → подготовка и организационное сопровождение процессов (кадровое обеспечение, материально-техническое снабжение) → экспериментальное и серийное производство → контроль качества готовой продукции (тестирование) → хранение и реализация готовой продукции → послепродажное обслуживание: доставка, монтаж, запуск, техническая поддержка, сервисное обслуживание, демонтаж, вывоз и утилизация.



Здесь и далее по тексту рисунки составлены автором статьи.

Рис. 1. Механизм устранения организационного сопротивления персонала внедрению системы управления качеством

Сравнительный анализ методов преодоления сопротивления и подходов внедрения изменений в организациях

Подход к внедрению изменений	Метод преодоления сопротивления	Суть метода	Рекомендация к применению	Преимущества	Недостатки
1	2	3	4	5	6
Эволюционный (адаптационный)	информирование и общение	проведение индивидуальных и коллективных дискуссий, общественных слушаний отчетов, групповых семинаров-презентаций	сопротивление изменениям основывается на неверном понимании или недостаточной информации о стратегии	предварительное информирование о предстоящих изменениях помогает осознать их необходимость и логику, что способствует повышению эффективности сотрудничества на добровольной основе	требует значительных временных затрат и усилий по организации взаимодействия большого количества участников
	участие и вовлеченность	вовлечение потенциальных исполнителей и оппонентов стратегических изменений в процесс планирования	инициаторы перемен не обладают всей полнотой информации, необходимой для эффективного внедрения реформ и оценки их последствий; сопротивление изменениям на уровне высшего менеджмента и рядовых исполнителей значительно	разносторонний взгляд на ситуацию позволяет учитывать разнообразные нюансы практической реализации выбранной стратегии развития, выявить и устранить слабые места, согласовать спорные вопросы	
	помощь и поддержка	предоставление сотрудникам достаточного времени для обучения новым навыкам, возможности получить профессиональные консультации от специалистов	в основе сопротивления лежит страх и беспокойство утраты рабочих мест, применения санкций из-за утраты квалификации, профессиональной непригодности в изменившихся условиях работы	наиболее эффективный способ адаптации к инновациям, так как непосредственно направлен на выработку требуемых навыков и получение новых знаний опытным путем	требует значительных временных и финансовых затрат
Эволюционный (Анти)-кризисный	переговоры и соглашения	финансовое стимулирование активных или потенциальных противников изменения	в основе сопротивления находится стремление сохранить существующее соотношение затраты / выгоды	относительно быстрый и простой способ урегулирования конфликтных ситуаций	возникновение дополнительных финансовых затрат на компенсацию потерь, связанных с изменениями условий труда

1	2	3	4	5	6
(Анти)- кризисный	манипуляции и кооптации	сознательная манипуляция фактами в определенном ключе (выгодном для инициатора изменений), предоставление расширенных полномочий отдельным, наиболее весомым, оппонентам изменений	отсутствуют ресурсы для применения более долгосрочных и дорогостоящих методов предотвращения сопротивления; источником сопротивления является ограниченная группа лиц, обладающая значительным авторитетом в организации	относительно дешевый и простой способ добиться поддержки отдельного индивидуума или группы сотрудников; менее затратный, чем компенсация потерь, и более быстрый, чем участие в планировании	возможно получение обратного эффекта и усиление сопротивления в случае неприятия манипуляции; создание платформы для злоупотреблений, коррупции
(Анти)- кризисный Революционный	явное и неявное принуждение	подавление сопротивления путем скрытой или явной угрозы применения экономических и административных санкций	в условиях острого дефицита времени при условии, что инициаторы изменений обладают достаточными полномочиями и авторитетом	наиболее быстрый способ; сокращает протестный потенциал в организации, устраняя наименее гибкие элементы	возможно усиление сопротивления и его трансформация в скрытую форму, увеличение риска искажения итоговых результатов запланированных реформ, текучка кадров
Эволюционный (Анти)- кризисный	переговоры и соглашения	финансовое стимулирование активных или потенциальных противников изменения	в основе сопротивления находится стремление сохранить существующее соотношение затраты / выгоды	относительно быстрый и простой способ урегулирования конфликтных ситуаций	возникновение дополнительных финансовых затрат на компенсацию потерь, связанных с изменениями условий труда
(Анти)- кризисный	манипуляции и кооптации	сознательная манипуляция фактами в определенном ключе (выгодном для инициатора изменений), предоставление расширенных полномочий отдельным, наиболее весомым, оппонентам изменений	отсутствуют ресурсы для применения более долгосрочных и дорогостоящих методов предотвращения сопротивления; источником сопротивления является ограниченная группа лиц, обладающая значительным авторитетом в организации	относительно дешевый и простой способ добиться поддержки отдельного индивидуума или группы сотрудников; менее затратный, чем компенсация потерь, и более быстрый, чем участие в планировании	возможно получение обратного эффекта и усиление сопротивления в случае неприятия манипуляции; создание платформы для злоупотреблений, коррупции





Окончание таблицы

1	2	3	4	5	6
(Анти)- кризисный Революци- онный	явное и неявное принуждение	подавление сопротив- ления путем скрытой или явной угрозы при- менения экономических и административных санкций	в условиях острого дефицита времени при условии, что ини- циаторы изменений обладают достаточными полномочиями и авторитетом	наиболее быстрый способ; сокращает протестный потенциал в организации, устраняя наименее гибкие элементы	возможно усиление сопротивления и его трансформация в скрытую форму, уве- личение риска иска- жения итоговых ре- зультатов запланиро- ванных реформ, те- кучка кадров
Эволюцион- ный (Анти)- кризисный	переговоры и соглашения	финансовое стимулиро- вание активных или по- тенциальных противни- ков изменения	в основе сопротивления нахо- дится стремление сохранить существующее соотношение затраты / выгоды	относительно быстрый и простой способ урегули- рования конфликтных си- туаций	возникновение до- полнительных фи- нансовых затрат на компенсацию потерь, связанных с измене- ниями условий труда
(Анти)- кризисный	манипуляции и кооптации	сознательная манипуля- ция фактами в опреде- ленном ключе (выгод- ном для инициатора из- менений), предоставле- ние расширенных пол- номочий отдельным, наиболее весомым, оп- понентам изменений	отсутствуют ресурсы для при- менения более долгосрочных и дорогостоящих методов предот- вращения сопротивления; источником сопротивления яв- ляется ограниченная группа лиц, обладающая значительным авторитетом в организации	относительно дешевый и простой способ добиться поддержки отдельного индивидуума или группы сотрудников; менее за- тратный, чем компенсация потерь, и более быстрый, чем участие в планирова- нии	возможно получение обратного эффекта и усиление сопротив- ления в случае не- принятия манипуля- ции; создание плат- формы для злоупо- треблений, корруп- ции
(Анти)- кризисный Революци- онный	явное и неявное принуждение	подавление сопротив- ления путем скрытой или явной угрозы при- менения экономических и административных санкций	в условиях острого дефицита времени при условии, что ини- циаторы изменений обладают достаточными полномочиями и авторитетом	наиболее быстрый способ; сокращает протестный потенциал в организации, устраняя наименее гибкие элементы	возможно усиление сопротивления и его трансформация в скрытую форму, уве- личение риска иска- жения итоговых ре- зультатов запланиро- ванных реформ, те- кучка кадров

Составлено на основе источника [4].

вовлеченности сотрудников в деятельность по управлению качеством; процессного, системного подхода к управлению качеством¹; оперирования фактами; приоритетности надежных поставщиков; реализации стратегии минимизации потерь, связанных с некачественной работой.

«Семь главных инструментов» японского управления качеством, сформулированных Каору Исикава [19], направлены на согласование деятельности и формирование мотивации персонала к повышению качества бизнес-процессов. Инструментами воздействия являются: проектно-целевая структуризация (организация «кружков качества» и временных коллективов разноплановых специалистов); координация менеджеров нижней ступени управления; каузальная связь системы оплаты труда и карьерного роста с показателями качества выполняемых работ; целевое инвестирование в подготовку кадров на базе сотрудничества с профильными учебными учреждениями и повышение квалификации персонала. В результате достигались:

информированность всех иерархических уровней управления предприятием относительно стратегических целей, тактических задач стандартов повышения качества;

рост профессиональных и личностных качеств сотрудников;

высокая мотивация к повышению самоконтроля и производительности труда на рабочих местах;

эффективная координация усилий по повышению качества бизнес-процессов на основе согласования очередности, способов и сроков внедрения инноваций.

Доктрина Хитоси Кумэ [20] сводит все причины ухудшения качества к трем

¹ То есть управление качеством системы взаимосвязанных бизнес-процессов.

основополагающим: 1) отсутствию, 2) несоблюдению и 3) несовершенству действующих стандартов. Таким образом, всеобщая стандартизация и периодическое совершенствование и обновление установленных стандартов являются главным условием соблюдения и повышения качества.

Форма связи субъекта и объекта механизма имеет вид каузальной замкнутой петли сигнал-отклик, в которой субъект управления, оперируя инструментариум механизма устранения организационного сопротивления персонала внедрению системы управления качеством, воздействует на объект управления (рис. 2) и на основе мониторинга ответной реакции корректирует управленческое воздействие.

Методы преодоления организационного сопротивления и сопутствующие им инструменты управления, представленные на рис. 3, составляют основу «стартовой площадки» для реформирования организационных рутин согласно внедряемой системе управления качеством. Большинство из приведенных инструментов условно группируются по двум основным направлениям: 1) информирующие (в основном административные) и 2) мотивирующие (комбинирующие административные рычаги с экономическими).

Оценивая методы преодоления сопротивления исходя из критерия «дефицитность времени», их можно сгруппировать в рамках трех основных подходов к внедрению изменений: эволюционный (естественная адаптация), революционный (принудительный) и (анти) кризисный (рис. 4).

Революционный подход внедрения изменений состоит в явном и неявном принуждении посредством прямых приказов и введении санкций за их несоблюдение. Основан на авторитете и полномочиях высшего руководства, позволяет



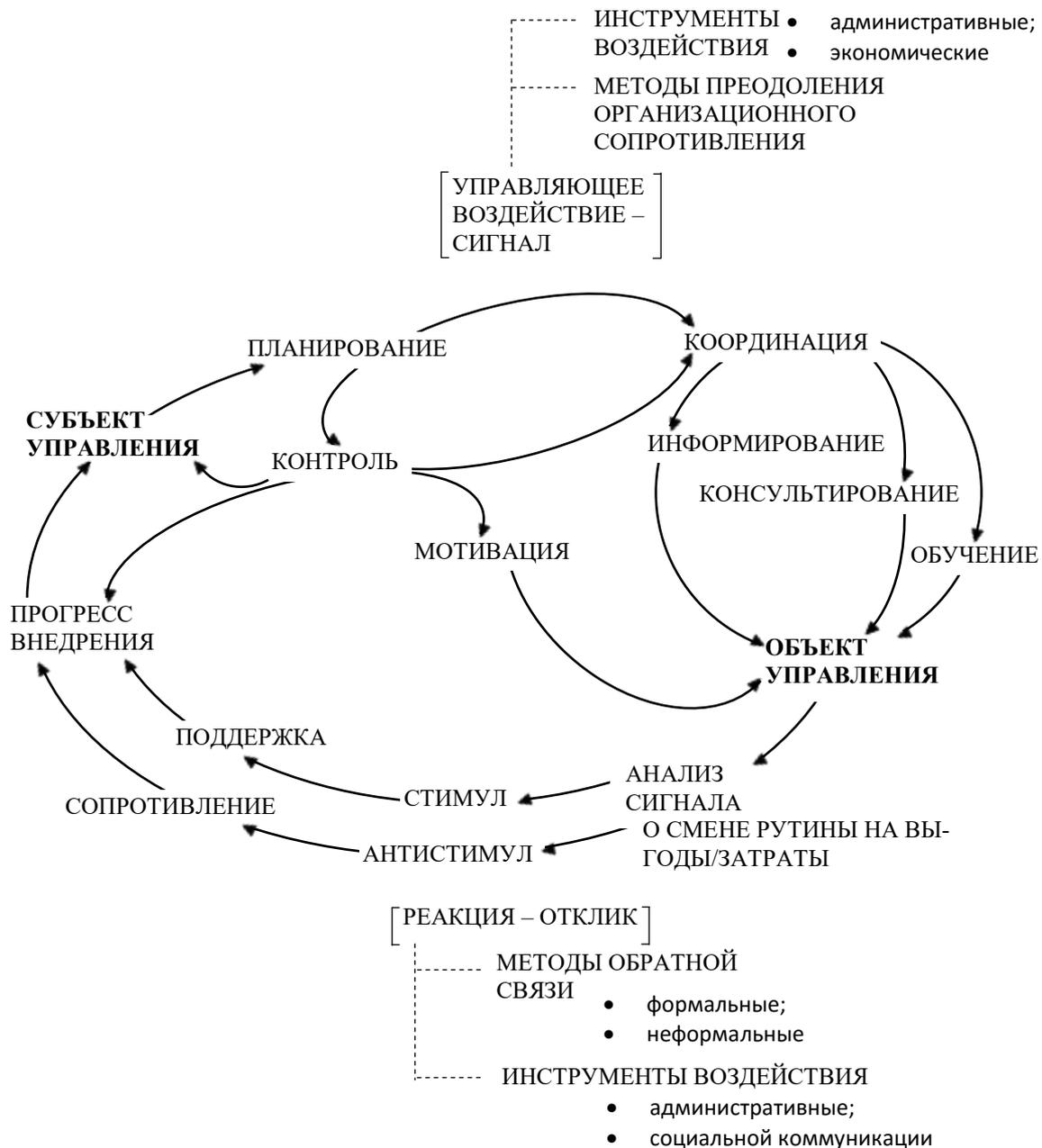


Рис. 2. Каузальная петля сигнал-отклик взаимодействия субъекта и объекта механизма устранения организационного сопротивления персонала внедрению системы управления качеством

реформировать систему управления качеством в минимальные сроки. Однако, поскольку первоисточники сопротивления не устраняются, оно усиливается и переходит в скрытую форму, снижая эффективность реформ в долгосрочной перспективе. Подход целесообразен в усло-

виях острого дефицита времени, при отсутствии прочих альтернатив.

Ключевым отличием (анти)кризисного управления от революционного подхода является наличие внешней угрозы существованию предприятия (например, банкротства), осознание которой консо-

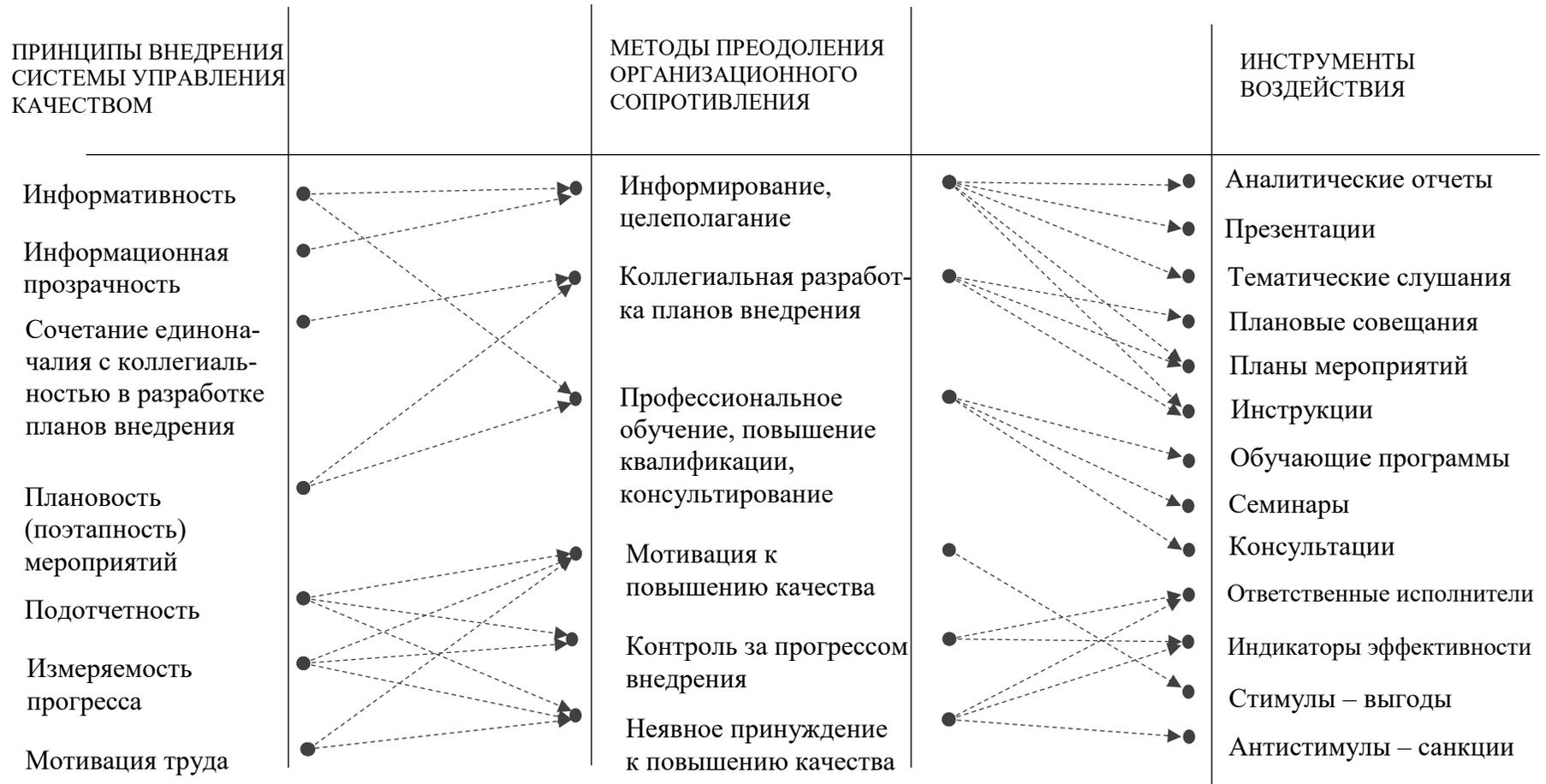


Рис. 3. Последовательность связей принципов, методов и инструментов устранения организационного сопротивления персонала внедрению системы управления качеством

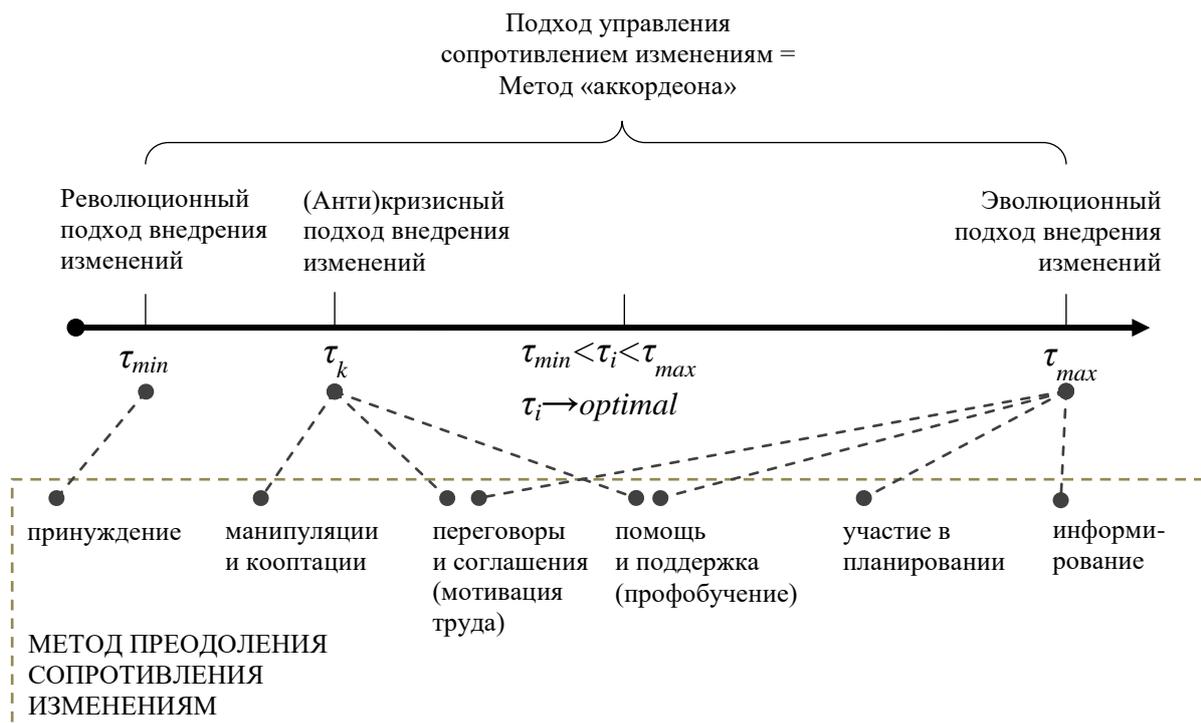


Рис. 4. Временная шкала распределения подходов к внедрению изменений

лидирует и существенно повышает лояльность сотрудников к управленческим инициативам¹, т.е. сопротивление временно компенсируется². Однако по мере выхода из кризиса уровень консолидации и поддержки снижается и соответственно степень сопротивления изменениям возвращается к докризисному уровню.

Эволюционный подход находится на противоположном конце временной шкалы (рис. 4) и вызывает наименьшее сопротивление в каждый конкретный момент времени, возникает как реакция на постоянные формирующие экзогенные воздействия либо на снижение внутренней эффективности (неудовлетвори-

тельные производственно-хозяйственные показатели). Стратегические изменения происходят в режиме поступательных сходящихся перемен, которые в течение длительного периода времени оказывают корректирующее воздействие на традиционные критерии, структуру власти и компетентность управляющих. Драйвером эволюционных изменений рыночных отношений выступают свободная конкуренция и инновации. Требуется минимального внимания со стороны высшего руководства. Недостатком подхода является недостаточная гибкость в краткосрочной перспективе при масштабных, резких изменениях (чрезвычайных событиях) во внешней и внутренней среде; непригодность для освоения высококонкурентных (динамичных) секторов рынка³.

¹ Поскольку персонал прямо заинтересован в сохранении рабочих мест и связанных с финансовой устойчивостью предприятия социально-экономических выгод.

² Приоритетность скорости и эффективности реакции субъекта управления временно оправдывает выбор средств достижения результата (принуждение, манипуляция) и непрозрачность принимаемых решений.

³ Длительность достижения значимых качественных изменений снижает возможность получения конкурентных преимуществ, связанных с опережением конкурентов в освоении управленческих и технико-технологических инноваций.

Промежуточным вариантом между крайними ситуациями является подход «управляемого сопротивления», или метод «аккордеона И. Ансоффа [6], позволяющий корректировать стратегию внедрения изменений сообразно изменчивости реальных условий внешней и внутренней среды. То есть продолжительность и интенсивность процесса изменений гибко реагирует на величину дефицита времени: при нарастании срочности инструментарий приближается к принудительному методу; при уменьшении срочности – к эволюционному, однако при четко фиксируемых результатах прогресса в контрольных точках¹.

Выбор приоритетных методов определяется соотношением длительности переходного периода (движения системы к новому равновесию) и времени достижения критического уровня дестабилизации системы. Свойство плавающих сроков или «растяжимости временного диапазона» приобретает благодаря использованию модульного (поэтапного) подхода к процессу планирования. Итогом каждого модуля является реализация отдельной программы внедрения стратегических изменений. При этом процессы планирования и внедрения осуществляются параллельно, т.е. могут быть своевременно скорректированы на любом временном отрезке. Организационное сопротивление изменениям минимизируется путем:

1) создания «стартовой площадки» – предпосылок, формирующих поддержку изменениям на этапе начала процесса планирования, за счет:

диагностики стратегических задач относительно критерия их срочности;

прогнозирования потенциала сопротивления или поддержки реформ;

разработки плана организационных мер устранения сопротивления;

¹ Этапах внедрения, временных промежутках, звеньях технологической цепочки и пр.

2) формирования индивидуальных подходов к мотивации исполнителей;

3) совмещения этапов планирования и внедрения изменений, т.е. организации процесса планирования в модульном виде.

Таким образом, преимущество метода состоит в адаптации управленческих приемов менеджмента предприятия к изменчивым процессам внешней среды и мобилизации управленческого потенциала внутренней среды. Недостатки – необходимость непрерывного контроля динамики внешней среды и прогресса изменений, а также относительно высокий расход ресурсов² для среднего звена менеджмента.

Несмотря на существующие недостатки, подход Ансоффа относится к наиболее эффективным и рекомендован в качестве основного в составе предлагаемого механизма устранения организационного сопротивления персонала внедрению системы управления качеством.

Методы и инструменты обратной связи объекта управления могут быть формальными (согласно установленным регламентам) и неформальными. К формальным относятся методы, использующие административный инструментарий коммуникации между уровнями иерархии управления:

1) формы отчетности – упорядоченная в соответствии с нормами действующего законодательства и устава предприятия совокупность показателей учета в виде табличного и графического материала относительно движения и состояния материальных и финансовых ресурсов, экономических, социальных и экологических результатов функциони-

² Организация и проведение обучающих семинаров и общественных слушаний, составление отчетов и презентаций, оплата услуг приглашенных консультантов, финансовая мотивация труда и пр. требуют значительных затрат времени, труда и дополнительного финансирования.

рования управляемой подсистемы за отчетный период;

2) служебные записки – целевое обращение в письменной форме, адресованное определенным структурным подразделениям или должностным лицам управляющей подсистемы с целью получения дополнительной информации, материальных или финансовых ресурсов, согласования планов и программ мероприятий, других вопросов, связанных с компетенцией корреспондента. Используется как средство привлечения внимания к текущим вопросам деятельности управляемой подсистемы, произвольно возникающих в процессе функционирования.

Неформальные методы и инструменты относятся к инструментарию социальной коммуникации¹, их распространенность и модальность определяются личными взаимодействиями между членами организации, принятием или непринятием личных качеств сослуживцев без учета их формального статуса.

Относительно источника возникновения выделены следующие группы факторов, влияющих на качество каузальной связи петля сигнал-отклик:

1) научно-технологические: уровень автоматизации процессов, уровень научно-технологического прогресса (технологический уклад, поколение технологий), развитость информационной системы, ее интегрированность в бизнес-процессы предприятия;

2) финансово-экономические: уровень оплаты труда (по отношению к средней заработной плате), наличие дополнительных финансовых стимулов (бонусов) и антистимулов (санкций), их связь с производительностью труда;

3) институциональные: регламентированность производительности и ка-

¹ Методы психологического воздействия (убеждение, внушение, манипуляция, подражание), вербальное и невербальное общение, социальные сети.

чества труда (нормы выработки), развитость организационных рутин на предприятии (устав, договоры, технические задания, инструкции, методические материалы), гибкость организационных структур, характер неформальных отношений вертикальной иерархии и горизонтальной кооперации;

4) социально-психологические: профессиональные навыки, квалификация, личные качества.

Функциональная структура механизма устранения организационного сопротивления персонала внедрению системы управления качеством (рис. 5) предусматривает несколько параллельных этапов (модулей) планирования:

деятельности менеджмента по организации внедрения системы управления качеством;

деятельности персонала по внедрению системы управления качеством;

координации деятельности менеджмента и персонала с целью устранения организационного сопротивления внедрению системы управления качеством.

Действия менеджеров как агентов, управляющих процессом имплементации системы управления качеством в бизнес-процессы предприятия, планируются на основании результатов:

1) анализа видов, сфер, масштаба необходимых организационных и технико-технологических изменений;

2) прогноза потенциала организационного сопротивления внутри организации (предприятия);

3) прогноза внешнего конкурентного давления;

оценки квалификации менеджмента и прогноза ее достаточности для преодоления протестного потенциала и конкурентного давления.

Таким образом, на этапе планирования $\tau_{p1} - \tau_{p2}$ прогнозируются ресурсные потребности – количество исполнителей, предельные сроки внедрения изменений,

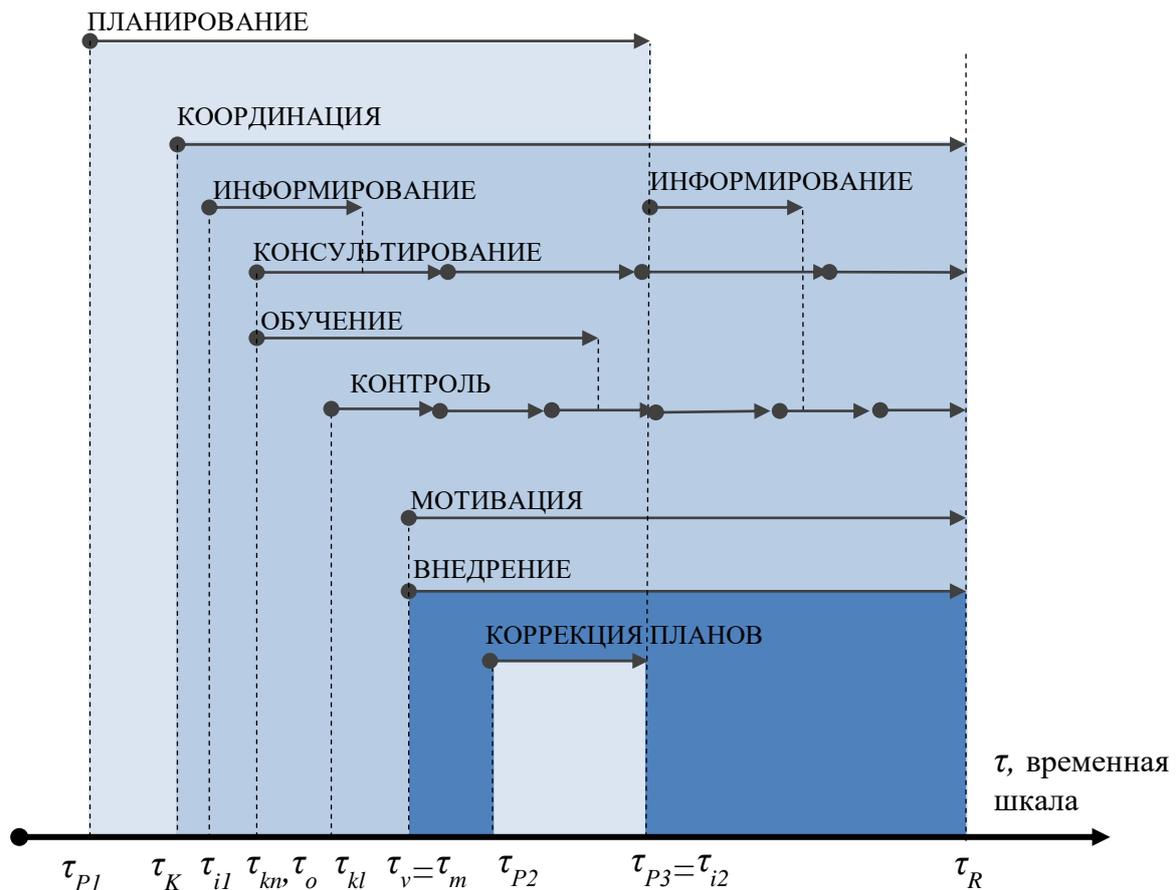


Рис. 5. Модульная функциональная структура механизма устранения организационного сопротивления персонала внедрению системы управления качеством

подходы, методы и инструменты (рис. 3) – принимаются меры по устранению организационного сопротивления (информирование, консультирование, обучение, контроль, мотивация) и начинается процедура реализации системы управления качеством на предприятии. На этапе $\tau_{P2} - \tau_{P3}$ предполагается детализация первичного плана организационных и технико-технических мероприятий в виде технических заданий на основе итогов консультаций; утверждение сроков выполнения работ, способов мотивации (стимулов и антистимулов) и повышения квалификации, форм отчетности о прогрессе процесса внедрения системы управления качеством, обосновании по-

казателей прогресса – ключевых драйверов эффективности.

Информирование на этапе τ_{i1} заключается в презентации стратегии развития, ее связи с разработанной системой управления качеством на предприятии, преимуществ внедрения для конкурентоспособности предприятия и выгод для персонала, изменении требований к должностным обязанностям сотрудников, индикативного плана мероприятий по внедрению системы управления качеством, включая график консультаций и обучающих программ. На этапе τ_{i2} – доведение до исполнителей информации о достигнутом прогрессе и оперативных изменениях в первоначальном индикаторе

тивном плане мероприятий, связанных с корректировкой сроков, подходов, методов и инструментов внедрения системы управления качеством.

Консультирование (τ_{kn}) состоит в согласовании сроков переходного периода, уточнении практических нюансов и спорных вопросов внедрения системы управления качеством, возможностей и потребностей непосредственных исполнителей в повышении квалификации и приобретении новых навыков. Как и модуль контроля представлено линией дискретного типа, что связано с необходимостью периодического проведения консультации на всем протяжении внедрения, тестирования и эксплуатации системы управления качеством.

Обучение (τ_o , по времени может быть синхронизировано с модулем консультирования) предназначено для повышения квалификации и приобретения новых навыков у сотрудников, освоения инновационных подходов, техники и технологий, включая инструментарий системы управления качеством с целью сокращения сроков ее имплементации в бизнес-процессы. Включает проведение конференций, мастер-классов, бизнес-курсов, обучающих семинаров и программ, чтение лекций, ротацию¹ кадров и стажировку. По характеру проведения подразделяется на «с отрывом» и «без отрыва» от производства.

Мотивация (τ_m) как функция устранения организационного сопротивления персонала предполагает формирование комплекса побудительных мотивов – стимулов (бонусов, премий) и антистимулов (санкций), стимулирующих объект управления к определенным (желаемым) действиям, направленным на достижение поставленной цели – внедрение и успешное функционирование системы управления качеством.

¹ С целью обретения поливалентной квалификации.

Стимулами экономического² и неэкономического³ индивидуального и коллективного поощрения⁴ за повышение эффективности производства и качества работ на основании заранее установленных конкретных показателей эффективности и условий премирования могут быть:

1) премиальная система оплаты труда в виде дополнительных выплат к зарплате, предоставления подарочных сертификатов и карт⁵;

2) система скидок на приобретение продукции и использование услуг предприятия;

3) расширение обязательного минимума социального пакета: льготное кредитование; предоставление корпоративного жилья; страхование жизни; оплата лечения; обучение за счет предприятия;

² Выгоды, повышающие благосостояние путем непосредственного увеличения денежного дохода или косвенно связанные с удовлетворением потребностей при помощи благ и услуг, имеющих стоимостное выражение.

³ Подразделяются на моральные (одобрение, критика, личное и публичное признание), социальные (повышение статуса в социальной среде), психологические (потребности человека в общении).

⁴ По характеру приобретаемого (отчуждаемого) блага (анти)стимулы традиционно классифицируют как экономические и неэкономические. Однако на практике четкого деления не существует. Как правило, экономические и неэкономическими стимулы взаимосвязаны, обуславливают друг друга и в некоторых случаях неразделимы. Так, повышение в должности одновременно ведет к росту денежного вознаграждения, т.е. предоставляет как дополнительные материальные ценности, так и нематериальные блага – самореализацию, известность, уважение в коллективе, повышение социального статуса и пр. При этом эффективность экономических стимулов ограничена субъективной предельной полезностью каждой дополнительной единицы блага (эффект насыщения потребностей), восприимчивостью к влиянию окружающей среды, индивидуальными стремлениями, культурными и моральными ценностями.

⁵ Посещение культурных мероприятий, абонементное пользование услугами.

4) организация конференций, семинаров, мастер-классов повышения квалификации, выставочных экспозиций с целью обмена опытом;

5) повышение в должности, предоставление определенного статуса¹ в коллективе, расширение полномочий и доступа к информации.

Косвенными антистимулами становится исключение из системы премирования, прямыми – штрафные санкции за невыполнение договорных (должностных) обязательств.

Решение о применении стимулов или антистимулов к персоналу² принимается по итогам результатов контроля результатов обучения и прогресса внедрения системы управления качеством согласно утвержденным индикаторам в установленные (контрольные) отчетные периоды.

Контроль³ качества (τ_{kl}) в рамках устранения организационного сопротивления персонала внедрению системы управления качеством является мультимодальной функцией. В соответствии с (1) объектами контроля, их (2) локализацией, (3) типом проверяемых признаков качества, (4) периодичностью, (5) характером и (6) стадийностью проведения процедур контроля различают:

- (1) входной и выходной контроль;
- (2) внутренний и внешний;
- (3) технический измерительный, регистрационный, органолептический, по

¹ Введение номинаций для награждения сотрудников за наилучшие результаты в профессиональной деятельности, а также по итогам повышения квалификации.

² Так же как и обоснование выводов о необходимости и способах корректирования технических заданий и планов мероприятий по срокам, ресурсообеспечению, методам управления, показателям эффективности.

³ В соответствии со стандартом ISO 9000 контроль включает проведение измерений, экспертизы, испытаний или оценки избранных характеристик объекта и сравнение полученных результатов с установленными требованиями для определения достижения их соответствия.

контрольному образцу, визуальный; объектный, процессный, информационный;

(4) систематический и периодический;

(5) сплошной и выборочный; ручной, механизированный, автоматизированный; активный, пассивный;

(6) моностадийный и многостадийный др.

Таким образом, объектами контроля выступает вся совокупность факторов, обуславливающая качество конечной продукции: исходные ресурсы (материальные, информационные, интеллектуальные), основные производственные фонды, технологии производства, бизнес-процессы, работы и услуги, конечный и побочный продукты производства, методы управления, в том числе информирование, консультирование, обучение и мотивация персонала.

Организационная структура механизма устранения организационного сопротивления персонала внедрению системы управления качеством предусматривает два уровня структуризации:

1) дивизионную – основана на использовании принципа отделения стратегических и координационных целей от решения оперативных задач путем делегирования значительного числа полномочий руководителям, которые возглавляют производственные подразделения по видам конечной продукции или рынкам сбыта – дивизионы, обладающие индивидуальными логистическими цепочками: снабжение → производство → сбыт. При этом вопросы стратегии развития, научно-исследовательские разработки, финансовая и инвестиционная политика остаются в компетенции центрального руководства [21];

2) вспомогательную – проектная, матричная, программно-целевая, бригадная – временные структуры управления, сформированные с целью решения конкретных, обособленных по сложности, предназначению и времени реализации задач, программ или проектов в рамках

крупных дивизионов предприятия. Ориентированы на ускоренное решение проблемы или достижение поставленной цели. Гибкость и адаптивность данных структурных образований позволяет им сравнительно легко приспосабливаться к новым условиям и органично интегрироваться в общую систему управления.

Выводы. 1. Разработан механизм устранения организационного сопротивления персонала внедрению системы управления качеством, трансформирующий протестный потенциал в созидающий на основе активного модульного управления поведением персонала посредством формирования побудительных мотивов.

Сформулированы принципы мобилизации интеллектуальных активов предприятия и повышения управляемости процесса модулирования организационных рутин: всеобщее управление качеством, групповая координация и обучение, всеобщая стандартизация качества.

Обоснованы когнитивная модель каузальной связи субъектов и объектов управления, инструментарий внедрения системы управления качеством, обеспечивающий преодоление организационного сопротивления персонала, функциональная и организационная структура механизма устранения организационного сопротивления персонала.

2. Преимуществами рекомендованного механизма являются:

1) создание системы противовесов – компенсационных механизмов, систем мотивации, способных полностью либо частично уравновесить затраты и выгоды для персонала, связанные с изменениями стратегии развития, и достичь компромисса по ключевым позициям, вызывающим сопротивление;

2) обеспечение индивидуального и группового взаимодействия между агентами иерархической вертикали организации, включение персонала предприятия в процесс принятия решений относительно реформирования организационных рутин

и наделение рядовых сотрудников большими полномочиями по вопросам организации рабочего пространства согласно новым требованиям и стандартам качества;

3) повышение качества организации процесса внедрения изменений путем целевой подготовки сотрудников к изменению деловых рутин: повышение квалификации, согласование распределения профессиональных обязанностей и полномочий; установление обоснованных сроков реализации мероприятий и совершенствование системы контроля.

Предлагаемый механизм устранения организационного сопротивления персонала внедрению системы управления качеством может быть полезен в работе торгово-промышленных палат, отделов стратегического планирования отдельных промышленных предприятий, консорциумов и пр. для эффективного планирования мероприятий по повышению уровня качества и контроля их исполнения, разработки и внедрения целостной системы управления качеством, отвечающей современным потребностям и стандартам.

Перспективами дальнейших изысканий в данном направлении могут быть разработка измеряемых индикаторов прогресса внедрения системы управления качеством: интегральных балльных рейтингов, составляемых на базе анкетирования; удельных (за определенный период времени, на одного сотрудника) финансовых и нефинансовых показателей эффективности.

Литература

1. Impetiveness Report 2014-2015 [Электронный ресурс] // World Economic Forum. – Режим доступа: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf.

2. Половян О.В. Збалансований розвиток економічних та екологічних систем (ко-еволюційний підхід): моногр. /

О.В. Половян; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 2012. – 480 с.

3. Huse Edgar F. Organizational development and change / Edgar F. Huse. – 3rd ed. – St. Paul, Minn.: West Pub. Co., 1985. – XV. – 583 p.

4. Kotter John P. A Force for Change: How Leadership Differs From Management / John P. Kotter. – Free Press, 1990. – 1952 p.

5. Kotter J.P. Choosing Strategies for Change / J.P. Kotter, C.A. Schlesinger // Harvard Business Review. – 1979. – Vol. 57, № 2. – P. 106-114.

6. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб.: Питер, 1999. – С. 377-386.

7. Левин К. Динамическая психология / К. Левин. – М.: Смысл, 2001. – 576 с.

8. Beckhard R. Organizational Transitions / R. Beckhard, R.T.Harris. – 2nd ed. – MA: Addison-Wesley, 1987. – 117 p.

9. Thurley K. E. Supervision: A reappraisal / K. E. Thurley, H. Wirdenius. – London: Heinemann, 1973. – 238 p.

10. Beer M. Why Change Programs Don't Produce Change [Электронный ресурс] / M. Beer, R.A. Eisenstat, B.Spector // Harvard Business Review. – Nov.-Des., 1990. – P. 4-12. – Режим доступа: <http://webdb.ucs.ed.ac.uk/operations/honsqm/articles/Change1.pdf>.

11. Бриджес У. Управление компанией в период структурных изменений / Бриджес Уильям. – 2-е изд. – М.: Вильямс, 2007. – 208 с.

12. Гусева О.Ю. Дослідження еволюції теорії управління змінами як самостійного наукового напрямку / О.Ю. Гусева

// Теоретичні та прикладні питання економіки. – 2011. – №. 9, вип. 26. – С. 142-147.

13. Теслюк Н.П. Стратегії підприємства по досягненню конкурентних переваг / Н.П. Теслюк // Економіка, фінанси, право. – 2005. – № 11. – С. 17-20.

14. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: моногр. / В.В. Пастухова. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. – 302 с.

15. Фоломкіна І.С. Управління опором стратегічним змінам на основі концепції «силового поля» [Електронний ресурс] / І.С. Фоломкіна. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2001. – Режим доступу: http://trade.donnuet.dn.ua/download/2011/3_1_1/Folomkin.pdf.

16. Энциклопедический словарь бизнесмена. Менеджмент, маркетинг, информатика / под ред. М.И. Молдованова. – К.: Техника, 1993. – 856 с.

17. Shewhart W. Economic control of quality of manufactured product / W. Shewhart. – D. Van Nostrand Company, 1931. – P. 501.

18. Деминг Э. Выход из кризиса / Э. Деминг. – Тверь: Альба, 1994. – 497 с.

19. Исикава К. Японские методы управления качеством / Каору Исикава. – М.: Экономика, 1988. – 199 с.

20. Статистические методы повышения качества / под ред. Х. Кумэ. – М.: Финансы и статистика, 1990. – 243 с.

21. Mintzberg H. Structure in Fives: Designing Effective Organizations / Henry Mintzberg. – Prentice Hall, 1992. – 312 p.

Представлена в редакцию 17.03.2016 г.