

© **Волкова М. Г., 2022**

Иркутский государственный университет, г. Иркутск

В данной статье дан краткий исторический экскурс как развивались и менялись организации. Автором описан практический инструмент, запускающий мыслительные процессы руководителя для формулирования ясного запроса на решение проблемы в организации. Цель статьи — сфокусировать выпускников на поиск актуальной проблемы для исследования при написании выпускных квалификационных работ.

Ключевые слова: бриф, внедрение, идея, изменения, проект, инновации, организация

Студенты высших учебных заведений при подготовке своих выпускных квалификационных работ могут стать инициаторами и участниками изменений в организациях.

Организационное изменение — это принятие организацией новой идеи или модели поведения. Это определение дал Ричард Дафт, который считается классиком по теории организации [1, с. 385].

В курсе «Теория организации» подробно разбирается как меняются и как двигаются по жизни организации. Типы организационных изменений связаны со сменой эпох в менеджменте и в теориях организаций.

В начале двадцатого века преобладали сугубо технологические изменения. Это можно проследить даже по специфике школы научного менеджмента. Разработки того времени касались взаимодействия человека и оборудования, рабочего и станка, оптимизации технологии производства, стандартизации, планирования и т.д. Большинство инноваций в то время находились в сфере технологий. Организации конкурировали между собой за счет более совершенной технологии производства.

Далее эпоха технологий отходит на задний план, потому что большинство компаний со временем добиваются одинаковых результатов в организации производства, в технологии. Они уже не могут конкурировать между собой за счет технологии, потому что находятся в примерно равных условиях.

И к тридцатым годам прошлого века наступает эпоха инноваций в сфере товаров и услуг. На первый план выходит маркетинг. Главной задачей становится не просто создание и производство товара, но его продажа, потому что рынки становятся насыщенными, потребности потребителей дифференцируются. Возникает необходимость сегментировать потребность, разрабатывать специфические товары для каждого клиента, проводить рекламные компании, продвигать товар. Недостаточно просто произвести товар, его надо научиться продать. И так возникает эпоха инновации в сфере товаров и услуг. Эта эпоха длится с 30-х до 70-х годов прошлого века. И когда компании добились одинакового уровня развития технологий, одинакового уровня развития маркетинговых технологий, научились сегментировать спрос возник вопрос: как же развиваться дальше?

Так возник следующий подход — эпоха стратегии и структуры, эпоха слияний и поглощений. Если технологии и продажи у всех примерно одинаковые, то конкурентное преимущество можно получить за счет поглощения

другой компании, за счет укрупнения с уже существующими бизнесами.

А вот, когда уже и эти основные конкурентные преимущества исчерпаны, технология усовершенствована, продавать научились, кого можно купить купили, возникает следующая эпоха. Эпоха, которая по мнению многих исследователей длится и сегодня — эпоха так называемых культурных изменений. Под словом «культура» здесь понимается не просто организационная или корпоративная культура. Здесь речь идет о любых soft-технологиях, связанных с внедрением любых HR-технологий, системы мотивации, повышения производительности труда, performance management и т.п. Реализация таких отдельных точечных проектов составляет основу современной инновационной концепции.

Этот подход во многом более близок к действительности, к тому, что происходит в реальности. Так как, большинство руководителей организаций не имеют четко выраженной стратегии достижения поставленных целей, определенных способов их достижения. Но тем не менее они развиваются, вводятся новые формы деятельности, создаются новые продукты и услуги, усложняются структуры управления, появляются новые подразделения и направления деятельности и т.д.

Эти организации развиваются как раз через проект. То есть у менеджмента появляются вынужденно или самостоятельно определенные идеи по развитию своих организаций, которые не претендуют на комплексность, на цельность пакета изменений. Это может быть отдельный проект — создать отдел рекламы, или отдельный проект — купить и запустить новую установку. И такие проекты очень успешно реализуются во многих компаниях. Особенно в организациях, которыми по-прежнему управляют их основатели или собственники. И самый главный вопрос звучит так: как реализовать задуманные изменения, как воплотить их в жизнь, как сделать их реальными, как заставить их работать.

Как же выглядит процесс изменений?

На представленной схеме (см. рис.1) отражены основные аспекты процесса изменений.



Рис. 1. Элементы процесса изменений

Любые изменения начинаются с потребности или с проблемы. В ответ на потребность или проблему должна возникнуть идея. Следующий аспект или следующий этап в процессе изменений — это принятие изменений. Очень важный аспект процесса изменений наличие субъекта изменений (ключевого ресурса). То есть нужен обязательно сотрудник, который будет ввести этот проект со стороны компании-заказчика. И, собственно, последний этап — это осуществление изменений.

Как правило, к консультантам и экспертам обращаются руководители и собственники бизнеса, которые видят определенные проблемы. Например, собственник жалуется на то, что действующая система оплаты приводит к уравниловке — все работники работают одинаково. Начинается халтура. Менеджеры избегают своих обязанностей, по оценке работников. Фонд оплаты труда работает неэффективно. И хотелось бы эту ситуацию исправить, чтобы повысить производительность труда.

В ответ на этот запрос формируется решение, возникает идея. В данном примере, носителями идеи могут стать консультанты в лице студентов бизнес-школы. Они понимают, что надо ввести индивидуальные показатели оценки для всех сотрудников. Дополнить их показателями оценки подразделений, привязать степень выполнения показателей к премии. И таким образом стимулировать руководителей к оценке работников, а сотрудников стимулировать к повышению своих собственных показателей.

В теоретических источниках иногда можно встретить точку зрения о том, что идеи и потребность могут меняться местами.

Например, менеджер может прочитать в книжке какую-то новую идею. Прочитать о технологиях бережливого производства и захотеть внедрить их у себя. И тогда под идею формируется или находится определенная потребность. Однако, опыт показывает, что реальные организационные изменения как раз чаще начинаются с реальной потребности и проблемы. Если в организации просто находится какая-то интересная идея, как правило она со временем затухает, если она не рождена из реальной потребности или проблемы в работе организации.

Но, мы будем исходить из первого варианта: сначала потребность, потом идея. И, тогда задача консультанта (или студента бизнес-школы) провести брифинг, чтобы полнее понять устремления и основные сложности собственника или руководителя. Говоря современным языком — «снять» потребность у заказчика изменений.

Для этого в опросник (бриф) с руководителем включаются «сильные» вопросы, запускающие мыслительные процессы:

- Опишите ситуацию и в чем вы видите первостепенную задачу (результат проекта).
- Что вы хотите получить в итоге решения этой задачи? (важность и актуальность задачи).

- Как вы думаете, в чем ключевые сложности? Как вы это поняли? А на взгляд топ-команды? А на взгляд работников? (восприятие текущей ситуации руководителем).

- Что вы уже пробовали, чтобы решить эти сложности? Что получилось после? Что действует настолько эффективно, чтобы на это можно было опираться в дальнейшем? (опыт разрешения ситуации, сложности).

- Каким образом результат проекта поможет вам достигнуть ваших главных целей? Что необходимо развить, улучшить? Какие новые знания и навыки требуются? (результат проекта и как он связан с целями).

- Как вы будете оценивать/измерять эффективность? Как будете измерять движение к результату и регресс? (измерители цели, измерители поведения и изменений, которые должны происходить по ходу проекта).

- Кто должен обязательно участвовать? (сопоставление лиц, от кого зависит внедрение).

- Что должно появиться после? Каких изменений вы ожидаете? Эти изменения материального или нематериального плана (сверка общего понимания: на какие изменения бизнеса будут влиять результат проекта и как).

- С каким сопротивлением мы столкнемся во время реализации проекта? Что важно знать до мероприятия? Какие документы нужно изучить? (уточнение проблематики и добавление ясности).

- Как вы думаете можно внедрить итоги (предположение и ожидание руководителя по внедрению).

По сути, на этом этапе формируются идеи как можно решить конкретную потребность. У руководителя приходят озарения и инсайты относительно способов и методов достижения целей. Приходит глубокое осознание и понимание смыслов изменений, растет приверженность.

Задача консультанта в лице студента бизнес-школы — сформулировать образ конечного результата своего проекта в рамках глобальной потребности заказчика. Ну и далее, разработать планы изменений и дисциплинированно следовать этому плану, преодолевая сопротивление сотрудников.

И тогда какой ответ рождается на вопрос «Где взять тему для выпускной квалификационной работы»? Спросить у заказчика изменений! ■

1. Дафт Р. Менеджмент. 8-е изд. / Р. Дафт; пер. с англ. под ред. С.К. Мордвинова. – СПб: Питер, 2009. – 800 с.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

Дафт Р. Менеджмент. 8-е изд. / Р. Дафт; пер. с англ. под ред. С.К. Мордвинова. – СПб: Питер, 2009. – 800 с.

How to decide on the topic of the final qualifying work

© **Volkova M., 2022**

In this article gives a brief historical overview of how organizations developed and changed. The author describes a

practical tool that triggers the thought processes of a manager to formulate a clear request for solving a problem in an organization. The purpose of the article is to focus graduates on finding an urgent problem for research when writing final qualifying papers.

Keywords: brief, implementation, idea, changes, project, innovation, organization
