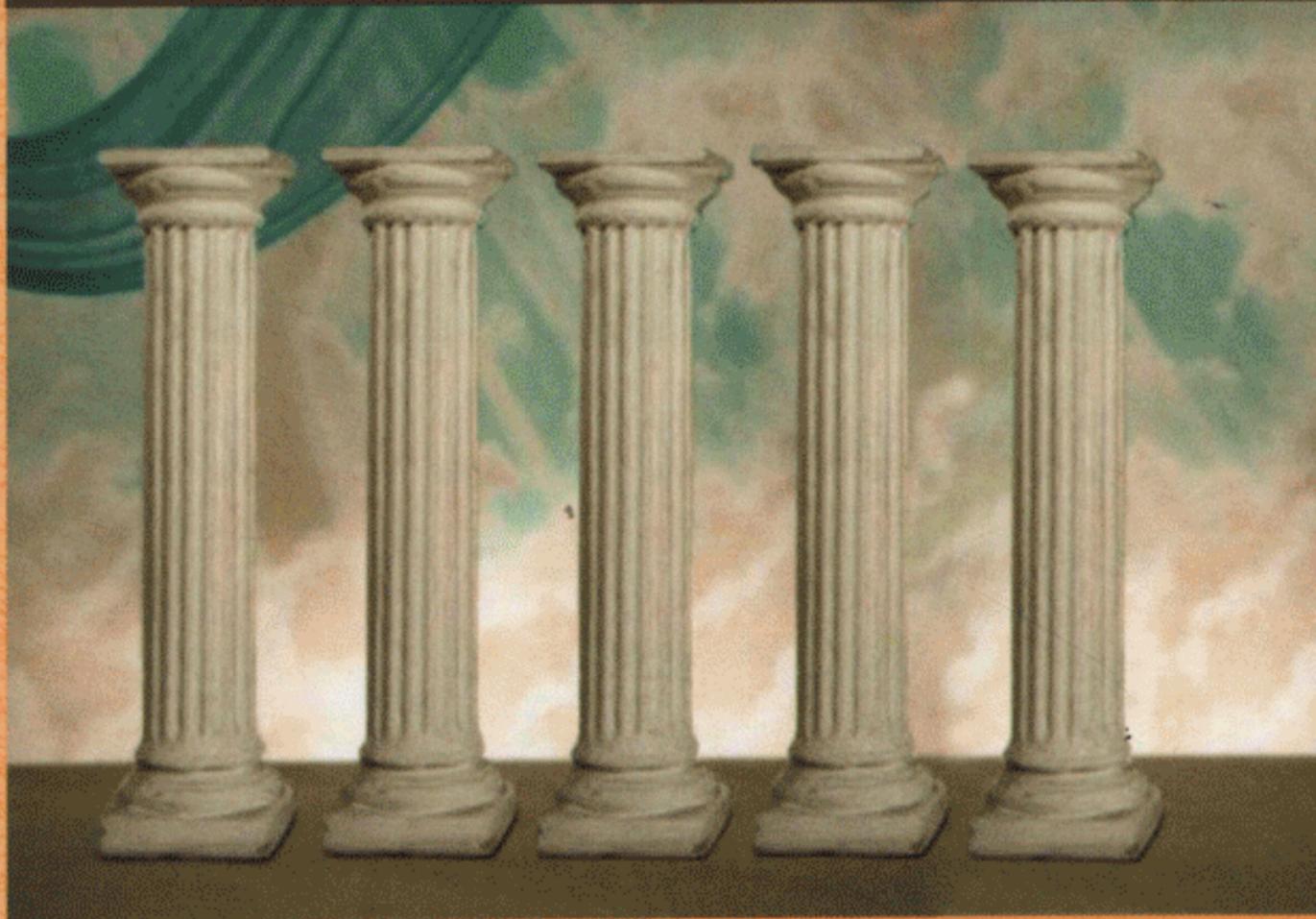




ДЕЛОВОЕ СОВЕРШЕНСТВО

ДЖ. ХАРРИНГТОН

ПЯТЬ СТОЛПОВ ОРГАНИЗАЦИОННОГО СОВЕРШЕНСТВА



СОВЕРШЕНСТВО
УПРАВЛЕНИЯ
ИЗМЕНЕНИЯМИ

Change Management Excellence

The Art of Excelling In Change Management

Book 3 in the five-part series

The Five Pillars of Organizational Excellence

H. James Harrington, Ph.D.



Paton Press LLC
Chico, California

ДЕЛОВОЕ СОВЕРШЕНСТВО

Дж. ХАРРИНГТОН

СОВЕРШЕНСТВО УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Искусство совершенствования
управления изменениями

Перевод с английского



РИА «Стандарты и качество»
Москва 2008

УДК 658.5



Библиотека Всероссийской организации качества

Серия книг «Деловое совершенство»

Харрингтон Дж.

Совершенство управления изменениями / Пер. с англ. В.Н. Загребельного;
Под науч. ред. В.В. Брагина. — М.: РИА «Стандарты и качество», 2008. — с. 192,
ил. — (серия «Деловое совершенство»).

ISBN 978-5-94938-061-1

В книге описан один из пяти столпов организационного совершенства — совершенное управление изменениями. По мнению автора, решение вопросов, связанных с происходящими изменениями, — крупнейшая проблема, с которой сталкивается большинство организаций.

Книга предназначена для собственников предприятий, руководителей высшего и среднего звена, специалистов по совершенствованию систем менеджмента качества, организационному развитию, экспертов консалтинговых фирм.

УДК 658.5

Система менеджмента качества
РИА «Стандарты и качество»
сертифицирована
по ГОСТ Р ИСО 9001-2001
и ИСО 9001:2000.



ISBN 978-5-94938-061-1

© Н. James Harrington, 2006

© РИА «Стандарты и качество», 2008

К НАШИМ ЧИТАТЕЛЯМ

Управление изменениями — очень популярная тема. Актуальность перемен не вызывает сомнений. Сложнее обстоит дело с их неслучайностью. Верно определить направление изменения и организовать эффективную работу компании по достижению запланированного результата удастся не всем.

Дж. Харрингтон рассматривает изменения как необходимость, но не только. Автор во всем видит две стороны: позитивную и негативную. Перемены можно воспринимать и как опасность, и как возможность. Важно понять, как человек отнесется к грядущим изменениям. Особенностью позиции автора можно считать то внимание, которое он уделяет роли руководителей организации в управлении изменениями.

В научно-популярной литературе традиционно описываются два подхода к управлению изменениями: революционный (реинжиниринг бизнес-процессов) и эволюционный (создание проектов организационного развития). Практика консультирования российских предприятий подтверждает: изменения в современном российском бизнесе проводятся в основном революционным путем. Он позволяет сдвинуть с места устоявшиеся процессы, но, как правило, сводит к минимуму роль сотрудников в разработке и проведении проектов развития организации, что снижает эффективность перемен. Истина как всегда лежит посередине: необходимо сочетание обоих подходов. Дж. Харрингтон успешно объединяет эволюцию и революцию, предлагая плановое ведение проекта изменений, максимально учитывая человеческий фактор.

Недостаточно заинтересовать сотрудников идеей перемен. Нужно наладить кропотливую работу по ее реализации. Насколько необходимы перемены, в какой сфере деятельности компании они нужны в первую очередь? Предлагаемая методика 12-уровневой сетки факторов успеха организации позволяет решить две задачи: представить, как топ-менеджмент видит направление изменений и выбрать описание каждого ключевого фактора успеха, который наилучшим образом отображает текущее состояние компании. Работа по выбору направления изменений должна быть соответствующим образом описана. В книге приведен пример подобного документа.

Подробно рассматривая все фазы процесса перемен (от анализа их необходимости до определения качества проведенных изменений), автор особо выделяет управление болью. Этот медицинский термин вводится, чтобы показать, что

любое изменение носит психологический характер: «неприятные ощущения возникают, когда люди вынуждены расплачиваться за нерешенную проблему или утраченную возможность». Выделяются также «боль переходного периода», «боль от перемен в будущем». Управлять болью — значит дать сотрудникам возможность осознания будущей боли и выбора своей дальнейшей судьбы, вплоть до ухода из организации.

Особое место в управлении изменениями отводится наличию ключевых ролей в процессе введения и реализации перемен. Пять основных ролей: иницирующий спонсор, поддерживающий спонсор, агент перемен, цель (мишень перемен), сторонник перемен автор предлагает изображать графически, строя карты ролей. На них отражаются ключевые фигуры перемен, важные взаимоотношения, политические реалии, которые являются критичными для достижения успеха.

Изменения дают значительный эффект, если использовать идею синергии: объединение усилий повышает порог шока от перемен в будущем и требует меньшего напряжения для их реализации. В книге даны рекомендации по созданию синергетического эффекта в ходе управления изменениями.

Изменения не могут восприниматься всеми сотрудниками одинаково. Сопротивление неизбежно. Чтобы успешно преодолевать его, необходимо знать причину нежелания меняться. Они могут быть субъективные и объективные (например, культура организации). Необходимо не только зафиксировать сопротивление, но и измерить его силу. Это даст возможность спроектировать адекватное коррекционное воздействие. Примеры оценки силы сопротивления дают читателю представление об алгоритме его измерения.

Автор справедливо отмечает, что методик проведения изменений множество. Важно использовать их в соответствии с этапами и целями перемен. В книге дан обзор методов проведения изменений и практический пример их использования.

Многочисленные цитаты и примеры из практики проведения изменений в крупнейших американских корпорациях наглядно убеждают читателя в эффективности предлагаемого подхода.

Книга Дж. Харрингтона будет интересна тем, кто по роду деятельности связан с изменениями в организации, — сотрудникам службы персонала, отделов стратегического развития, специалистам по антикризисному управлению, консультантам, работающим в сфере организационных изменений, бизнес-тренерам (проводящим тренинги, направленные на подготовку к проведению изменений в жизнь), а также менеджерам, стремящимся укрепить позиции своей организации в меняющемся мире.

*Светлана Гончарова,
ведущий преподаватель-консультант,
«Русская Школа Управления»*

ОБ АВТОРЕ

В своей книге Tech Trending (2001) Эми Цукерман (Amy Zuckerman) относит Джеймса Харрингтона к числу «типичных создателей новых тенденций в технике». Газета The New York Times писала о нем как о человеке, «обладающем даром синтеза и восприятия новых знаний и опыта, умением по-новому применять их, что в условиях современной экономики порой важнее чисто технических навыков».

Текущие обязанности

В настоящее время Дж. Харрингтон является исполнительным директором созданного им Harrington Institute Inc., председателем советов директоров ряда других компаний, а также сопредседателем от США Совета по технологиям управления проектами при Университете Квебека.

Предыдущий опыт работы

В феврале 2002 г. Дж. Харрингтон оставил должность операционного директора* компании Systemcorp ALG, ведущего производителя программных средств управления проектами и знаниями. До этого он был одним из совладельцев и руководителей Process Innovation Group, входящей в состав корпорации Ernst & Young, а еще ранее свыше тридцати лет проработал в корпорации IBM в качестве старшего инженера и руководителя проектов.

Дж. Харрингтон — бывший председатель Международной академии качества и экс-президент Американского общества качества, активный член Совета по глобальной экономике знаний.

Награды и дипломы

Ежегодно Азиатско-Тихоокеанская организация качества присуждает почетные медали Харрингтона — Исикавы, названные так в знак уважения к вкладу, внесенному этими специалистами в развитие данного региона. В 1997 г. Общество качества Квебека учредило свою награду — медаль Харрингтона — Нерона, отметив тем самым выдающийся вклад Харрингтона в развитие канадского движения за качество. В 2000 г. его именем была названа национальная премия по качеству, учрежденная в Шри-Ланке.

* Операционный директор (Chief Operating Officer) — один из руководителей корпорации, отвечающий за повседневные операции и текущую деятельность. — *Прим. ред.*

Выдающийся вклад Дж. Харрингтона в мировое движение за повышение эффективности производства отмечен многочисленными наградами и премиями, включая медаль Эдвардса, медаль Ланкастера, медаль «За безупречную службу» Американского общества качества, китайскую премию «Магнолия» и др. Он является почетным консультантом Китайской ассоциации контроля качества, в 1990 г. введен в Сингапурскую галерею славы. Харрингтон избран почетным пожизненным президентом Азиатско-Тихоокеанской организации качества, почетным директором Ассоциации контроля качества Чили, действительным членом Британской организации по контролю качества и Американского общества качества, почетным членом обществ качества Тайваня, Аргентины, Бразилии, Колумбии и Сингапура. Его имя включено в справочники Who is Who Worldwide, а также Men of Distinction Worldwide («Кто есть кто в мире» и «Выдающиеся мужчины мира»). Дж. Харрингтоном сделаны сотни докладов и сообщений на тему повышения эффективности и операционного управления предприятиями на местном уровне, уровне штата, а также на общенациональном и международном уровнях.

Дж. Харрингтон опубликовал сотни технических отчетов и журнальных статей. Он написал 28 книг и является автором 10 пакетов программных средств.

Другие книги Джеймса Харрингтона

The Improvement Process (McGraw-Hill, 1987, a best-selling business book that year).

Poor-Quality Cost (Marcel Dekker, 1987).

Excellence — The IBM Way (American Society for Quality, 1988).

The Quality-Profit Connection (American Society for Quality, 1988).

Business Process Improvement (McGraw-Hill, 1991, the first book about process redesign).

The Mouse Story (Ernst & Young, 1991).

Of Tails and Teams (American Society for Quality, 1994).

Total Improvement Management (McGraw-Hill, 1995).

High Performance Benchmarking (McGraw-Hill, 1996).

The Complete Benchmarking Implementation Guide (McGraw-Hill, 1996).

ISO 9000 and Beyond (McGraw-Hill, 1996).

The Business Process Improvement Workbook (McGraw-Hill, 1997).

The Creativity Toolkit — Provoking Creativity in Individuals and Organizations (McGraw-Hill, 1998).

Statistical Analysis Simplified — The Easy-to-Understand Guide to SPC and Data Analysis (McGraw-Hill, 1998).

Area Activity Analysis — Aligning Work Activities and Measurements to Enhance Business Performance (McGraw-Hill, 1998).

Reliability Simplified — Going Beyond Quality to Keep Customers for Life (McGraw-Hill, 1999).

ISO 14000 Implementation — Upgrading Your EMS Effectively (McGraw-Hill, 1999).

Performance Improvement Methods — Fighting the War on Waste (with Kenneth C. Lomax, McGraw-Hill, 1999).

Simulation Modeling Methods — An Interactive Guide to Results-Based Decision Making (McGraw-Hill, 2000).

Project Change Management — Applying Change Management to Improvement Projects (with Daryl R. Conner and Nicholas L. Horney, McGraw-Hill, 2000).

E-Business Project Manager (American Society for Quality, 2002).

Project Management Excellence: The Art of Excelling in Process Management (Paton Press, 2006).

Change Management Excellence: The Art of Excelling in Change Management (Paton Press, 2006).

Knowledge Management Excellence: The Art of Excelling in Knowledge Management (Paton Press, 2006).

Resource Management Excellence: The Art of Excelling in Resource Management (Paton Press, 2006).

Making Teams Hum (Paton Press, 2006).

ПОСВЯЩЕНИЕ

Я посвящаю эту книгу Кэнди и Биллу Роджерс, моим добрым друзьям, которые всегда находят время, чтобы помочь мне.

БЛАГОДАРНОСТИ

Я глубоко признателен Кэнди Роджерс, потратившей бесконечное количество часов на расшифровку и перепечатку надиктованного мною текста. Без ее помощи я мало что сумел бы сделать. Благодарю также своих друзей по Американскому обществу качества и Международной академии качества за вклад в разработку концепций, описываемых в данной книге.

Я также хотел бы отметить вклад, внесенный в подготовку этой книги командой специалистов из Harrington Institute Inc. Но прежде всего я хочу выразить благодарность моей жене Маргерит, которая приходила на помощь всякий раз, когда я в ней нуждался.

ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО

В 1990 г. я был в Сингапуре. Войдя в вестибюль здания, в котором располагался Национальный комитет по вопросам производительности Сингапура, я заметил мраморную мемориальную доску. Подойдя ближе, прочитал, что она посвящена д-ру Дж. Харрингтону за вклад в дело качества и развитие производительности. Это было приятным сюрпризом.

В Сингапуре было много нового и интересного. Я и раньше был высокого мнения о Джиме Харрингтоне, бывшем президенте всемирно известного Американского общества качества, но не подозревал, что этот человек, обладающий энциклопедическими знаниями в области качества и бизнеса, удостоен наград многих зарубежных организаций.

Джим всегда в работе, к тому же он плодовитый писатель. Его произведения покоряют читателя своей глубиной. В свое время я рецензировал книги для журнала *Quality Digest*. В большинстве случаев это был тяжелый труд, иногда приходилось принуждать себя читать новые публикации. Но только не работы Джима Харрингтона, которые всегда отличались глубиной, свежестью взгляда, о чем бы он ни писал. Круг его интересов настолько разнообразен, что я просто поражаюсь, как он успевает всем заниматься и все делать превосходно.

Об изменениях написано немало, и чаще всего в книгах они рассматриваются как отдельная тема. Джим анализирует эту проблему более фундаментально, говорит не просто об изменениях, а расширяет это понятие, затрагивая вопрос *управления изменениями*. Затем он наглядно показывает, как эффективно использовать такой метод управления. Управление изменениями, по Харрингтону, — один из пяти столпов наряду с управлением процессами, управлением проектами, управлением знаниями и управлением ресурсами.

В заключение хотел бы заметить: большинство прочитанных книг ставят на полку и редко открывают вновь. Эту работу подобная судьба не постигнет. Она станет вашим настольным справочником, консультантом по управлению изменениями.

Дональд Л. Девар,
президент организации «Международный контроль
и проверка качества»

ПРЕДИСЛОВИЕ*



«Вы участник парада перемен. При этом можно дирижировать оркестром, а можно убирать мусор за участниками праздника. Вы сами делаете выбор».

Дж. Харрингтон

Данная серия книг не предназначена для сторонников традиционных взглядов, людей, слабых духом, или для организаций, главная цель которых — завоевание национальной премии по качеству. Автор адресовал их тем, кто не желает довольствоваться малым, стремится выделиться из толпы и добиться оптимальных результатов. Ниже перечислены пять основных характеристик, необходимых для этого**:

1) *гордость [сотрудников за организацию]* (pride). Все работники должны гордиться организацией и своей принадлежностью к ней;

2) *эффективность* (performance). Организация обязана работать с максимальными производительностью и эффективностью;

3) *прибыльность* (profit). Организация должна создавать прибыль, достаточную для выплаты достойной заработной платы сотрудникам, а также дивидендов, превышающих средний уровень, акционерам;

4) *престиж* (prestige). Организация должна быть привлекательным местом работы и пользоваться известностью как производитель продукции и услуг повышенного спроса;

5) *удовольствие [от работы в организации]* (pleasure). Сотрудники организации должны с удовольствием приходить на работу, понимая, что они заняты полезным делом и находятся в дружественной обстановке.

В наше время недостаточно быть просто успешной компанией, надлежащим образом выполняющей свои обязанности. Производить товары наивысшего качества,

«Для того чтобы побеждать в соревновании с конкурентами, мы обязаны удвоить наши усилия, причем не только в отношении повышения качества наших товаров и услуг, но и качества мышления, реагирования на запросы потребителей, принимаемых решений, всего, чем мы занимаемся».

И.С. Вулард,
председатель
и генеральный директор
корпорации Dupont

* Согласно замыслу автора, данное предисловие (с небольшими изменениями) предваряет каждую из пяти книг серии «Пять столпов организационного совершенства». — Прим. ред.

** Автор объединяет эти пять основных характеристик организации общим названием 5P's, поскольку их английские названия начинаются с латинской буквы P. — Прим. пер.

демонстрируя при этом высочайшую производительность, — тоже не главное. В условиях жесточайшей конкуренции современная организация обязана стремиться к совершенству во всех сферах деятельности (рис. 1). Для этого ей необходимо оптимально улучшать работу своих подразделений, добиваться максимально эффективного использования ресурсов. Ее продукция и услуги должны потрясать воображение потребителей, быть настолько новаторскими и оригинальными, чтобы восхищенному покупателю оставалось воскликнуть: «Не представляю, как им это удается!»

Многолетний опыт взаимодействия с различными организациями и применение разнообразных подходов и методов повышения показателей работы убедили автора в том, что для достижения делового совершенства необходимо научиться правильно и творчески управлять пятью основными элементами, присутствующими в деятельности любой организации. Для обозначения этих элементов автор ввел специальный термин — «пять столпов совершенства».

Задача руководителей любой организации состоит в обеспечении одновременного развития всех пяти базовых составляющих ее деятельности. Самый верный путь к неудаче — сфокусировать внимание менеджмента компании на одном или двух из этих столпов. Безусловно, приоритеты в деятельности организации могут смещаться в ту или иную сторону, соответствующим образом изменяя уровень значимости каждого из пяти столпов организационного совершенства. Но нельзя допустить, чтобы он, находясь на отметке «очень важный», спустился ниже уровня «просто важный».

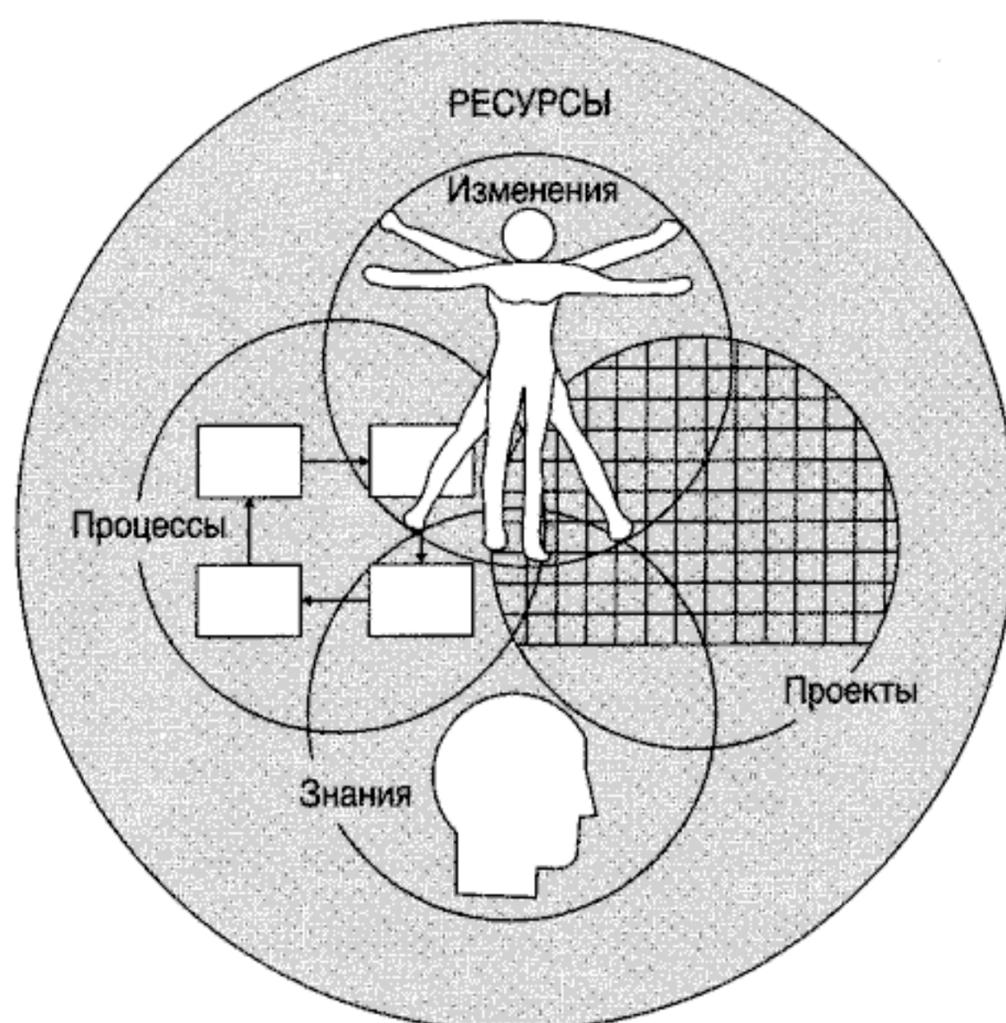


Рис. 1. Организационное совершенство

Процедуры, описываемые в этой серии книг, нацелены на непрерывное и грамотное управление пятью столпами организационного совершенства, обеспечивающее постоянное развитие компаний. В каждом из этих основных элементов нет ничего нового, но предлагаемые автором методы совместного управления ими позволяют выработать комплексный подход к повышению эффективности предприятия (рис. 2).

Итак, пять столпов, на которых покоится организационное совершенство всякой компании, — это **совершенное управление**:

- **процессами.** Мы обязаны уметь управлять всеми процессами и непрерывно их совершенствовать, поскольку именно ими определяются способы ведения бизнеса организации;
- **проектами.** Проекты также требуют адекватного управления, поскольку именно посредством выполнения проектов организация совершенствует все свои процессы;
- **изменениями.** Организация не должна утрачивать управляемость в условиях хаоса, который возникает вследствие характера и масштаба проводимых изменений;
- **знаниями.** Организация обязана уметь управлять своим наиболее ценным капиталом — знаниями, которыми она обладает (это важный элемент конкурентоспособности организации, поскольку в наше время любая



Рис. 2. Пять столпов организационного совершенства

технология может быть заимствована, переработана и внедрена в любой точке земного шара буквально за несколько дней);

- **ресурсами.** Все ресурсы и активы организации требуют надлежащего управления, от их правильного использования зависят результаты ее деятельности.

Эффективно управляя пятью элементами организационного совершенства с учетом существующих между ними взаимовлияний, компания способна добиваться удивительных превращений. Она избавляется от пут, сдерживающих ее развитие, и на всех парусах устремляется к сияющим высотам успеха и полной реализации всех возможностей, которыми обладает.

Деловое совершенство любой организации заключается в ее способности к постоянным изменениям, в умении руководства управлять всеми пятью его составляющими в ходе поиска способов удовлетворения ужесточающихся требований к эффективности и производительности. Предлагаемая вниманию читателей серия книг (каждая из которых посвящена одному из пяти столпов организационного совершенства) призвана помочь в решении этой важнейшей задачи. В серию входят следующие издания:

- «Совершенство управления процессами»;
- «Совершенство управления проектами»;
- «Совершенство управления изменениями»;
- «Совершенство управления знаниями»;
- «Совершенство управления ресурсами».

Ни одна из перечисленных составляющих не способна в одиночку обеспечить подлинное деловое совершенство организации. Они вместе должны принимать участие в управлении компанией, и каждая из них важна для постоянного удовлетворения потребностей всех заинтересованных сторон. Все предприятия, добившиеся организационного совершенства, сталкиваются с одной и той же проблемой. Она состоит в необходимости создания корпоративной культуры «обучающейся» организации, в которой умение поддерживать структуру и методы, нацеленные на достижение оптимальной эффективности, гармонично сочетается со стремлением к удовлетворению интересов потребителей и инвесторов. Книги, входящие в серию «Пять столпов организационного совершенства», помогут в решении данной проблемы.

Поскольку очень важно понимать, каким образом пять указанных составляющих взаимодействуют и взаимно усиливают друг друга, ниже приведены краткие характеристики каждой из них.

«Эти компании [достигшие делового совершенства] добиваются требуемых результатов посредством создания и внедрения интеллектуальных, технических, человеческих, информационных и иных ресурсов, составляющих их капитал, во все процессы управления материальными и нематериальными активами».

Арманд В. Фейгенбаум
и Дональд Фейгенбаум,
The Power of Management
Capital (2003)

СТОЛП I. СОВЕРШЕНСТВО УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССАМИ

«На самом деле организацией управляют не менеджеры, а применяемые процессы».

Дж. Харрингтон



Концепция управления процессами, служащая основой для большинства современных методологий управления совершенствованием организаций, не представляет новизны для профессионалов в области менеджмента.

Процессом принято называть последовательность взаимосвязанных действий по преобразованию входов в выходы, когда первые приобретают ценность, добавленную обработкой. Именно так организация осуществляет свою повседневную деятельность, а применяемые процессы определяют характер ее функционирования.

Для управления любым процессом необходимо установить и согласовать шесть ключевых задач:

- 1) требования к выходам процесса между его владельцем (process owner) и потребителями;
- 2) требования к входам процесса между поставщиками и его владельцем;
- 3) выбор процесса, способного преобразовать входы, предлагаемые поставщиками, в выходы, отвечающие по техническим характеристикам и качеству требованиям потребителей;
- 4) систему измерений характеристик процесса для всех заинтересованных сторон, поддерживающую обратные связи между процессом, поставщиками его входов и потребителями выходов;
- 5) методы обучения операторов, управляющих процессом;
- 6) систему встроенного контроля параметров процесса.

«Большинство отдельных исполнителей и целые рабочие группы, существующие внутри организации, предпочитают идти по пути наименьшего сопротивления, неизменно приходя к тому, что эффективность их работы скатывается до минимально низкого уровня».

Уильям Дж. Шварц,
руководитель ассоциации
CEO Alliance and the Center for
Inspired Performance

Именно на решении перечисленных задач должно быть сосредоточено внимание разработчиков любых процессов. Вместе с тем большинство организаций на практике сталкиваются с одной и той же проблемой: многие применяемые ими вспомогательные процессы не проработаны должным образом. Они разрабатываются по мере возникновения потребности, без надлежащего изучения и понимания их сущности.

Два подхода к управлению процессами

Можно выделить следующие основные подходы к управлению процессами:

- управление на микроуровне, т. е. на уровне команд исполнителей или отдельных подразделений предприятия;

- управление на макроуровне, т. е. управление процессами, в которых задействованы многие (или все) подразделения и (или) функциональные службы предприятия.

Обязанности специалистов по качеству в основном связаны с непрерывным совершенствованием процессов управления (рис. 3) путем использования следующих инструментов: планирования эксперимента, анализа воспроизводимости процессов и коренных причин дефектов, методов управления документацией, кружков качества, систем сбора и внедрения рационализаторских предложений, методологии «Шесть сигм», циклов Шухарта*, стандарта ИСО 9001, организации производства по принципу «точно вовремя», аттестации поставщиков и др.

В передовых организациях руководство требует от команд исполнителей и от подразделений непрерывного совершенствования применяемых ими процессов. Эта работа должна быть постоянной. Если она ведется правильно, то общая производительность и эффективность всех существующих процессов должна возрастать ежегодно на 10—15%. В большинстве случаев команды, создаваемые для реализации проектов совершенствования, сосредоточивают свое внимание на проблемах, связанных с взаимодействием различных подразделений предприятий. Обычно такие задачи решаются за 3—12 месяцев. Затем эти команды расформируются, а обязанности по текущему совершенствованию процессов передают группам непосредственных исполнителей. Методология анализа действий в определенной области (area activity analysis, AAA), которая будет рассмотрена в данной книге, является наиболее эффективным подходом к улучшению процессов.

Как считают в корпорации IBM, благодаря повышенному вниманию, уделяемому совершенствованию процессов и взаимодействию с поставщиками, компании удалось «за период с 1997 по 2001 г. вдвое повысить уровень надежности высокопроизводительных серверов, вычислительные мощности которых за тот же период выросли в четыре раза».

- Оптимист считает, что стакан наполовину полон.
- Пессимист считает, что стакан наполовину пуст.
- Менеджер процесса в этом случае скажет, что имеется вдвое больше стаканов, чем нужно.



Рис. 3. Как разные люди воспринимают не полностью налитый стакан

«Если руководитель создает видимость непрерывного совершенствования продукции или услуг компании, которые на самом деле перестают отвечать ожиданиям потребителей, он неизбежно приобретает репутацию прожектера, к словам которого следует относиться настороженно».

Стивен Р. Кови,
«Семь навыков высокоэффективных людей» (2007)

* Имеется в виду известный цикл PDCA Шухарта — Деминга. — Прим. пер.

СТОЛП II. СОВЕРШЕНСТВО УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ



«О какой конкурентоспособности предприятия может идти речь, если до 70% усилий по его совершенствованию оказываются безрезультатными».

Дж. Харрингтон

По данным отчета Chaos Report, подготовленного компанией Standish Group International:

- успешными являются только 26% от общего количества инициируемых проектов;
- около 40% проектов в областях, связанных с применением информационных технологий, оказываются безрезультатными.

Проект — временное предприятие*, направленное на создание уникальной продукции или услуги.

Проекты в большинстве компаний, как правило, связаны с решением наиболее важных задач с точки зрения выполнения миссии организации, а необходимость своевременного получения качественных результатов проектов не подлежит сомнению.

В последнее время радикально изменилось положение дел с выполнением проектов в такой сложной сфере, как информационные технологии. По данным Gartner Group**, в 2000 г. лидирующие организации завершают 90% проектов с отклонением не более чем на 10% от запланированных бюджетов и графиков. Отраслевые компании, сумевшие выработать необходимые стандарты управления, на 50% сократили количество случаев превышения установленных сроков завершения или остановок начатых проектов, а также сумм перерасходов выделенных средств.

Перепроектирование и реинжиниринг процессов относятся к числу наиболее распространенных типов проектов, реализуемых организациями. По статистике, до 60% подобных акций заканчиваются неудачами. Главными причинами этих дорогостоящих провалов служит неудовлетворительное управление проектами и изменениями, проводимыми в организации. Для борьбы с ними корпорация IBM, например, реализовала одиннадцать специальных программ, задачи которых варьировались от совершенствования управления внутренними информационными системами до методов разработки новой продукции и сервисного

* ГОСТ Р ИСО 9001:2001 определяет проект как уникальный процесс, состоящий из совокупности скоординированной и управляемой деятельности с начальной и конечной датами, предпринятый для достижения цели, соответствующей конкретным требованиям, включающий ограничения сроков, стоимости и ресурсов. — *Прим. науч. ред.*

** Корпорация Gartner, Inc. — исследовательская и консалтинговая фирма, специализирующаяся преимущественно на бизнес-приложениях информационных технологий, проводящая конференции и семинары в этой области, опросы, издающая разнообразные учебно-справочные материалы. До 2001 г. действовала под названием The Gartner Group. В настоящее время на нее работают аналитики и консультанты из 75 стран мира. — *Прим. пер.*

обслуживания потребителей. Как сообщалось в отчетах корпорации, удалось «на 31% сократить расходы, связанные с применением информационных технологий, и сэкономить на этом более 2 млрд долл. Начиная с 1993 г. продолжительность цикла разработки крупных вычислительных систем сократилась с 56 до 16 месяцев, а разработка дешевых персональных компьютеров составляет всего семь месяцев вместо двух лет, требовавшихся раньше».

Профессиональный руководитель проекта

Между управлением проектами и менеджментом качества есть много общего. Каждый человек считает, что хорошо представляет себе значение понятия «качество». Поэтому во многих организациях убеждены: управление качеством можно поручить любому сотруднику. То же самое относится к управлению проектами. Менеджер по качеству обязан быть специалистом в своей области, точно так же и управление проектами можно доверять только профессионалам. Истинный лидер команды исполнителей должен обладать специальными навыками в области управления проектами, приобретаемыми обучением и тренировками.

«Свод знаний по управлению проектами»^{*} устанавливает 69 инструментов управления, которыми обязан уметь пользоваться руководитель проектов. Но в настоящее время лишь небольшое количество таких специалистов профессионально владеют этими приемами (рис. 4).

В современном мире большинство организаций вынуждено одновременно выполнять целый ряд взаимосвязанных проектов. Требования к проектам и графики их выполнения постоянно меняются, что порождает цепочку трансформаций

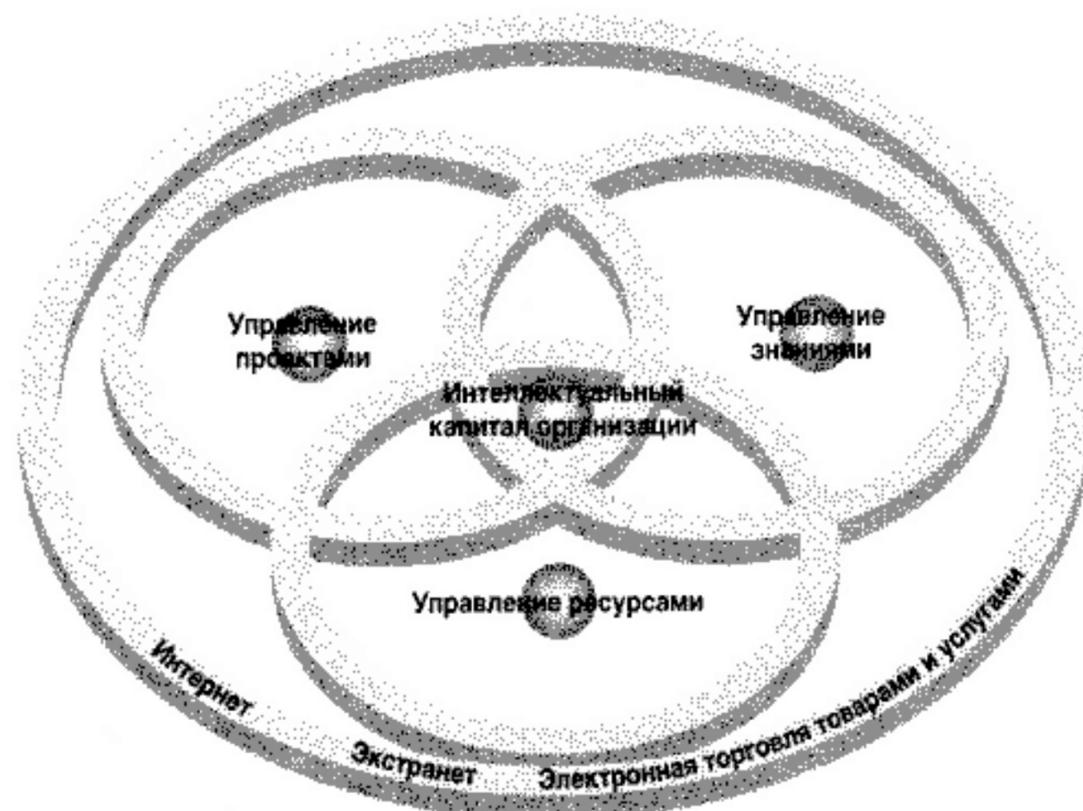


Рис. 4. Комплекс инструментов управления

* Project Management Body of Knowledge (PMBOK) — официальный документ, изданный Американским институтом управления проектами (PMI) в качестве обязательного руководства, применяемого при аттестации профессиональных руководителей проектов. — Прим. пер.

внутри организации. Поэтому изолированное управление отдельными проектами недопустимо. Организации должны комплексно подходить к реализации проектов, оптимизируя распределение приоритетов и ресурсов.

«Совершенство управления проектами. Искусство совершенствования управления проектами» — вторая книга серии. Она посвящена вопросам эффективного применения инструментов управления и интеграции управления проектами в общую систему организации работы предприятий. Подобная интеграция требует комплексного применения методов управления проектами, ресурсами и знаниями, составляющих интеллектуальный капитал предприятия.

СТОЛП III. СОВЕРШЕНСТВО УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Каждый считает себя специалистом в деле реформирования, хотя на самом деле мы просто люди, жаждущие перемен. Всякий руководитель ратует за такие преобразования, которые затрагивают других членов команды. Когда же изменения касаются его самого, то, как правило, он противится экспериментам, уводящим в сторону от апробированного эффективного опыта работы. Если организация всерьез намерена измениться, то ее высшее руководство обязано возглавить список приверженцев перемен. В книге подробно рассмотрены эти изменения.

СТОЛП IV. СОВЕРШЕНСТВО УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ



«Со смертью человека пропадает весь накопленный им багаж знаний».

Дж. Харрингтон

Объем знаний, которым обладает организация, становится ключевым фактором ее успешности. Интернет и другие информационные технологии, нацеленные на удовлетворение потребности в знаниях, снабжают нас бóльшим количеством информации, чем мы способны усвоить. В Интернете можно найти не один, не

два, а сотни и даже тысячи источников информации, каждый из которых требует исследования в поисках драгоценных крупиц нужных сведений. Мы настолько перегружены сведениями, что у нас не остается времени на их адекватное восприятие и использование.

Хуже того, большая часть знаний, которыми обладают организации, до сих пор недостаточно отражена в соответствующей документации. Она хранится в умах сотрудников и накопленном ими опыте. Организации

«Соответствующие исследования доказывают, что до 60% инициатив по внесению изменений в работу предприятий и других проектов терпят неудачи вследствие полной неспособности руководителей управлять их социальными последствиями».

Gartner Group

утрачивают эти знания, не отраженные в базах знаний, вместе с увольняющимися работниками. В четвертой книге серии, «Совершенство управления знаниями. Искусство совершенствования управления знаниями», автор рассматривает пути создания систем управления знаниями (KMS), описывая способы отсеивания ненужной, ложной информации и накопления сведений, необходимых для функционирования организации. Поскольку в наших компьютерах, письменных столах и собственной памяти скапливается огромное количество сведений, система управления знаниями должна быть нацелена на информационное обеспечение основных направлений работы компании и отвечать ее специализации.

Что такое знания?

Под знаниями (в широком смысле) понимают совокупность практического опыта, методов, традиций, ценностей, информации, экспертных суждений и интуитивных представлений (всех работников организации), которые являются одновременно рабочей средой и схемой для оценок и использования нового опыта и информации. Различают два вида знаний — явные и неявные (скрытые).

Явные знания — это любые сведения, сохраняемые на частично структурированных носителях, например в виде документов, сообщений по электронной и голосовой почте или на видео. В дальнейшем мы будем называть такие знания определенными, или осязаемыми. Они могут передаваться от одного человека к другому в систематизированном виде.

Неявные знания представляют собой совокупность сведений, формируемых вокруг нематериальных факторов, образующих индивидуальный опыт человека. Это персональные, специфичные по своему содержанию сведения, неотъемлемые от их обладателя. К их числу относятся знания, накапливаемые человеком в результате индивидуального опыта, и вырабатываемые им навыки. Эти знания воплощаются в виде убеждений, ценностей, принципов и морали, которыми человек руководствуется в своей деятельности. Такие знания, служащие основой индивидуальных идей, взглядов, ценностей и суждений, принято также обозначать термином «мягкое знание» (soft knowledge). Они доступны для окружающих только в результате общения с их носителем.

Управление знаниями можно определить как активный, систематический процесс преобразования интеллектуальных активов или знаний, которыми обладает организация, в материальные и иные ценности с последующим их распределением между всеми заинтересованными сторонами. В книге «Совершенство управления знаниями» будут рассмотрены шесть основных этапов создания и внедрения эффективных систем управления знаниями:

- Этап 1 — установление требований (включает 7 мероприятий).
- Этап 2 — оценка существующей инфраструктуры (16 мероприятий).
- Этап 3 — разработка системы управления знаниями (12 мероприятий).

- Этап 4 — опытное внедрение системы (15 мероприятий).
- Этап 5 — развертывание системы (10 мероприятий).
- Этап 6 — непрерывное совершенствование системы (1 мероприятие).



«Знание переводит нас из мира случайностей в мир осознанного выбора».

Дж. Харрингтон

Истинным критерием успешности управления знаниями может служить количество людей, получивших доступ к новым идеям через внутренние сети распространения информации и сумевших воплотить их на практике. Именно таким путем самые современные идеи и (или) передовой опыт доходят до рабочих мест. Сети распространения информации внутри организации позволяют последним создавать в тех или иных областях критические массы знаний, служащие основой для выработки работающих стандартов. Они также открывают для сотрудников доступ к созданным стандартам, позволяя им высказывать замечания, направленные на их совершенствование. Любой человек, принятый на работу в организацию, имеет возможность просмотреть интересующие его материалы и высказать рекомендации, основываясь на собственных представлениях, творческих возможностях и накопленном опыте.

Серьезная проблема при внедрении систем управления знаниями заключается в стандартизованности индивидуальных знаний работников, включая их представления о процессах и правилах поведения, упрощающей их распространение среди всех заинтересованных сторон. Но самой сложной задачей является изменение корпоративной культуры организации, благодаря которому ее работники не стремятся утаивать свои знания, а напротив, охотно делятся ими с коллегами.

СТОЛП V. СОВЕРШЕНСТВО УПРАВЛЕНИЯ РЕСУРСАМИ



«Самая лучшая идея требует определенных ресурсов, чтобы она смогла приносить прибыль».

Дж. Харрингтон

Нельзя ничего добиться без наличия необходимых ресурсов. Они — основа всего, чем мы занимаемся. Если их недостаточно — мы терпим неудачи. Переизбыток ресурсов ведет к их непроизводительному расходованию и снижает конкурентоспособность организации. Многие компании, анализируя свою обеспеченность, ограничиваются только трудовыми и (или) финансовыми ресурсами. Но при всей своей важности они составляют лишь малую часть средств, которыми

организация обязана уметь управлять. В пятой книге серии, «Совершенство управления ресурсами. Искусство совершенствования управления ресурсами», будут рассмотрены все виды ресурсов организации и способы эффективного управления ими.

Говоря об управлении ресурсами, мы рассматриваем это понятие в широком смысле, понимая под ними все виды активов компании. К их числу относятся акционеры, менеджеры, работники, финансы, поставщики, материальные запасы, совет директоров, партнеры по существующим альянсам, объекты недвижимости, знания, потребители, патенты, инвесторы, нематериальные запасы, возводимые объекты и строительные материалы. Если так широко рассматривать понятие «ресурсы», то становится очевидным: эффективное управление ими является наиболее важной и сложной задачей любой организации. Каждый менеджер и рядовой сотрудник должен постоянно оценивать свою работу для уверенности, что он наилучшим образом справляется со своими обязанностями.

Бывший генеральный директор корпорации General Electric Джек Уэлч сформулировал шесть основных правил, в соответствии с которыми всякий руководитель должен оценивать собственную деятельность.

1. Воспринимайте реальность такой, какая она есть, а не какой вы желаете ее видеть.
2. Будьте откровенны со всеми.
3. Стремитесь выступать в роли лидера, а не просто менеджера.
4. Изменяйтесь прежде, чем вас вынудят к этому обстоятельства.
5. Не пытайтесь вступать в соревнование, не обладая конкурентными преимуществами.
6. Будьте хозяевами собственной судьбы, иначе ею распорядятся другие.

Для достижения делового совершенства организация должна выработать способы управления каждым из своих ресурсов. При этом главная задача заключается в умении правильно увязывать между собой все действия и усовершенствования в соответствии с их приоритетами для компании. Для этого необходим продуманный, комплексный подход к стратегическому планированию, в котором участвуют все сотрудники — от председателя совета директоров до вахтера, от сбытчиков продукции до работников отдела кадров, от конструкторов до специалистов по техническому обслуживанию. Именно таким должен быть комплексный подход к стратегическому планированию, действующий в направлениях сверху вниз и снизу вверх.

Процесс стратегического планирования, т. е. разработки перспективных бизнес-планов организации, должен охватывать три основные составляющие, указанные на рис. 5.

Комплексный стратегический бизнес-план должен включать следующие 11 документов:

- 1) заявление о миссии организации;
- 2) заявление о ценностях организации;

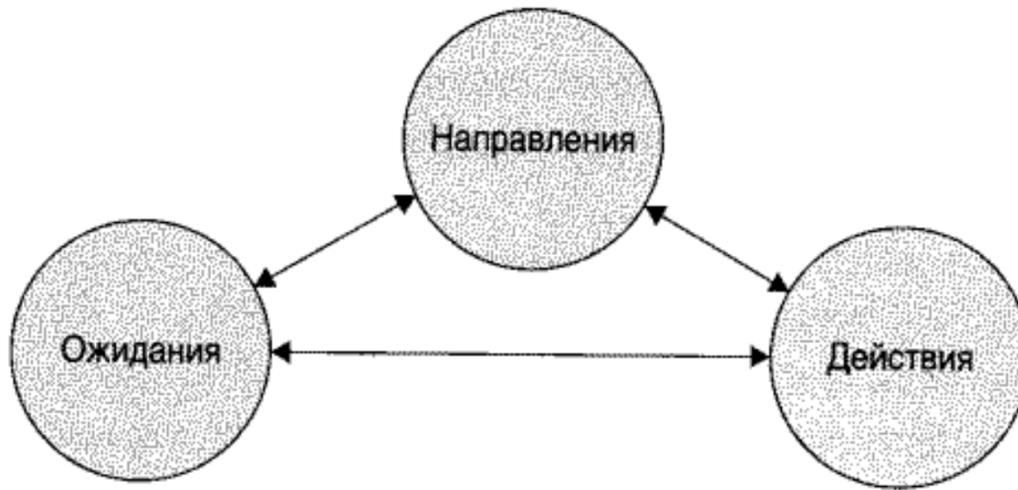


Рис. 5. Три составляющие планирования деятельности организации

Мы надеемся на появление большого количества работников, которые будут сознательно стремиться делать все от них зависящее, чтобы удовлетворить каждого клиента. Без этого любые попытки создания безупречного сервиса останутся тщетными.

Фред Смит,
основатель и генеральный директор Federal Express

- 3) заявление о видении организацией собственного будущего;
- 4) стратегическая направленность организации;
- 5) основные факторы, определяющие успешность организации;
- 6) цели;
- 7) задачи;
- 8) стратегии;
- 9) тактика;
- 10) бюджет;
- 11) планируемые показатели работы.

Управление ресурсами не может осуществляться задним числом — им определяется любое решение, принимаемое руководством. Поэтому главные усилия организации направлены на планирование, координацию, отчетность и непрерывное совершенствование. Многие компании совершают одну и ту же ошибку, увеличивая расход ресурсов для достижения высоких показателей. Такой подход может приносить успех только в отсутствии жесткой конкуренции, но известны примеры, когда признанные гиганты бизнеса терпели неудачу, не уделяя должного внимания управлению ресурсами.



Прыгнуть выше головы

«Любое ограничение существует только в вашем воображении».

Дж. Харрингтон

Желая подчеркнуть ограниченность собственных возможностей, мы любим повторять поговорку «Выше головы не прыгнешь». В современном мире таких пределов не существует. Если вы способны установить какое-то ограничение, то сумеете преодолеть его сами или привлечь кого-либо, кто сделает это для вас.

Мы обязаны научиться мыслить нетрадиционно. Слово «невозможно» должно быть вычеркнуто из нашего лексикона. Недостаточно просто выходить за рамки

привычных представлений. Сейчас требуется отбрасывать любые ограничения и строить новый мир, в котором они отсутствуют вовсе.

В наше время рабочая сила приобретает повышенную мобильность. Организации отказываются от всего лишнего, передавая сторонним предприятиям на условиях аутсорсинга все виды непрофильных работ, кроме деятельности, составляющей их ключевые возможности и компетенции. Офисы компаний уменьшаются по мере перехода все большего количества сотрудников на удаленную работу. Они контактируют с работодателями через средства телекоммуникаций. Ни одна организация не может себе позволить опираться исключительно на собственные силы, если часть ее работ можно выполнить лучше, быстрее и с меньшими рисками с помощью аутсорсинга.

ПОЧЕМУ ОРГАНИЗАЦИИ НУЖДАЮТСЯ В ДЕЛОВОМ СОВЕРШЕНСТВЕ?

Времена изменились, и точно так же меняются наши представления о способах управления совершенствованием организаций. В современной конкурентной деловой среде только самые совершенные компании способны привлекать потребителей. Недостаточно просто уметь изготавливать отличную продукцию. Мы должны стремиться к совершенству во всех аспектах деятельности. Применение разрозненных подходов, таких как всеобщее управление качеством, методология «Шесть сигм» или управление отношениями с потребителями, должно уступить место комплексному видению проблем организации и их устранению. Компания должна научиться восхищать своих клиентов, а не просто удовлетворять их потребности. Потребители должны оценивать ее как выдающееся, а не просто хорошее предприятие.

Название организации надолго запоминается потребителю только в двух случаях:

- 1) если она производит некачественные товары или услуги;
- 2) если ее продукция или услуги привели покупателя в восторг.

Для завоевания преданности потребителей недостаточно просто удовлетворять их требования. В этом случае конкуренты могут увести у вас клиентов, скинув всего несколько центов с цены аналогичного товара. Совершенной должна быть вся без исключения деятельность организации.

За последние пятьдесят лет специалисты по качеству, многочисленные консультанты пытались (чаще всего безуспешно) внедрять разнообразные системы совершенствования всех видов предприятий: частных, государственных, а также научно-образовательных учреждений. Ниже перечислены некоторые из подобных неудачных подходов:

- Контроль качества.

«Мы обязаны научиться любить перемены так же сильно, как мы ненавидели их в прошлом».

Том Питерс (Tom Peters),
Thriving on Chaos: Handbook
for a Management Revolution
(1988)

- Всеобщий контроль качества.
- Бездефектное производство.
- Всеобщее управление качеством (всеобщий менеджмент на основе качества) (TQM).
- Модернизация процессов.
- Методология «Шесть сигм» (терпит неудачи в настоящее время).
- Международный стандарт ИСО 9001:2000 (принес мало реальной пользы).

Возникает вопрос: почему после успехов на первоначальном этапе все эти популярные в прошлом подходы постепенно утрачивали свои позиции и забывались? Их судьба схожа с участью старых игрушек: ребенок немедленно забрасывает их в дальний угол, обнаружив под рождественской елкой новые.

Тщетность попыток улучшить работу организации с помощью этих подходов обусловлена следующим: они действуют подобно скобам, которыми пытаются стянуть разваливающееся здание, требующее сноса или радикальной перестройки. Временные улучшения не затрагивают основ деятельности организации, а лишь продлевают ее агонию.

Указанные подходы потерпели крах, потому что все инициативы по их внедрению представляли собой разрозненные действия, не предполагавшие коренной перестройки организации в целом. Такие действия подобны лечению больного воспалением легких с помощью аспирина: пройдет только симптом — головная боль, но основное заболевание останется.

Каждое из прошедших десятилетий изменяло направление усилий по совершенствованию предприятий:

- в 1970-х гг. в центре внимания были сотрудники;
- в 1980-х — командная работа;
- в 1990-х — процессы;
- в начале 2000-х — знания и адаптационные возможности организаций.

Соответственно отмеченным приоритетам менялись также основные подходы к повышению эффективности предприятий, среди которых последовательно преобладали:

- подходы, основанные на применении стандартов ИСО 9001 и 14001 — процессно-ориентированные, в которых отсутствовало комплексное видение всех проблем предприятия;
- всеобщее управление качеством (TQM) — также процессно-ориентированный подход с использованием статистических методов и командной организации труда исполнителей, нацеленных на удовлетворение нужд потребителей;
- модели, применяемые при оценке соискателей национальных премий по качеству, в которых учитывались результаты работы предприятий и их достижения в области качества;

- методология «Шесть сигм», нацеленная на решение проблем предприятия с учетом прежде всего интересов потребителей;
- всеобщее управление совершенствованием предприятий, нацеленное на повышение показателей работы путем совершенствования всех его служб и подразделений, включая сбыт и маркетинг, управление персоналом и производство продукции. Этот подход подразумевал проведение организационных изменений на предприятиях;
- модели делового совершенства, нацеленные на повышение эффективности всех аспектов работы предприятия, включая управление процессами, проектами, организационными изменениями, применением информационных технологий, ресурсами и знаниями.



«Только 5% организаций на Западе можно считать истинно совершенными. Их секрет не в том, чем они занимаются, а в том, как они это делают».

Дж. Харрингтон

Ниже приведены оценки сравнительной эффективности перечисленных подходов к совершенствованию работы предприятий:

- неупорядоченные подходы при отсутствии каких-либо признанных систем.....0 баллов;
- соблюдение минимальных требований, установленных в ИСО 9001 и 14001.....200 баллов;
- методология «Шесть сигм», нацеленная на решение проблем400 баллов;
- TQM — сопровождение качества продукции в течение всего жизненного цикла плюс командная работа.....500 баллов;
- модели оценки соискателей национальных премий по качеству — оценка по конечным результатам600 баллов;
- тотальное управление совершенствованием предприятий (TМ) — объединение в единую систему управления качеством, надежностью, эффективностью и результативностью800 баллов;
- модель делового совершенства — пять столпов.....1000 баллов.



«Можно завоевать национальную премию по качеству, набрав всего 600 баллов из 1000 возможных, т. е. приблизившись к конечной цели всего на 60%»

Дж. Харрингтон

Интересно узнать, каково положение дел в настоящий момент? Ответ дает опрос высших руководителей 69 ведущих американских, европейских и азиатских

компаний, проведенный в 2003 г. фирмой Harris Interactive Europe* по заказу корпорации Dow Corning. Выяснилось, что внедрение всеобщего управления качеством оказалось для этих организаций наиболее значимой инновацией за последние три года. Хотя в течение последних восьми лет методология «Шесть сигм», судя по публикациям в прессе, стала весьма популярной, опрошенные руководители не назвали ее в числе трех важнейших бизнес-инноваций, к которым они отнесли (в убывающем порядке):

- всеобщее управление качеством (TQM);
- совершенствование технологии производства;
- управление цепочками поставок.

Недавно Американское общество качества финансировало проведение опроса среди 600 руководителей предприятий промышленности и сферы услуг, правительственных учреждений, органов здравоохранения и образования. Результаты свидетельствуют: 99% опрошенных убеждены во влиянии качества на финансовые показатели организаций. Кроме того, 92% из них уверены, что применение различных методов управления качеством дает положительный эффект. Распределение по частоте применения наиболее распространенных методов управления качеством представлено на рис. 6.

Результаты опроса также говорят о наличии заметного разрыва между уровнем осведомленности руководителей предприятий о существующих методах управления качеством и их практическим применением в собственных организациях.

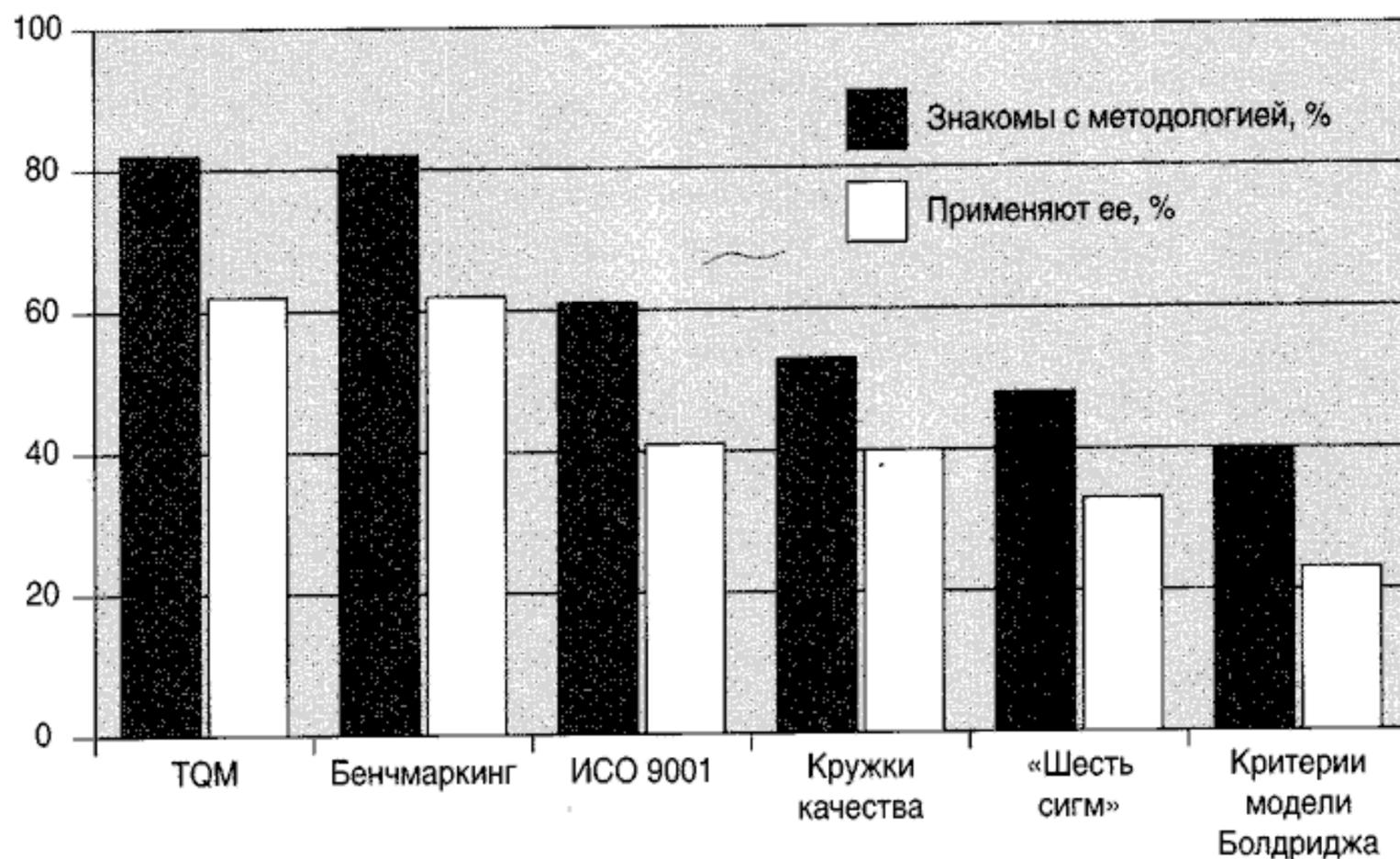


Рис. 6. Наиболее распространенные методы управления качеством

* Филиал лондонской исследовательской компании Harris Interactive. — Прим. ред.

Таким образом, подтвердилось, что подход TQM на 300% популярнее, чем методология «Шесть сигм». Из опроса также следует, что специалистов раздражает непрерывная смена названий подходов к обеспечению качества, не сопровождаемая существенной модификацией содержания.

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА СОВЕРШЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ



«Хорошо быть хорошей организацией,
но быть лучшей из всех — это великое дело».

Дж. Харрингтон

Изучая пять столпов, на которые опирается организационное совершенство любой компании, нетрудно заметить общие черты, присущие каждому из них.

Это:

- коммуникация;
- командная работа;
- делегирование полномочий;
- взаимное уважение;
- честность;
- лидерство;
- качество;
- справедливость;
- технологии.

Эти ключевые слова должны органично сочетаться с таким общим понятием, как менеджмент, задачей которого является воспитание работников, отвечающих за свои действия и поступки, получающих удовлетворение от труда и испытывающих чувство гордости за хорошо выполненную работу.

На современных глобальных рынках потребители не довольствуются товарами второго сорта. Каждый из них имеет возможность заказать самый лучший продукт, который доставят к дверям его дома буквально в течение суток. С помощью Интернета они могут приобрести любую вещь, создаваемую в любой точке мира любым производителем, и выбрать самые качественные, надежные и дешевые изделия. Но покупателей интересует не только сам товар. Их привлекает возможность общения с заботливой организацией, способной выслушать даже самые необычные требования, быстро и незамедлительно отреа-

«Когда мне приходится наблюдать наличие существенного разрыва между уровнем знаний о методах обеспечения качества и их практическим применением, мне кажется, что организации либо не желают использовать эти методы для самосовершенствования, либо просто не понимают, что применяемые ими подходы имеют прямое отношение к методам управления качеством».

Кен Кейс,
экс-президент
Американского общества
качества

«Обеспечить конкурентоспособность компании означает умение убедить работников в следующем: все, о чем они думают, что делают, — важно для организации. А затем позволить им выходить за привычные рамки в процессе работы».

Джек Уэлч,
бывший генеральный директор
корпорации General Electric

агировать на них. Все это означает, что современная организация, отвечающая требованиям XXI в., обязана стремиться к совершенству во всех аспектах своего бизнеса. Компании нужно не просто превосходно выполнять свою работу, но ее организационное совершенство должно признаваться всеми заинтересованными сторонами. Только при выполнении всех этих условий она сможет привлечь внимание современного, образованного потребителя.

ГЛАВА 1

ВВЕДЕНИЕ В СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Совершенство управления изменениями — третий из пяти столпов управления, составляющих основу методологии достижения совершенства управления организацией. Компания для достижения делового совершенства должна использовать все пять столпов управления одновременно. К ним, кроме вышеназванного, относятся*:

- совершенство управления процессами;
- совершенство управления проектами;
- совершенство управления знаниями;
- совершенство управления ресурсами.



«Решение вопросов, связанных с происходящими изменениями, — крупнейшая проблема, с которой сталкивается большинство организаций».

Дж. Харрингтон

ВСТУПЛЕНИЕ

Изменения, изменения, изменения — мы все за изменения. Мы хотим, чтобы он, она, они изменились. Чтобы организация изменилась. Все, кроме нас, изменилось. Одним словом, мы за перемены, пока они не коснутся нас самих. Так устроена жизнь: мы все ежедневно меняемся. Окружающая среда непрерывно трансформируется, меняются также наша культура, стиль работы. Все вокруг: технологии, стратегии и планы — постоянно пре-терпевают изменения. У нас есть три пути:

- попытаться воспрепятствовать этому и задержать приход перемен (в конце концов мы все равно изменимся);

«Ни человек, ни компания не должны почивать на лаврах и стоять на месте, независимо от того, насколько успешными они себе кажутся.»

Стивен Р. Кови,
«Семь навыков высокоэффективных людей»

* Каждому из столпов управления посвящена отдельная книга серии «Пять столпов организационного совершенства».

- не обращать на это внимание и надеяться, что все образуется (ничего не образуется, мы не минуем нового);
- заняться этим и с нетерпением ждать прихода перемен (тогда наша жизнь станет интереснее, более управляемой и принесет больше радостей).



«Люди, приветствующие перемены, добиваются успеха.
Люди, выступающие против них, находят отговорки».

Дж. Харрингтон

Как гласит пословица, «Три вещи неизбежны: смерть, налоги и постоянные изменения». Зачем противиться неотвратимому? Пусть будет то, что должно быть. Мы можем только:

- как можно дольше откладывать все на потом;
- вносить минимально необходимые изменения;
- не ждать, пока перемены произойдут сами, а проявить инициативу и начать действовать.

«Я могу гарантировать: вы потерпите полный крах, если считаете, что вам не придется ничего менять».

Фред Смит,
основатель и генеральный
директор Federal Express

В книге Прайс Притчетт (Price Pritchett) *The Employee Handbook for Organizational Change* (1990) говорится: «Люди прекрасно понимают, что работа в быстро меняющейся компании сулит мало приятного, она может быть связана со стрессом и трудностями. Мы не всегда также ясно понимаем, какие сложности нас ожидают, если организация не может измениться».

Вся мировая история — это история изменений: иногда к лучшему, иногда к худшему — все зависит от точки зрения. Человечество же всегда идет вперед.

В процессе цивилизации произошло три крупных революции. Первые десять миллионов лет люди добывали пропитание следующим образом: когда в одном месте ресурсы истощались, они перебирались в другое. В результате произошла первая революция — сельскохозяйственная (началась около 8 тыс. лет до н. э. и продолжалась до XVII в.). Люди перестали кочевать, начали обрабатывать землю и выращивать для себя пищу. Сельскохозяйственная революция внесла огромные изменения в жизнь человечества, в этот период оно сделало большой шаг вперед.

Вторая революция — промышленная — началась в 1600-е гг. и продолжалась около трехсот лет. До этого люди обрабатывали землю, сажали семена и убирали урожай своими силами, используя только домашних животных. С наступлением промышленной революции эффективное применение машин стало играть важную роль. Люди бросали фермы и уходили работать на крупные фабрики, вокруг фабрик возникали города, что влекло за собой большие изменения в культуре, жизни семьи и общества. В начале 1900-х гг. 85% населения США было занято в сельском хозяйстве, сегодня в этой отрасли работает менее 3% всей рабочей силы. В 1960-х гг. половина трудящихся промышленных стран работала по найму.

Третья революция — информационная — началась в 1990-е гг. и связана с массовым использованием компьютеров и информационных технологий. Машины уступили место человеческому уму, что вновь кардинально изменило и жизнь и работу. В 1950-е гг. в США производили или обрабатывали промышленную продукцию 73% рабочих. Сегодня, по данным Статистического бюро США, этим занимаются менее 12%.

Каждая из этих революций требовала сложных перемен, которые нужно было осуществлять в сжатые сроки. Сегодня объем информации каждые пять лет увеличивается вдвое. Эти изменения принесли с собой небывало высокий уровень жизни и значительно сократили часы работы, необходимые для его поддержания. Человечество ожидает прогресс, который затмит все, происходившее с нами ранее, но при одном условии: мы должны идти в ногу с многочисленными изменениями, которые необходимы, чтобы воспользоваться новыми возможностями. Однако культура нашей работы диктует потребность в особых процессах или результатах, которые не могут быть обеспечены, если цель — институционализация крупных преобразований.

Наш мир не стоит на месте. Человек, живущий в Мюнхене (Германия), пользуется кредитной карточкой американского банка American Express, чтобы купить стакан вина или кусок пирога с луковой начинкой. Карточка сканируется, информация благодаря телефону и компьютеру мгновенно пересекает 46-тые миль, и покупка оформляется за пять секунд.

Первый современный компьютер назывался ENIAC (electronic numerical integrator and computer — электронный числовой интегратор и компьютер). Созданный в 1944 г., он был величиной с большой дом, весил столько же, сколько 17 легковых автомобилей среднего размера, и потреблял 140 кВт. ENIAC мог производить 5 тыс. арифметических операций в секунду. Сегодня микропроцессоры размером с десятицентовую монетку потребляют меньше 1 Вт и могут выполнять более 60 млн действий в секунду.

Посмотрите, сколько улучшений произошло в нашей жизни после Второй мировой войны. По сведениям Статистического бюро США, оплачиваемый отпуск увеличился на 60%, а рабочая неделя сократилась на 10%, продолжительность жизни (по сравнению с 1970 г.) выросла на 10 лет. Наши граждане начинают работать на три года позже и уходят на пенсию на пять лет раньше. Мы стали дру-

«Сто лет назад это был автомобиль. Сегодня это доступ к информации с помощью компьютеров и Интернета. Быть на уровне современных потребностей не просто. Для этого нужно чувствовать необходимость быстрых действий и быть готовым так поступать. Это требует глубоких изменений в организационной культуре, а также значительной перестройки основной практики работы компании».

Джо У. Форхенд,
исполнительный директор
компании Accenture

«Когда темп происходящих вокруг перемен начинает превышать скорость изменений внутри организации, конец близок».

Джон Уолтер,
экс-президент компании AT&T

гими, но нам предстоит меняться еще больше и быстрее, если мы хотим сохранить эти завоевания. Страны, разрушенные во время войны, восстанавливают свое хозяйство, и наше преимущество тает. Их новые современные заводы превосходят американские предприятия. Снизив тарифы и сократив количество торговых барьеров, мы открыли своим конкурентам доступ к самым богатым в мире покупателям. Поэтому, чтобы не потерять потребителей, нам нужно меняться со скоростью света. Если вас на работе все устраивает, вы, скорее всего, отстали от жизни.

Почему в современных компаниях так много перемен? Не лучше ли работать по старинке, когда все всегда знали, чего ожидать? Чтобы продать свою продукцию и услуги, современным организациям приходится все время подгонять их под новые требования покупателя. Предприятия должны также реагировать на резкие изменения, вызванные:

- технологией;
- управлением знаниями;
- растущим народонаселением;
- глобализацией экономики;
- геополитикой;
- культурой;
- растущим уровнем образования;
- интеллектуализацией труда;
- увеличивающимися возможностями производства;
- введением нового законодательства;
- требованиями, которые выдвигает общество;
- появлением новых рынков.

С 1991 г. организации тратят на информационные технологии и коммуникации больше средств, чем на развитие промышленного, горнодобывающего и сельскохозяйственного оборудования вместе взятые.

Мы не должны жаловаться на происходящие изменения, потому что сами приводим этот механизм в действие. Как потребители мы жаждем новых, более совершенных, дешевых, функциональных и меньших по размеру товаров. В целях удовлетворения потребительского спроса бизнесмены и производители должны все время создавать что-то новое, совершенствовать и улучшать то, что они делают. Это служит источником постоянного изменения всего, что нас окружает.

«В настоящее время экспорт услуг и интеллектуальной собственности в мире равен совокупному экспорту электронных товаров и легковых автомобилей или пищевых продуктов и топлива».

Элвин и Хейди Тоффлер,
«Создание новой цивилизации.
Политика третьей волны» (1995)

В результате оказывается, что мы живем в условиях нестабильности и неопределенности. То, что вчера вызывало у потребителя восторг, сегодня уже не удовлетворяет его требованиям.

В дополнение к изменениям, темп которых все время возрастает, постоянно растет численность населения. Сегодня в мире проживает более 6 млрд человек. Все они хотят улучшить условия жизни для себя и своих близких.

Каждый год население планеты увеличивается на 88 млн человек. Ежемесячно на земном шаре появляется условный город, равный по количеству жителей Нью-Йорку. За последние пятьдесят лет численность жителей планеты удвоилась. Рождение каждого человека означает появление еще одного ума, в котором могут возникнуть свежие идеи — генераторы новых изменений. Обладатели этих умов получают более качественное образование, чем предыдущие поколения, что явится толчком к развитию науки и техники беспрецедентными темпами и в небывалых масштабах. Это ускорит появление более совершенных товаров и приведет к еще большим изменениям в жизни.

Посмотрите, что произошло в мире за последние десять лет:

- в 1996 г. около 40 млн человек были подключены к Интернету. К концу 1997 г. уже более 100 млн человек пользовались услугами Интернета (NUA, 1997);
- использование Интернета возрастает каждые 100 дней (Inktomi Corporation, 1997);
- в 1996 г. продажи по Интернету компании Cisco Systems достигли уровня, немного превышающего 100 млн долл. К концу 1997 г. ее продажи по Интернету за год составили 3,2 млрд долл.;
- в 1996 г. Amazon.com — первый книжный магазин, начавший реализацию книг через Интернет, зафиксировал продажи менее чем на 16 млн долл. В 1997 г. его доход составил 148 млн долл.;
- крупнейшая в мире компания по розничной продаже книг Barnes & Noble приступила к созданию собственного Интернет-магазина, чтобы конкурировать с Amazon.com на быстро растущем книготорговом рынке;
- в январе 1997 г. компания Dell Computer продавала (через Интернет) менее чем на миллион долларов компьютеров в день. В отчете компании за этот год указывалось, что в период предновогодней торговли суммы ежедневных продаж несколько раз достигали 6 млн долл.;
- сегодня в самом бедном доме больше бытовой техники, чем имела семья со средним достатком двадцать лет назад.

Темпы развития Интернета затмевают научно-технический прогресс прошлого. Понадобилось 38 лет, чтобы количество людей, слушающих радио, достигло цифры 38 млн, телевидению потребовалось 13 лет для достижения такого же уровня. Через 16 лет после изобретения первого персонального компьютера его использовали 50 млн человек (James Conford, *New Media as Social Facts: Researching as Shaping the Digital Landscape*, 2003). По данным Министерства торговли США, опубликованным в 1998 г., Интернет пересек этот рубеж за четыре года. Торговля через Интернет по темпам роста опережает все виды бизнеса. Он полезен для координации действий между организациями и их поставщиками; логистики применяют его на предприятиях и в транспортных

«Прогресс может быть очень хорош, но он длится слишком долго».

Огден Нэш (Ogden Nash),
американский поэт-юморист

компаниях, которые занимаются хранением и перевозкой товаров; им пользуются в оптовой и розничной торговле, сфере обслуживания, а также в фирмах, имеющих дело с конечным потребителем.



«Самое большое место в мире занимают изменения».

Дж. Харрингтон

Все эти перемены имеют логическое объяснение — так называемый закон Мура. В 1965 г. Гордон Мур, один из основателей компании Intel, предрек, что сложность интегральной схемы будет удваиваться каждый год. Это высказывание и получило известность как закон Мура. Через несколько лет временной интервал увеличился с года до 18 месяцев. После этой поправки считалось, что предсказание

«Джим Макнерни был взят для руководства компанией ЗМ со стороны, потому что предприятию требовались серьезные изменения».

Арт Коллинз,
исполнительный директор
компании Medtronic Inc.

себя оправдало. В 1970 г. на одном чипе можно было разместить около 1000 транзисторов. Первые чипы Pentium были изготовлены в 1993 г. и содержали их более миллиона. Сегодня на них размещается около 10 млн транзисторов. Чтобы наглядно представить эти перемены, вообразите, будто вы носите на запястье больше вычислительных возможностей, чем их общее количество, существовавшее в мире до 1961 г.

Никогда раньше человечество не сталкивалось со столь стремительными переменами. Это явление радикально меняет жизнь людей. Когда вы ежегодно удваиваете темпы своей деятельности, то просите окружающих принять меры, чтобы они смогли справиться с этим бурным потоком, разрушающим все на своем пути. В таком положении оказались сегодня многие организации. Чтобы начать работу, соответствующую современным темпам, нужны технологии и люди, умеющие эффективно осуществлять необходимые изменения. Последние можно уподобить урагану, который становится все сильнее, в него втягивается все большее количество людей. Этот вихрь меняет наши мышление и стиль работы. Он коренным образом перекраивает организации во всем мире и заставляет их:

- быстро расширять сферу деятельности;
- менять структуру;
- производить перепланировку работы;
- сливаться с другими организациями;
- в корне меняться;
- производить сокращение штатов;
- проникать на новые рынки;
- передислоцироваться;
- упрощать стиль работы;
- производить реинжиниринг;

- налаживать отношения со старыми конкурентами.

Одно из двух: либо вы учитываете ветер перемен, либо сидите и покорно смотрите, как ваши потребители и лучшие сотрудники переходят на работу к конкурентам, а команда менеджеров днюет и ночует в судах, где слушается дело о вашем банкротстве.

Учитывая опыт предыдущего десятилетия, представьте себе, какие масштабные изменения ожидают нас в следующие десять лет. Например, компания Standish Group предсказывает, что 75% организаций в области ИТ (информационных технологий) перестанут быть непосредственными провайдерами этих услуг, а займутся посредничеством в обеспечении ресурсами и консультированием по различным вопросам бизнеса. Управление изменениями в организации, или организационными изменениями (organizational change management, OCM), поможет компаниям и их сотрудникам подготовиться к решению проблем, связанных с грядущими переменами (рис. 1.1).

Но что произойдет, если мы не изменимся и не сможем удовлетворить нужды потребителей? Вот один пример. В середине 1990-х гг. Corning была преуспевающей компанией. Ее упоминали как образец организации, успешно

«Мы пришли к пониманию следующего: важные организационные изменения должны совершаться в социальной структуре компании, понимании людьми своих задач, принципов руководства ими и вознаграждения, а также в способах обмена мнениями между сотрудниками. Чтобы создать свою шкалу ценностей, нам потребовалось полностью изменить характер работы».

Компания IBM,
«Мы перекроили компанию»
(годовой отчет за 2001 г.)

«Многие компании не способны преобразовать свои процессы управления ИТ, используя управление - портфелем инвестиций, потому что не удосужились внедрить у себя управление изменениями. Невозможно решить проблемы управления без реинжиниринга».

Марк Форман,
начальник управления ИТ и
электронных методов управления
компания OMB

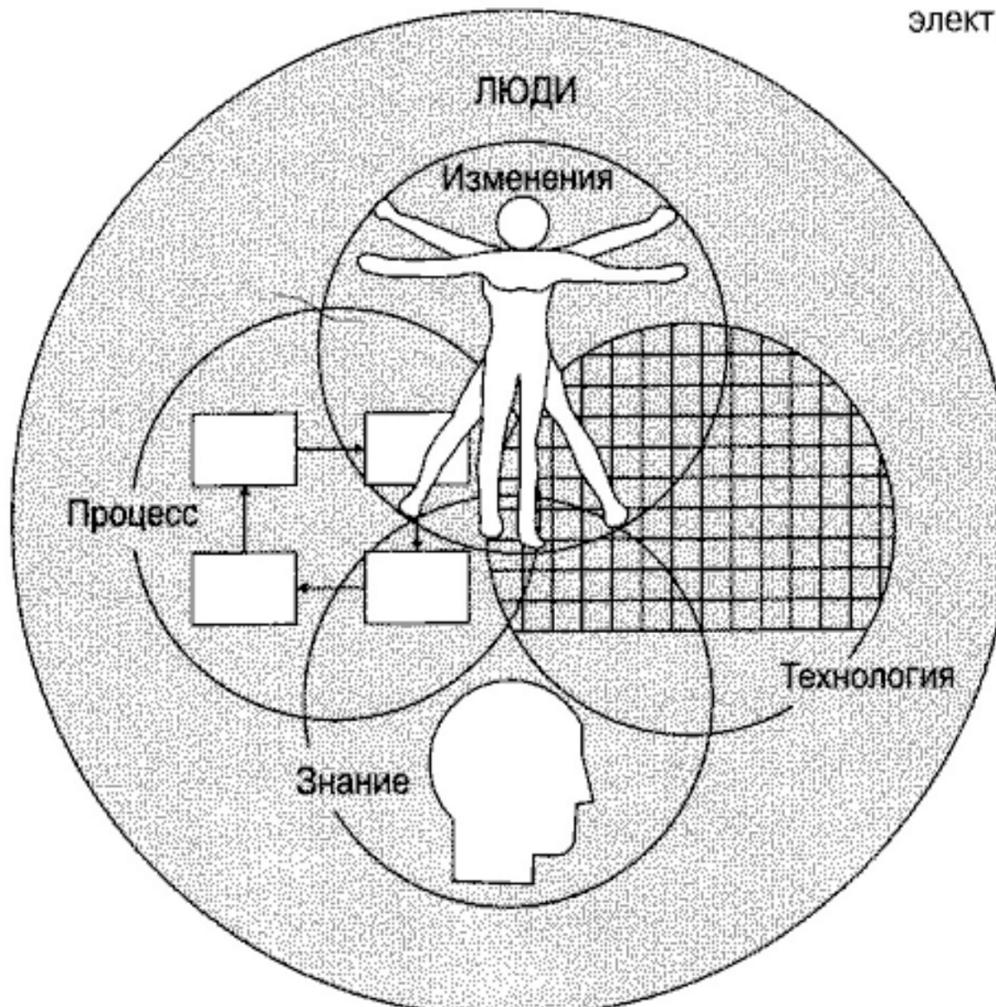


Рис. 1.1. Управление изменениями

внедрившей систему качества. Генеральный директор Corning Джеймс Хоутон служил примером, ему пытались подражать другие топ-менеджеры. Однако за последние десять лет стоимость ее акций упала со 133 до 1,1 долл. В октябре 2002 г. объем продаж уменьшился на 50%. Штат, составлявший 40 тыс. человек, был сокращен на 18 тыс. Хоутон уволился, проработав в компании сорок лет.

Почему так много проектов не реализуется? Члены команды, занимающейся определенным проектом, обычно хорошо знакомы с процессами и технологиями, с которыми работают, и обладают необходимыми знаниями. Часто проекты остаются невыполненными, потому что члены команды исполнителей плохо готовят людей (как оперативный, так и управленческий персонал) к переменам вокруг и внутри себя.

ПОЧЕМУ НУЖНЫ ИЗМЕНЕНИЯ?

Люди и организации должны меняться по разным причинам. Вот некоторые из них:

- не дать конкурентам опередить себя;
- использовать имеющуюся технологию;
- лучше удовлетворять потребности рынка;
- увеличить гибкость системы;
- сократить издержки;
- увеличить фондоотдачу;
- увеличить прибыль на вложенный капитал;
- сократить время производственного цикла;
- получить больший доступ к информации;
- получить конкурентные преимущества и (или) превосходство;
- упростить процессы;
- удовлетворить требования регулирующих и контролирующих органов;
- повысить производительность;
- передать выполнение второстепенных функций субподрядчикам на основе аутсорсинга;
- остановить сокращение доли рынка;
- увеличить объем краткосрочных инвестиций по сравнению с долгосрочными;
- повысить удовлетворенность потребителей;
- увеличить прибыль;
- получить доступ к новым рынкам.

Характерные цели перемен

Каждое изменение преследует определенные цели, например:

- централизацию системы управления;

- делегирование полномочий сотрудникам;
- улучшение морального климата в коллективе;
- внедрение новой технологии;
- повышение вознаграждения за работу;
- создание новых возможностей для бизнеса;
- увеличение объема функций, которыми можно управлять;
- сокращение времени производственного цикла;
- улучшение качества;
- сокращение издержек;
- введение новых должностей и перераспределение ответственности;
- выравнивание (оптимизацию) процессов;
- сертификацию на соответствие стандартам ИСО;
- выполнение требований регулирующих и контролирующих органов;
- уменьшение бюрократических процедур;
- улучшение коммуникаций между сотрудниками;
- преобразование программного обеспечения в материальные формы знания;
- уменьшение загрязнения окружающей среды;
- выход на новые рынки.

«К сожалению, многие организации отказываются использовать внедренные ими процессы или системы, что может вызвать катастрофические последствия».

Роберт Кригель
(Robert J. Kriegel),
If it Ain't Broke... Break it! (1992)

ПОСЛЕДСТВИЯ ОТКАЗА ОТ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ



«Век информации прошел.
Настал век нестабильности».

Дж. Харрингтон

Что происходит, когда изменениями не управляют?

В исследовании компании Gartner Group говорится:

- В течение 2005 г. 40% мировых производителей провели изменения, превышающие их возможности, что повлекло за собой провал свыше 60% проектов (возможно, даже 70%).
- В течение 2005 г. 75% предприятий, планирующих произвести крупномасштабные изменения, оказались не в состоянии оценить должным образом свои организационные возможности и готовность к адаптации, они не выяснили коренные причины того, почему 60% инициатив не увенчались успехом (вероятность 0,8%).

«В органах управления настоящая буря, которой не было пятьдесят лет. Все требуют перемен. Действуют три силы:

1. Уменьшение бюджетов — 31 штат США имеет дефицит бюджета.
2. Проблемы, связанные с человеческим капиталом. Половина государственных служащих должна уйти на пенсию в ближайшие пять лет.
3. Тенденция к переходу на круглосуточное повседневное обслуживание потребителей. От государственных органов требуют оказывать населению услуги так (там и тогда), как этого хотят клиенты».

Стефен Роleder,
директор по развитию
компании Accenture

- В течение 2005 г. 65% лидеров перемен отказались признавать потребности в приложении усилий для стабилизации обстановки на предприятии при проведении радикальных изменений, косвенно способствуя возникновению нежелательного сопротивления переменам со стороны сотрудников (вероятность 0,8%).

Компания Gartner Group считает, что:

- По данным проведенных исследований, 60% начинаний, связанных с преобразованиями, и другие проекты терпят неудачу в результате полной неспособности предусмотреть их социальные последствия.
- Это непонимание, как правило, проявляется в следующем: проводятся ненужные мероприятия, и если их слишком много, запускается спираль падения жизнеспособности и конкурентоспособности организации, из которой последняя не может выйти, так как ее причина непонятна.
- Компании, приступающие к организационным преобразованиям, вначале должны овладеть основными навыками по управлению изменениями и добиться соблюдения сотрудниками необходимых для этого дисциплины и культуры труда.

Везде в мире организации делятся на три категории:

1. Энтропические организации. Они стремятся сохранить статус-кво любой ценой, даже за счет собственной гибели в перспективе.

2. Организации в состоянии хаоса*. Эти компании существуют в условиях непредсказуемости. Они всегда работают в условиях кризиса. В них слабо или совсем не контролируются совершающиеся перемены и то, как они происходят.

3. Управляемые организации. Такие компании обладают ясным видением того, как они хотят добиться изменений и что им для этого нужно. Происходящие изменения являются как бы частью общего плана работы. Проводятся измерения процессов, что позволяет предсказать их результаты, и если достижение желаемой цели находится под угрозой, могут быть предприняты меры по предотвращению кризисной ситуации.

Крупная автомобильная компания затратила более 40 млрд долл. на создание роботов и разработку передовой техники, что привело к резкому сокращению прибыли. В конце концов компания признала, что ею была допущена ошибка. Во главу угла была поставлена техника, а не люди.

В другом случае предприятие, производящее пищевые продукты, истратило миллионы долларов на разработку специальной компьютерной программы, учитывающей интересы потребителей. Созданная система должна была предоставлять поминутную информацию о том, кто, какие и где совершал покупки. Программа была прекрасно разработана, но ее внедрение закончилось полным провалом. Предполагаемые поль-

* В состоянии хаоса предприятия обычно пребывают в условиях интенсивных перемен, когда старые правила и подходы к управлению перестали действовать, а новые еще не освоены. Главное, чтобы такой переходный период был непродолжительным. — Прим. науч. ред.

зователи системы не захотели отступить от традиционного, знакомого им способа ведения дел. В результате от новшества пришлось отказаться.

ЧТО ТАКОЕ ИЗМЕНЕНИЯ?

Люди стремятся к предсказуемости. Мы чувствуем себя уютно, если ситуация находится под контролем, стабильна и наши ожидания сбываются. В самом деле статус-кво переводится как «когда сбываются ожидания». Нам может не нравиться среда, в которой мы живем, но мы ее знаем, понимаем и приспособились к ней. Изменение происходит, когда равновесие нарушается и ожидания не осуществляются, поэтому его можно определить как неосуществление ожиданий.

Если однажды утром вы придете на работу и не увидите на месте своих стола и стула, ваши ожидания будут нарушены. Что вы при этом почувствуете? Огорчит ли вас эта перемена? Закричите ли вы возмущенно: «Кто взял мой стол и стул?» Перестанете ли работать? Или испугаетесь, что вас уволили и забыли об этом сообщить? Все это происходит в условиях меняющейся среды. Изменения делают организацию менее стабильной. Уровень стресса возрастает. Производительность падает, беспокойство увеличивается, все начинают испытывать страх, сотрудники чаще конфликтуют друг с другом. Однако нельзя назвать изменения «плохим лекарством» только из-за того, что некоторым оно не по вкусу. Следует помнить: перемены — это открывающиеся возможности.

Но нужно быть готовым к тому, что с наступлением перемен люди начнут делать ошибки. Этого не избежать. Как сказал Арт Коллинз, исполнительный директор Medtronic Inc.: «Люди будут ошибаться. Нужно дать им такую возможность и не наказывать за это строго. Конечно, никто не хочет, чтобы просчеты повторялись, но следует учить людей воспринимать изменения не как риск, а скорее в качестве открывающихся возможностей».

На первый взгляд реакция на такую ситуацию должна быть следующей: «Не спешите, не меняйте все так быстро». Наиболее безопасным представляется путь постепенных трансформаций, но обычно все происходит по-другому. Большие изменения требуют решительных действий. Нужны мощные и смелые шаги, чтобы разрушить статус-кво, только так можно привлечь внимание людей и заручиться их поддержкой.

Концепция нулевой дефектности, предложенная Филиппом Кросби, была новым словом в сфере управления в 1970-х гг., но менеджмент не стоит на месте, и изменения происходят постоянно. Ни одна организация не может остановить время, чтобы идеально подготовиться к переменам. Если бы это было возможно, она бы никогда ничего не поменяла. Сделайте все, что в ваших силах, по предотвращению и исправлению ошибок, а затем идите на риск. Например, каждый раз,

«Изменения — это условное обозначение открывающихся возможностей, и если вы способны предвосхищать перемены в бизнесе, перед вами открываются большие возможности».

Фред Смит,
основатель и генеральный
директор Federal Express

когда мы работали с текстом этой книги, нам хотелось что-то улушить, но на определенной стадии пришлось остановиться: книгу нужно было сдавать в издательство. Это называется «установить временные рамки» (time-boxing).

ПРИМЕНЕНИЕ ЗАКОНА МЕРФИ К УПРАВЛЕНИЮ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Вариации закона Мерфи (если какая-нибудь неприятность может случиться, она случается) могут применяться к управлению организационными изменениями. Вот некоторые из них:

- все не так просто, как кажется;
- всякая работа требует больше времени, чем вы думаете;
- внутри каждой большой задачи сидит маленькая и пытается пробиться наружу;
- соседняя очередь всегда движется быстрее;
- то, что падает на вентилятор, обязательно полетит в меня;
- инструмент, который роняют во время ремонта машины, закатывается под самую ее середину;
- любой мастер никогда не видел ничего похожего на то, что вы принесли ему в ремонт;
- свет в конце туннеля — это свет прожекторов идущего навстречу поезда.



«Старое доброе время закончилось на прошлой неделе, теперь действуют новые правила».

Дж. Харрингтон

ВЫ ХОТИТЕ ПОМОЧЬ ОКРУЖАЮЩИМ ИЗМЕНИТЬСЯ? НАЧНИТЕ С СЕБЯ!

Ниже приведен отрывок из информационного бюллетеня Билли Арсента News From the Swamp (2004. Июнь):

Мы все слышали (а возможно, и сами произносили) слова «я изменю свою жену, друга, врага или сотрудника». Но все дело в том, что вы никогда не измените того, кто сам не захочет меняться.

«Никто никогда не помогал мне лучше, чем я сам».

Марк Твен

Забудьте о других, начните с себя, попытайтесь по-другому относиться к людям. Проявляйте заботу, а не предвзятость и злопамятность. Забудьте все плохое, что было в прошлом, и постарайтесь поработать на будущее. Будьте открыты и искренни и предлагайте людям поступать с вами так же. Регулярно обсуждайте то, как складываются ваши отношения с людьми. Только откровенно обмениваясь мнениями, можно добиться прогресса в делах. Общение с глазу на глаз способно открыть новые возможности для достижения успеха.

Если обе стороны проявляют добрую волю, положительные изменения возможны и будут достигнуты. Но очень важно не цепляться за прошлое, это бесполезно. Нужно принять решение и в дальнейшем действовать по-новому.

Это связано с определенным риском. Но если вы действительно считаете, что без перемен не обойтись, то ничего не теряете, попробовав этот подход. Помните: невозможно добиться успеха, не прибегая к изменениям.

Внутри каждого из нас живет скрытая сила, которая вырывается наружу, когда нам нужно преодолеть жизненные препятствия. Ее можно охарактеризовать одним словом — надежда.

Надежда волшебным образом поддерживает нас и питает жизненную энергию. Она приводит в движение человеческий дух, на ней основаны наши мечты. Обратная сторона надежды — отчаяние — связана с нашим мироощущением. Предаваясь отчаянию, мы забываем о своих мечтах, перестаем стремиться к цели.

Красота жизни в том и состоит, что у нас всегда есть выбор и можно попытаться обратить отчаяние в надежду. Ежедневно мы способны принимать решения стать лучше, сильнее, больше работать. Так что вы выбираете — надежду или отчаяние?

Изменения всегда касаются вас лично

Изменения всегда затрагивают лично вас. Каждый человек ежедневно меняется внутренне и внешне. Личные обстоятельства влияют на наше отношение к людям, организациям и странам. По мере трансформации среды, которая нас окружает, меняемся и мы. Временами в ходе этого процесса кардинально изменяется наше мышление, правда, не всегда в лучшую сторону. На рис. 1.2 про-



Рис. 1.2. Перемены не всегда бывают к лучшему

«Все уже смирились с тем, что изменения неизбежны. Но по-прежнему в глубине души на них смотрят как на смерть или на налоги: откладывают на потом, полагая, что лучше все оставить как есть. Однако в период перемен, подобный нынешнему, изменения становятся нормой».

Питер Друкер
«Задачи менеджмента
в XIX веке» (2004)

иллюстрировано изменение восприятия мужчиной и женщиной друг друга в процессе перехода от ухаживания к замужеству, а затем к разводу.

В настоящее время менее 50% трудящихся заняты полный день. Многие работают временно или по неполному графику. Их это устраивает или они не могут устроиться иначе. Возникла совершенно новая тенденция, люди временно работают по найму или оказывают консалтинговые услуги.

ТРИ ФАЗЫ МЕТОДОЛОГИИ УЛУЧШЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ РАБОТЫ*

Методология улучшения результатов работы подразделяется на три фазы (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Фаза и мероприятия, предлагаемые методологией улучшения результатов работы

* Методология улучшения результатов работы описана в виде процесса с последующей декомпозицией (порядок декомпозиции Дж. Харрингтон описал в первой книге «Совершенство управления процессами»). Сначала процесс представлен несколькими фазами (также процессами), а затем каждую из них он записал набором работ (видов деятельности). — Прим. науч. ред.

Фаза I. Определяют, как организации нужно меняться: разрабатывают видение ее будущих состояний.

- Работа (деятельность) 1. Проводят оценку нынешнего состояния организации.
- Работа 2. Готовят документы, описывающие видение ключевых факторов развития бизнеса.
- Работа 3. Разрабатывают цели по улучшению результатов работы.
- Работа 4. Определяют желаемые стандарты поведения.

Фаза II. Выявляют действия, необходимые для изменения организации.

- Работа 5. Составляют индивидуальные планы управления улучшениями результатов работы.
- Работа 6. Сводят воедино индивидуальные планы управления улучшениями результатов работы.
- Работа 7. Разрабатывают 90-дневный план действий.

Фаза III. Управляют процессом организационных изменений.

- Работа 8. Выполняют действия, необходимые до начала преобразований.
- Работа 9. Выполняют действия, требующиеся после начала преобразований.

«Мы должны учитывать, что нет ничего более сложного, более сомнительного с точки зрения достижения успеха, чреватого большими опасностями, чем введение нового порядка вещей».

Никколо Макиавелли,
итальянский государственный
деятель XVI в.

ГЛАВА 2

ФАЗА I. КАК ОПРЕДЕЛИТЬ, ЧТО НУЖНО МЕНЯТЬ В ОРГАНИЗАЦИИ



«Если вы ни разу не меняли своего мнения за прошедший месяц, вы, вероятно, уже мертвы».

Дж. Харрингтон

Фаза I включает четыре последовательных шага (действия):

- Работа 1. Проводят оценку нынешнего состояния организации.
- Работа 2. Готовят документы, описывающие видение ключевых факторов развития бизнеса.
- Работа 3. Разрабатывают цели по улучшению результатов деятельности.
- Работа 4. Определяют желаемые стандарты поведения.

РАБОТА 1. ПРОВЕДЕНИЕ ОЦЕНКИ НЫНЕШНЕГО СОСТОЯНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Сфера управления предприятия не очень велика. В нее не попадают экономика, потребители, конкуренты, поставщики, постановления правительства, фондовый рынок или погода. Единственное, что организация способна изменить, — собственную рабочую атмосферу. И компании делают это, но большинство из них добивается улучшений и изменений медленно и по частям. Организации также подвержены инстинкту толпы и делают то же, что и все. В американской производственной культуре господствует увлечение модой. Компания Херох занимается бенчмаркингом — и нам тоже хочется попробовать. General Electric внедряет методологию «Шесть сигм» — и мы должны (не важно, нужно нам это или нет). Sprint приобретает информационные технологии на основе аутсорсинга — значит, это будет хорошо и для нас. Организации напоминают малыша в кондитерском магазине. Пирожные выглядят так аппетитно, и он хватает и съедает все подряд. В результате, конечно, ему становится плохо.

Перед тем как браться за новые методы улучшения работы, компания должна удостовериться, что они для нее пригодны. Прежде всего следует

провести оценку нынешнего состояния организации. Авторы советуют доверить это группе экспертов со стороны, причем индивидуальный вклад каждого из них в общую оценку состояния должен оставаться конфиденциальным (не разглашаться). Эксперты осуществляют:

- оценку удовлетворенности потребителей;
- оценку корпоративной (организационной) культуры;
- оценку того, что нуждается в улучшении;
- оценку прошлого опыта управления изменениями;
- оценку факторов развития бизнеса;
- опрос мнения сотрудников и представителей руководства.

Проводимая оценка должна отражать мнение всех сотрудников, работающих в организации. Она не может быть получена только на основе анкетных опросов. Проведение интервью с представителями руководства и опрос фокус-групп позволят получить необходимую информацию.



«Выбрать будущее — это не просто пожелать себе светлого завтра. Мы выбираем, основываясь на действиях, а не на мыслях. Праздные фантазии о лучшей жизни бесплодны. Мы должны претворять свои мечты в жизнь».

Эдвард Корниш
(Edward Cornish),
Futuring: The Exploration
of the Future (2005)

Оценка удовлетворенности потребителей

Оценка удовлетворенности потребителей начинается с анализа того, как предприятие собирает о ней сведения. Если процесс сбора информации налажен хорошо, можно обойтись без опроса клиентов, поскольку имеющиеся данные позволят получить необходимое представление. Беседы с типичными представителями потребителей должны дополнять анализ данных.

Оценка корпоративной культуры

Оценка культуры организации должна включать анализ как ее официальной, так и неформальной культуры. Официальная культура состоит из видения организации, ее миссии, принципов, ценностей, стратегической ориентации, задач и целей, применяемых процедур. Они должны быть тщательно задокументированы, чтобы их было легко оценить. Неформальная культура — то, как такие документы истолковываются сотрудниками, т. е. как работники ведут себя в организации, чего они ожидают, во что верят и на что надеются. Иными словами, неформальная культура отражает то, как компания работает на самом деле, и именно это важнее всего. Не стоит придавать преувеличенного значения

тому, что записано в документах, а также словам представителей руководства. Самое главное — какова культура в организации и как ведут себя люди в повседневной жизни.



«Люди слушают слова руководства, но верят его делам».

Дж. Харрингтон

Говоря иначе, сотрудники хотя и прислушиваются к вашим словам, но верят делам. Все в компании, от исполнительного директора до уборщицы, должны соблюдать установленные правила поведения.

Оценка неформальной культуры может быть произведена только на основе личных наблюдений, бесед с представителями руководства и сотрудниками разного уровня, а также опросов фокус-групп работников. Все это позволит собрать информацию, но подлинная культура может быть выявлена только в личных беседах.

Оценка того, что нуждается в улучшении

Оценка того, что нуждается в улучшении, является очень важным моментом в процессе управления изменениями. Часто люди, стоящие на неодинаковых уровнях в организации, по-разному представляют себе, что нуждается в улучшении. То, что кажется несущественным руководству, может быть очень важным для сотрудников и иметь решающее значение для достижения успеха. Наш опыт показывает: хорошо подготовленное обследование, которое проводится с привлечением различных специалистов, может обеспечить необходимые результаты. Опросы должны проводиться в пяти группах:

- 1) представители руководства;
- 2) руководители среднего звена;
- 3) менеджеры, ответственные за производство;
- 4) подрядчики;
- 5) сотрудники, занятые в производстве.

В обследование включается оценка возможностей осуществления изменений и внесения улучшений, а также устанавливаются приоритеты для каждой группы, что позволяет сравнить их. Пять высших приоритетов каждой из групп должны быть обязательно включены в процесс проведения изменений.

Оценка прошлого опыта управления изменениями

Оценка прошлого опыта управления изменениями является важной составной частью процесса управления изменениями. Стандарты поведения и то, во что люди верят, определяются их жизненным опытом. Если в организации уже

пытались проводить изменения и сотрудники, которых они затронули, почувствовали пользу, новые попытки что-то изменить не встретят значительного сопротивления. Однако если перемены ничего не дали работникам или ухудшили их положение, последние будут активно выступать против предлагаемых нововведений.

Успех или неудача изменений, проводившихся в прошлом, активно влияют на то, примут или отвергнут сотрудники вновь предлагаемые изменения. Если предыдущие акции ничего не дали, отношение к переменам будет равнодушным: «Это все пустяки». Важно понимать, почему люди именно так относятся к новшествам, и в случае негативного восприятия суметь найти альтернативу.

Для изучения проблем, возникавших в ходе предыдущих попыток проведения изменений, мы рекомендуем проводить анализ прошлого опыта с целью избежать ошибок. Изучение опыта поможет понять, чего ожидать от текущих и запланированных изменений. Важно четко определить причины возникновения проблем в прошлом, чтобы учесть их при составлении перспективных планов. Результаты, уже достигнутые организацией, лучше всего покажут, чего ждать в будущем, если перемены будут осуществляться старыми методами. Использование интерактивного способа, анализ уже возникавших проблем позволяют заранее выявить преграды на пути новых изменений. Компания сможет извлечь урок из прошлого и учесть ошибки при осуществлении будущих проектов.

Анализ перемен, проводившихся в прошлом, может быть использован для определения будущих рисков. Подобный диагноз позволяет выявить проблемы, которые являлись серьезным препятствием в достижении цели. Анализ должен проводиться представителями ключевых подразделений организации. Его проведение на ранней стадии проекта позволит определить, какие факторы в прошлом оказывали влияние на результаты работы. Это предоставит возможность менеджерам, ответственным за проект, быстро определить препятствия на пути изменений и сложности, связанные с их преодолением. Такая информация должна быть представлена в отчете, содержащем разбор факторов, от которых зависит успех или провал проекта в целом.

Ниже приведен список вопросов, которые задаются сотрудникам при анализе опыта прошлых изменений:

- Почему творческие идеи игнорировались и готовность рисковать не приветствовалась? Была ли причиной этому чрезмерная увлеченность выявлением и исправлением ошибок?
- Нужно ли было вопросы, связанные с проведением изменений, согласовывать со слишком большим количеством инстанций на разных уровнях?
- Возможно ли, что управление компанией плохо организовано и это приводит к невыполнению текущих задач?

- Можно ли сказать, что при осуществлении изменений в прошлом сотрудничество и взаимовыручка между отделами были плохо организованы или вообще отсутствовали?

Каждый ответ оценивается по десятибалльной шкале. Один балл обозначает, что заявление о переменах не было согласовано с тем, как организация осуществляла перемены в прошлом. Десять баллов — заявление совпадает с действиями организации. Все ответы, которые имеют 7 баллов и более, указывают на высокую степень риска относительно реализации перемен, и, чтобы преодолеть трудности, необходимо при планировании рассматривать результаты предыдущей деятельности. Вопросы, набравшие в среднем 4–6 баллов, имеют гарантированный прогноз относительно успешной реализации предложений по переменам и должны учитываться при подготовке планов.

Любой фактор может и способствовать и препятствовать осуществлению проекта. Необходимо составить план работ по уменьшению негативных последствий каждого обстоятельства, представляющего собой высокий риск. Нужны также планы работ по факторам невысоких рисков.

Обычно исследование предыдущего опыта осуществления изменений проводится с привлечением сотрудников трех уровней:

- 1) высшего руководства;
- 2) руководителей среднего звена;
- 3) рядовых сотрудников.

Оценка факторов развития бизнеса

Многое в бизнесе находится вне нашего контроля: инфляция, конкуренты, цены на нефть, погода, внешние технологии и т. д. Что мы должны сделать, так это определить ключевые факторы достижения успеха в бизнесе. Большинство организаций выделяет от восьми до десяти ключевых факторов успеха:

- фактор, связанный с проведением измерений;
- фактор, связанный с лидерством и поддержкой*;
- фактор, связанный с обучением персонала;
- фактор, связанный с потребителями и партнерами;
- фактор, связанный с бизнес-процессами;
- фактор, связанный с управлением знаниями.

«Мы не можем управлять ветром, но мы можем регулировать продажи».

Берта Келлоуей,
основатель Great Plain Black Museum

Факторы, способствующие достижению успеха в бизнесе (business drivers), — это то, что организация может контролировать и изменять и что оказывает значительное воздействие на характер ее работы.

* Этому фактору автор книги уделяет большое внимание, рассматривая лидерство как движущую силу совершенствования организации. Говоря об управлении лидерством, автор имеет в виду прежде всего непрерывное развитие лидерских качеств, необходимых для работы с командами, на основе обобщения опыта и соответствующего обучения. — Прим. науч. ред.

После определения ключевых факторов необходимо оценить положение каждого из них. Хорошим подспорьем в определении нынешнего состояния факторов успеха организации может быть составление сетки зрелости факторов успеха. Ниже приведен пример 12-уровневой сетки зрелости фактора успеха, связанного с управлением лидерством и поддержкой.

Фактор успеха в бизнесе: управление лидерством и поддержка

Уровни:

- 1 Руководители отдают распоряжения. Сотрудники делают то, что им приказано, не задавая лишних вопросов. Успех приписывается действиям руководства, в неудачах обвиняют сотрудников.
- 2 Руководители отдают распоряжения. Сотрудники делают то, что им приказано, но им разрешается задавать вопросы по поводу полученных директив. Работников обвиняют, если они не выполняют распоряжений.
- 3 Руководители отвечают за достижение результата; сотрудники действуют в соответствии с указаниями руководства.
- 4 Руководители признают, что нужны перемены. Поощрение и награждение за сделанную работу становятся частью процесса мотивации сотрудников. Руководители отмечают и хвалят тех, кто без ошибок делает то, что положено.
- 5 Руководители вырабатывают видение того, как организация должна развиваться, на основе чего осуществляется групповая разработка миссии. Создается план работы всей организации для выполнения этой миссии. Все руководство проходит обучение методам участия в управлении компанией. Создаются команды для решения конкретных проблем и выявления возможностей по улучшению работы.
- 6 Приводится в действие процесс постоянного улучшения. Все сотрудники обучаются умению создания команд и решения проблем. Руководители осознают необходимость ориентации на процессный подход. Люди начинают испытывать гордость за достигнутые успехи и самоуважение. Мастера, контролирующие работу, и руководители выбираются с учетом их лидерских качеств.
- 7 Руководители начинают обучать и оказывать помощь своим сотрудникам в достижении постоянных улучшений. Руководители рассматривают качество и производительность как единое целое. Имеется множество примеров создания команд. Начинает использоваться стандарт безошибочной работы.
- 8 Руководство приступает к работе над изменением систем и процессов, которые были определены в организации как барьеры на пути выполнения стоящей перед ней миссии. Активно практикуется «руководство методом хождения по организации и разговора с сотрудниками». Весь персонал активно участвует в работе команд. Ответственные за определенный участок работы и члены их команд проводят опросы сотрудников в целях улучшения работы.
- 9 Руководители вносят изменения в работу для содействия ее постоянному улучшению. Проводится регулярный анализ достигнутого уровня качества, производительности и проектов улучшения командами и отдельными их членами. Качество работы сотрудников на выходе измеряется, и они ставятся об этом в известность.

- | | |
|----|--|
| 10 | Руководство использует концепцию ситуационного лидерства для поощрения членов групп и отдельных сотрудников заниматься внедрением процесса постоянных улучшений. Руководители применяют статистическое мышление. Команды приступают к установлению стандартов в работе. Повышение по службе получают те, кто предотвращает совершение ошибки. Составляется понятный для всех пятилетний план работы, в который включают деятельность по достижению улучшений. |
| 11 | Отлажена система поощрения и награждения сотрудников, участвующих в процессе постоянного улучшения работы. Ликвидацией авралов в работе занимаются руководители нижнего звена и рядовые сотрудники. Руководители высшего и среднего звена проводят много времени с сотрудниками на их рабочих местах, уделяют большое внимание встречам с потребителями и долгосрочному планированию. |
| 12 | Составной частью культуры организации становится эффективное использование непрерывного процесса улучшений для постоянного роста качества, производительности и укрепления морального духа в коллективе. Работники отвечают за достигнутые результаты, руководители внимательны к их нуждам. Сотрудники знают и поддерживают долгосрочные цели в области качества. Они устанавливают собственные стандарты по срокам выполнения работы. Большую часть времени руководство занимается предотвращением ошибок. |

Каждый представитель руководства выбирает то определение, которое наилучшим образом описывает текущее состояние организации. Анализ имеет двойную цель:

- 1) представить, как руководитель видит возможное изменение факторов успеха;
- 2) выбрать описание каждого ключевого фактора успеха, которое наилучшим образом показывает текущее состояние организации (состояние «как есть»).

Этот анализ следует проводить следующим образом:

- Руководитель находится один и не занят разговором. Полученные результаты являются конфиденциальными, их не следует идентифицировать с конкретным персонажем.
- Руководитель знакомится со всеми 12 положениями.
- Затем руководитель должен прочитать первое положение, чтобы определить, относится ли оно к организации по всем аспектам, или она уже прошла эту стадию. Если компания соответствует одному из условий, руководитель должен перейти к рассмотрению следующих положений и поступать так до тех пор, пока не встретится вариант, совершенно не подходящий к организации. После этого следует записать номер предыдущего положения, отражающего уровень зрелости, которому компания соответствует.

Результаты опросов должны быть собраны, и на каждый ключевой фактор успеха в бизнесе составлен график (табл. 2.1).

Анализ полученных диаграмм позволяет многое узнать об организации. В примере, который приводится в табл. 2.1, уровень зрелости 4 является самым высоким, а 4,38 — средним общим уровнем. В положении 4 говорится: «Руководители

Таблица 2.1
Анализ зрелости лидерства и управления поддержкой

Номер респондента	18																	
	17																	
	16																	
	15																	
	14																	
	13																	
	12																	
	11																	
	10																	
	9																	
	8																	
	7																	
	6																	
	5																	
	4																	
	3																	
	2																	
	1																	
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11					
Номер положения (уровень зрелости)																		

признают, что нужны перемены. Поощрение и награждение за сделанную работу становятся частью процесса мотивации сотрудников. Руководители отмечают и хвалят тех, кто без ошибок делает то, что положено».

На графике видно, что у опрошенных руководителей понимание того, как управляется организация, варьировалось между уровнями зрелости 1 и 11.

- Уровень 1. Руководители отдают распоряжения. Сотрудники делают то, что им приказано, не задавая лишних вопросов. Успех приписывается действиям руководства, в неудачах обвиняют сотрудников.
- Уровень 11. Отлажена система поощрения и награждения сотрудников, участвующих в процессе постоянного улучшения работы. Ликвидацией авралов в работе занимаются руководители нижнего звена и рядовые сотрудники. Руководители высшего и среднего звена проводят много времени с сотрудниками на их рабочих местах, уделяют большое внимание встречам с потребителями и долгосрочному планированию.

В данном случае диапазон составляет 11 уровней зрелости. Если он превышает три пункта, это считается плохим результатом и свидетельствует о том, что

у команды руководителей нет общего понимания того, как работает организация. Без такого понимания трудно подготовить план улучшения результатов работы, потому что у различных руководителей будут неодинаковые представления о том, что именно нужно менять. В этом случае можно надеяться на то, что они сумеют договориться о том, как следует работать компании.

После обследования команда руководителей должна провести совещание и рассмотреть полученные данные. На нем необходимо:

- Обсудить, почему у различных руководителей неодинаковые представления о работе организации в тех областях, где уровень зрелости превышает 3.
- Внести изменения в положение о среднем уровне зрелости, чтобы отразить реальное положение дел в компании.
- Разработать документы, содержащие видение ключевых факторов успеха в бизнесе на начальном этапе. Эти документы будут определять, как должны развиваться эти факторы в ближайшие три—пять лет.

Опрос мнения сотрудников и руководства

Опрос мнения сотрудников и руководства — эффективное средство описания имеющихся проблем и выявления возможностей для внесения изменений. Это всесторонняя оценка деятельности с точки зрения воздействия на человека. Опрос не ориентирован на улучшение всех результатов деятельности организации. Поэтому его проведение может быть отложено на некоторое время, но его следует проводить на начальной стадии процесса управления изменениями, потому что он дает верную точку отсчета, необходимую для измерения улучшений. Мы рекомендуем привлекать всех сотрудников и руководителей к проведению опроса и осуществлять его каждые полтора-два года.

Обычно опрос включает следующие разделы:

- Организация в целом.
- Собственно работа.
- Руководство.
- Оценка результатов работы.
- Повышение квалификации сотрудников.
- Требования, предъявляемые к работе.
- Производительность.
- Заработная плата и премиальные.
- Замечания в письменном виде.

Анкета может содержать от 30 до 120 пунктов. В нее должны быть включены около 30 вопросов, которые обычно используются во всех опросах общественного мнения. Эти вопросы нужны для составления ключевых показателей, таких как:

- индекс морального духа в коллективе;

«Жизнь как постоянно меняющийся калейдоскоп: небольшой сдвиг — и все узоры меняются».

Шарон Зальцберг,
Insight Meditation Society

- индекс работы руководства;
- индекс доверия;
- индекс удовлетворенности;
- индекс оценки результатов работы.

Типовыми вопросами для оценки морального духа в коллективе условной компании ABC Inc. являются следующие:

- *ABC Inc. как организация.* Как вы оцениваете ABC Inc. с точки зрения работы в ней по сравнению с другими известными вам предприятиями (репутация, зарплата, вид деятельности, работа руководства, поощрения и т. д.)?
- *Удовлетворенность от работы в целом.* Учитывая все факторы, насколько вы удовлетворены работой в ABC Inc. (культура организации, ваша непосредственная работа, руководство, уровень стресса, удовлетворение потребностей, связанных с выполняемой работой, и т. д.)?
- *Нравится ли вам выполняемая работа.* Вам нравится ваша работа — т. е. то, чем вы занимаетесь?
- *Уровень зарплаты.* Как вы оцениваете уровень зарплаты, учитывая, сколько бы вы могли получать за такую же работу в другой организации?
- *Работа непосредственного начальника.* Насколько хорошо работает ваш непосредственный начальник?
- *Доверие к руководству.* Насколько вы можете доверять команде руководителей ABC Inc.?
- *Возможность карьерного роста.* Как вы оцениваете ваши шансы получить повышение в ABC Inc.?
- *Производительность.* В какой степени то ненужное, что вам приходится делать в процессе деятельности, влияет на вашу производительность?

Для определения индекса морального духа в коллективе следует сложить средние данные всех отдельных вопросов (используя пятибалльную шкалу) и разделить полученное число на количество вопросов. Опрос мнения должен быть оформлен таким образом, чтобы каждая рабочая команда из восьми и более человек получала обратные отклики, относящиеся к трудовому вкладу каждого члена команды. Это позволит составить планы корректирующих действий для исправления того, что, по мнению сотрудников, требует изменения, и для решения вопросов, на которые получены статистически более негативные ответы, чем у других членов организации. Команда руководителей должна разработать планы действий по всем вопросам, ответы на которые были на среднем или ниже среднего уровня. Им также необходимо составить планы, которые позволят добиться по крайней мере 10%-ного улучшения ко времени проведения следующего опроса.

РАБОТА 2. ПОДГОТОВКА ДОКУМЕНТОВ, ОПИСЫВАЮЩИХ ВИДЕНИЕ КЛЮЧЕВЫХ ФАКТОРОВ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА

Набор документов, описывающих видение ключевых факторов развития бизнеса, радикально отличается от описаний видения всей организации, к которым мы привыкли. В последних встречаются такие фразы, как «мы должны стать крупнейшей и самой передовой компанией в своей области». Они носят общий характер и в большинстве случаев невыполнимы, поскольку только одна организация может

«Видение без конкретной деятельности — мечта; деятельность, не подкрепленная видением, — пустая трата времени; видение и деятельность вместе изменяют мир».

Джоэл Баркер
(Joel Barker),
Future Edge (1992)

быть «крупнейшей» или «самой передовой». В отличие от них документы, содержащие видение ключевых факторов развития бизнеса, составляются так, чтобы они могли быть выполненными руководителями и сотрудниками организации. На основе этих документов должны разрабатываться стратегические планы и определяться поведение сотрудников. Допустимо даже включать в видение такую формулировку: «Мы удовлетворены тем, как обстоят дела с данным фактором развития бизнеса, и не будем его менять

в течение ближайших трех лет».

Для разработки видения ключевых факторов развития бизнеса команда руководителей должна организовать двухдневное совещание (с выездом, чтобы не отвлекаться на телефонные звонки и иметь возможность сосредоточиться на подготовке документов). При подготовке документов важно учитывать не только то, что обсуждалось на совещании, но и разговоры после заседаний, когда руководители команды встречаются в неформальной обстановке.

Лидерство и оказание содействия в проведении изменений на начальной стадии

- Лидеры внушают к себе доверие путем четкого разъяснения целей компании, ее задач и таким образом предоставляя всем сотрудникам возможность участвовать в достижении желаемых результатов.
- Лидеры вдохновляют, наставляют, обучают сотрудников методам работы и предоставляют им время для того, чтобы они могли каждый раз правильно выполнять свою работу.

Видение руководством этих вопросов на начальной стадии отражает то, как руководители интерпретируют данные, которыми располагают, и каким представ-

«Результатом является то, что перемены опасны, когда не знаешь, куда идешь».

Celestial Seasoning Inc.

ляют развитие рабочей среды в организации. Но руководство — лишь незначительная часть людей, имеющих отношение к видению этих вопросов. Участие в разработке документов, содержащих такое видение, должны принимать по крайней мере еще три заинтересованных стороны:

- 1) потребители;

- 2) сотрудники;
- 3) поставщики и партнеры по бизнесу.

Для вовлечения в процесс перемен всей организации каждый член команды руководителей обязан составить фокус-группу из своих сотрудников и ознакомить их с разработанным видением. Он должен задать им следующие вопросы:

- Хотели бы вы работать в подобной рабочей среде?
- Отличается ли она от текущей рабочей среды?
- Понимаете ли вы смысл каждого слова в описании видения?
- За счет чего можно его улучшить?
- Достижимо ли оно, по вашему мнению?
- Что может воспрепятствовать его осуществлению?

Отдел снабжения должен пригласить основных поставщиков на заседание соответствующей фокус-группы для обсуждения всех составленных документов, содержащих видение на этом этапе. Основное время на этом собрании следует уделить подготовке документа, содержащего видение сотрудничества с поставщиками. Отделы продаж и маркетинга должны провести такие же совещания со своими потребителями для формирования видения сотрудничества с ними. В обоих случаях чем больше поставщиков и потребителей принимают участие в этих собраниях, тем лучше.

После получения документов команда руководителей должна провести совещание для разработки окончательного видения. На нем руководители говорят о своих функциях, а не высказывают мысли по поводу перемен. На основе личного опыта авторы утверждают: в окончательном варианте видение этих вопросов значительно отличается от первоначальных версий. Ниже приводится пример типового документа, содержащего измененный вариант видения после обсуждения с сотрудниками.

Окончательный вариант видения руководством вопросов лидерства и поддержки

- Руководители — это лидеры, внушающие сотрудникам чувство уверенности за счет доведения до них четкого представления о целях организации и задачах организации путем делегирования полномочий для участия в достижении запланированных результатов.
- Лидеры показывают личный пример. Они мотивируют и поощряют сотрудников, учат и наставляют их и предоставляют им все необходимое для работы.

После этого можно приступать к изменениям. В большинстве компаний сотрудников впервые просят помочь в формировании рабочей среды, в которой тем

«Компании путают пропаганду с общением и считают: если больше разговаривать с людьми, они примут перемены. Это большая ошибка, необходимо двустороннее общение, чтобы люди смогли почувствовать необходимость перемен и поддержать их проведение».

Лэнс Даблин,
президент
и исполнительный директор
Lance Dublin Consulting

«Если бы мы делали все, на что способны, мы бы буквально изумили себя».

Томас Эдисон

предстояло трудиться. Это должно лежать в основе разработки стратегического плана развития организации. Тот факт, что окончательный вариант видения руководства отличается от первоначального, доказывает: руководители прислушиваются к мнению персонала и учитывают их нужды. При этом не важно, были ли включены отдельные предложения сотрудников в окончательный вариант видения. Внимательное отношение к их мнению в целом вызывает доверие к команде руководителей. Эта стадия деятельности рождает у работников большие ожидания, и их отношение к переменам становится положительным.

Примерное описание видения лидерства и поддержки

Ниже приводится окончательный вариант видения роли лидеров, оперативных процессов и культуры компании.

«Руководство стремится к созданию обстановки свободного общения сотрудников, когда высказывание собственного мнения и предложения, касающиеся работы, поощряются и ценятся: видение различных аспектов работы, планы и приоритеты разделяются всеми сотрудниками предприятия.

Руководство предоставляет для этого необходимое время, методику и проводит обучение персонала, что позволяет каждому принять максимальное участие в выполнении миссии организации.

Во главу угла ставится работа в команде. Процесс принятия решения выполняется на низовом уровне. Постоянно проводится двусторонний обмен мнениями».

Примерное описание видения оперативного процесса

«Основные процессы документируются, они понятны сотрудникам и выполняются ими, просты, предотвращают совершение ошибок и разработаны так, что могут адаптироваться к меняющимся нуждам всех заинтересованных сторон. Они будут применяться сотрудниками, потому что те считают их более эффективными и результативными, чем другие опции. В повседневной работе широко используется технология, позволяющая выполнять постоянно повторяющиеся, длительные по времени операции и сократить бюрократические проволочки».

Примерное описание видения культуры организации

«Изменить материальные факторы легко, трудно менять то, что имеет нематериальный характер».

Фред Смит,
основатель и генеральный
директор Federal Express

«Культура нашей организации строится на основе взаимного доверия и уважения, целостности, профессионализма, отчетности, верности разделяемому видению, миссии, ценностям и служебному долгу, что содействует восприятию новых идей, открытому и

продуктивному общению, здоровым межличностным отношениям и поощрению за успехи».

Примечание. Если настоящее состояние организации (состояние «как есть») и видение будущего состояния совпадают, можно исключить фазы 2 и 3 для этого фактора развития бизнеса, поскольку изменения не требуются.

РАБОТА 3. РАЗРАБОТКА ЦЕЛЕЙ ПО УЛУЧШЕНИЮ РЕЗУЛЬТАТОВ РАБОТЫ

Теперь команде руководителей нужно решить, как она будет измерять эффективность мероприятий, проводимых для улучшения работы. У каждого руководителя имеются собственные представления о том, что должно быть сделано им и организацией в целом. Для управления циклом планирования изменений команде руководителей следует сосредоточиться на разработке целей только для измерения некоторых наиболее важных аспектов деятельности. Например таких, как:

- прибыль на инвестиции;
- удовлетворенность потребителей;
- время выполнения заказа;
- ценность, прибавляемая каждым сотрудником;
- доля рынка;
- выполнение работы без ошибок;
- сэкономленные средства;
- индекс морального духа в коллективе.

Всегда следует устанавливать конкретные и реальные цели:

- четко поставленные;
- измеряемые;
- согласованные и одобренные коллективом;
- реально выполнимые;
- с указанием времени выполнения каждой задачи.

Поставленные цели должны ориентировать на достижение высоких результатов, но быть реальными. Продумайте цели при составлении модели роста (рис. 2.1):

- Цели — ставьте осмысленные цели, которые могут быть выполнены в отведенное время.
- Реальность — осознайте реальные условия, в которых вы находитесь.
- Опции — рассмотрите все имеющиеся возможности перед тем как выбрать путь действий.
- Путь вперед — разрабатывайте планы действий во всех деталях. Удостоверьтесь, что предлагаемые начинания выполнимы и организация в состоянии осуществить предложенный план.

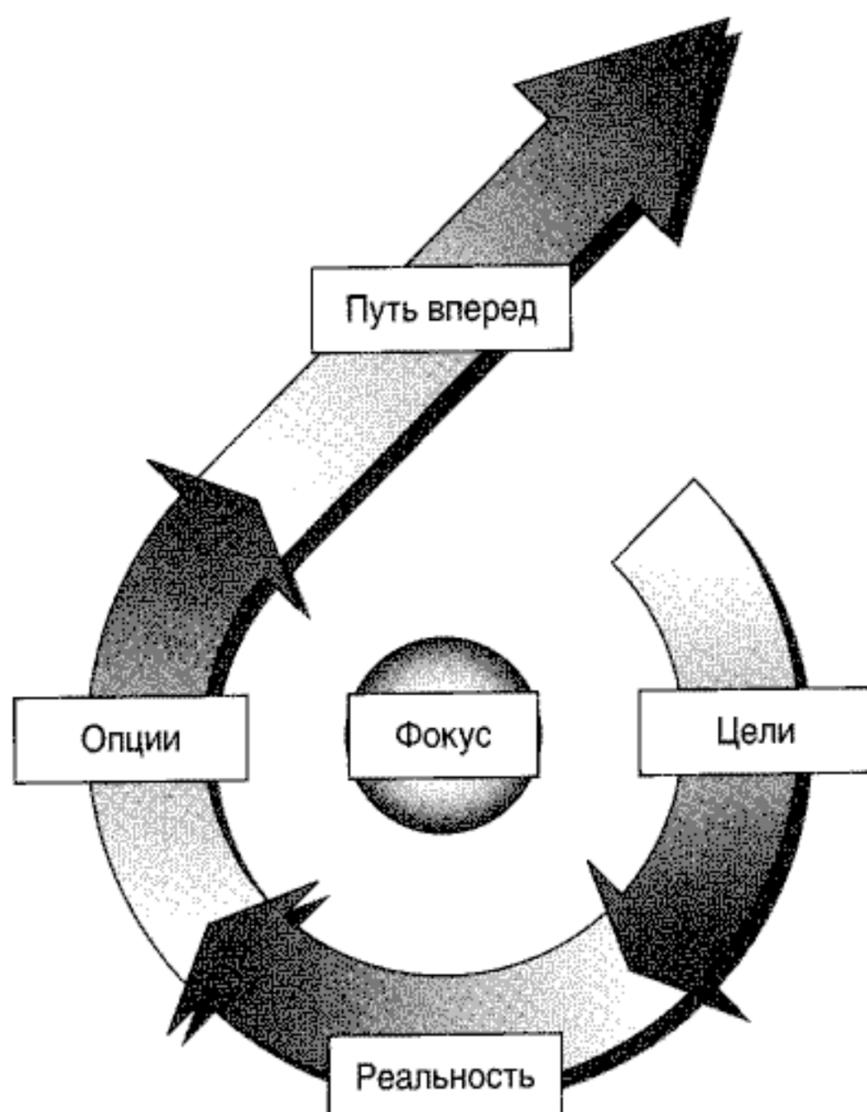


Рис. 2.1. Модель роста

Команда руководителей должна выбрать от трех до шести параметров в деятельности всей компании для проведения измерений и установить по ним годовые показатели. Процесс изменений будет разработан на основе этих показателей, правильность выбора которых имеет большое значение для окончательной разработки процесса изменений. В табл. 2.2 представлен типичный пример выбранных организацией целей деятельности.

Таблица 2.2
Примеры поставленных целей

Область измерения	Год					
	0	1	2	3	4	5
1. Удовлетворенность потребителя, %	60	65	75	80	85	95
2. Прибыль от вложения в технологию, информацию и материалы		1:1	4:1	15:1	30:1	40:1
3. Прибыль от вложения в процесс изменений		2:1		5:1		1:10
4. Улучшения от снижения уровня брака		2X*		10X		100X
5. Добавленная ценность на одного сотрудника (в тыс. долл.)	45	50	65	70	75	80
6. Время цикла нового вида продукции, месяцы	53	53		30		15

* X — базовый (исходный) показатель. — Прим. науч. ред.

РАБОТА 4. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЖЕЛАЕМЫХ СТАНДАРТОВ ПОВЕДЕНИЯ

Первое, что нужно сделать для изменения стиля работы организации, — создать набор документов, содержащих видение различных аспектов ее деятельности. Если документы будут разработаны хорошо и получат признание руководства и сотрудников, мышление и отношение к делу работников начнут меняться. Если организация и отдельные лица, вставшие на путь перемен, получают общественное признание и вознаграждение, со временем их стандарты поведения и привычки изменятся в лучшую сторону. Например, если частично видение того, как руководство должно оказывать содействие, предусматривает «делегирование полномочий сотрудникам на всех уровнях», это сразу начнет проявляться в их работе. Они поверят, что им не нужно запрашивать одобрения руководства, чтобы сделать что-то незапланированное. Люди начинают испытывать уверенность, что они способны принять правильное решение без помощи сверху. Со временем, ощущая постоянную поддержку руководства, они почувствуют уверенность в том, что не будут наказаны за «неправильное» решение. Их поведение претерпит изменение. Они все чаще будут поступать правильно и ставить в известность руководителей о наличии трудностей уже после их разрешения. Начнут приходить к руководству, чтобы рассказать, как собираются устранять ту или иную проблему, а не с вопросом, как ее решать. Поведение и действия, дающие положительные результаты, становятся привычкой, а выработанные стандарты поведения — естественной нормой. «Мы всегда так поступаем на работе, в этом нет ничего особенного».

На каждое из перечисленных видений следует составить список норм поведения, которые должны соблюдаться в организации, если оно будет реализовано. Для этого команда руководителей может принять решение сосредоточить внимание на ключевых словах или фразах, содержащихся в описаниях, или на видении в целом. Это могут быть следующие слова или фразы:

- делегирование полномочий сотрудникам;
- ориентация на потребителя;
- основное внимание на процессах;
- оптимизация операций;
- вначале качество;
- ориентация на технологию.

Работники, позиционируемые как «уполномоченные сотрудники» при условии делегирования им полномочий, должны соблюдать определенные нормы поведения и стандарты. При них:

- эффективно работают команды самоуправления;
- любые, даже самые нелепые идеи обсуждаются и приветствуются;
- часто принимаются рекомендации и предложения, сделанные сотрудниками по собственной инициативе;

- деловая информация может быть легко получена всеми работниками;
- руководство определяет ожидаемые результаты и то, как они могут быть достигнуты;
- решения принимаются быстро и на низовых уровнях;
- угадывание идет на убыль;
- люди составляют описания процесса и графики своей работы.

Теперь команде руководителей нужно выбрать ключевые стандарты поведения и установить способы измерения их изменений в организации. Например:

- вы могли бы измерить самоуправляемые рабочие команды с точки зрения определения доли людей, активно участвующих в работе;
- вы могли бы определить уровни обсуждения самых неожиданных идей и поощрений сотрудников путем анализа вопросов, рассмотренных в ходе мозговых штурмов, чтобы выяснить, какая их часть (в процентах) способствует расширению воображения;
- вы могли бы измерить, насколько часто рекомендации, содержащие идеи и предложения по улучшению деятельности, реализуются в расчете на одного участвующего работника.

Использование подобного подхода способствует выработке целого ряда стандартов поведения, многие из которых в большинстве организаций не измеряются. Команда руководителей должна использовать этот подход при составлении плана измерения поведения в ходе управления изменениями.



«Изменения происходят только тогда, когда сотрудник или группа сотрудников осваивают и начинают применять новые стандарты поведения».

Дж. Харрингтон

ГЛАВА 3

ФАЗА II. КАК ОПРЕДЕЛЯТЬ, ЧТО НУЖНО ОРГАНИЗАЦИИ, ЧТОБЫ ИЗМЕНИТЬСЯ

«Считаешь ли ты, что можешь, или полагаешь,
что не можешь, — ты все равно прав».

Неизвестный автор

Фаза II включает следующие действия:

- Работа 5. Составляют индивидуальные планы управления улучшениями результатов работы.
- Работа 6. Сводят воедино индивидуальные планы управления улучшениями результатов работы.
- Работа 7. Разрабатывают 90-дневный план действий.

РАБОТА 5. РАЗРАБОТКА ИНДИВИДУАЛЬНЫХ ПЛАНОВ УПРАВЛЕНИЯ УЛУЧШЕНИЯМИ РЕЗУЛЬТАТОВ РАБОТЫ

Организация определяет состояние ключевых факторов развития бизнеса и решает, что нужно менять в ближайшие 3—5 лет. Для перехода от нынешнего состояния к желаемому компания должна установить, какие из существующих ныне условий работы оказывают негативное воздействие на ключевые факторы развития бизнеса. Чтобы они начали меняться, должны быть решены текущие проблемы. Затем организации следует определить другие препятствия, мешающие проведению преобразований (рис. 3.1). Список этих препятствий составляется отдельно для каждого ключевого фактора развития бизнеса.

Преобразование — это организованный переход от одного состояния, условия или мероприятия к другому.

Организации, желающие избежать поверхностного, субъективного подхода к улучшениям, должны сначала рассмотреть все имеющиеся у них возможности для их проведения. Вначале это потребует немалых временных затрат, но впоследствии позволит сократить общее время цикла, расходы и усилия в первые три года работы, а также добиться более высоких результатов. Кроме того, это обеспечит создание организации, в которой активно используется



Рис. 3.1. Переход от текущего состояния («как есть») к будущему состоянию

«Главной мотивацией участия в конкурсе на получение национальной премии по качеству было стремление узнать, как можно улучшить нашу деятельность. Мы, безусловно, стремились победить. Но еще больше мы хотели узнать, как нам усовершенствовать работу. В прошлом году мы использовали процесс подготовки конкурсных документов для выявления областей, нуждающихся в улучшениях. И мы применяем то, что узнали, для составления и принятия второго пятилетнего плана оптимизации работы компании Херох и ее отделений во всем мире».

Дэвид Кернс,
бывший исполнительный
директор компании Херох

творческий потенциал каждого сотрудника. Труд начинает приносить удовлетворение. Атмосфера содействует работе в команде, не лишая при этом сотрудников чувства гордости и самоуважения за полученные ими результаты. Радость от работы в компании и удовлетворение достигнутым придает высокий тонус отношениям между руководством и сотрудниками, организация обретает новую жизнь.

Безусловно, многолетний план управления улучшением результатов работы лежит в основе любой деятельности, связанной с улучшением, и это касается не только крупных корпораций. Нами был проведен анализ «Плана постоянного улучшения деятельности» компании Globe Metallurgical. (Она первой из небольших по размеру организаций завоевала престижную национальную премию по качеству им. Малкольма Болдриджа.) Этот план включал 96 задач и многочисленные проекты по их реализации, а также графики завершения работ на двухлетний период.

Факторы, оказывающие воздействие на план управления улучшением результатов работы

Организация должна рассмотреть немало вопросов перед составлением окончательного варианта плана управления улучшением результатов работы. Эти вопросы можно разделить на две группы: факторы, оказывающие воздействие, и данные, влияющие на исход дела. К факторам, оказывающим воздействие,

относятся миссия организации, ценности, запланированные цели и деловые планы. К данным, влияющим на исход дела, — информация, получаемая от потребителей, опросы общественного мнения, стоимость производства продукции низкого качества, уровень конкурентоспособности и т. д.

Безусловно, организационная культура, рабочая среда компании и ее нынешнее состояние оказывают основное влияние на составление плана управления улучшением результатов работы. При его разработке учитываются технологии, стандарты, желаемый темп внесения изменений и конкурентная среда.

Совершенствование инструментов для улучшения, безусловно, усложнило цикл планирования перемен. Четырнадцать правил Филиппа Кросби, четырнадцать принципов Эдвардса Деминга, десять уровней показателей успеха Арманда Фейгенбаума, наборы информационных технологий, «Шесть сигм», метод всеобщего управления улучшением, а также сотни других инструментов, в чем-то похожих, но в то же время отличных друг от друга. И что же в результате? В настоящее время организация должна выбирать из более чем тысячи существующих методик.

Различие между планированием и решением проблем

Существует большая путаница между понятиями «планирование» и «решение проблем». Американцы умеют решать проблемы, но не любят составлять планы: второе постоянно превращается в первое. Важно делать различие между этими процессами, если вы хотите, чтобы выполнение плана управления улучшением не растягивалось надолго. Планирование входит в обязанность высшего управленческого звена. За решение проблем отвечают среднее звено, менеджеры первого уровня и сотрудники. В табл. 3.1 представлены отличия между ними.

Таблица 3.1
Планирование и решение проблем

Планирование	Решение проблем
Наметить направления	Наметить решения
Определить зоны изменений	Осуществить изменения
Выделить ресурсы	Использовать ресурсы
Определить нужные мероприятия	Провести мероприятия
Выявить симптомы	Найти коренные причины
Рассматривать картину в целом	Сосредотачиваться на отдельных вопросах
Краткосрочный цикл	Долгосрочный цикл

Индивидуальные планы управления улучшением результатов работы

Команда руководителей должна рассмотреть каждый документ, содержащий описание определенного видения, и разработать план для преобразования ключевых факторов развития бизнеса организации на ближайшие три года в соответствии с этими документами. План должен явиться основой логического перехода от нынешнего состояния компании («как есть») к будущему.

Ниже приводятся результаты цикла выявления проблем для управления лидерством и поддержки.

- Члены команды проводили мозговой штурм для определения основных проблем, связанных с управлением лидерством и оказанием содействия:
 - доверие и вера в руководство;
 - общение снизу вверх;
 - здоровый моральный дух;
 - страх перед отчетностью;
 - слишком сложная структура организации;
 - чересчур много правил и процедур;
 - отсутствие индивидуальных целей и задач;
 - автократический стиль управления в прошлом;
 - делегирование полномочий;
 - инструменты управления или их отсутствие;
 - принуждение сотрудников добиваться результатов в короткие сроки.
- Затем члены команды определили препятствия, которые бы мешали улучшению и управлению лидерством и поддержке. Среди них:
 - наличие руководителей, не соответствующих занимаемым должностям;
 - непоследовательно организованная система коммуникации;
 - неправильно понимаемая роль в общении;
 - философия, исповедуемая руководством;
 - отсутствие принятого плана;
 - отсутствие обучения руководства;
 - отсутствие чувства уверенности;
 - отсутствие взаимопонимания среди руководства;
 - нежелание вносить изменения;
 - потеря чувства страха;
 - отсутствие единой точки зрения и общих интересов;
 - личные мотивы сотрудников;
 - властолюбие.
- После этого команда составила общую картину существующих препятствий для определения зон, создающих проблемы, и зон, где возникнут сложности с исправлением и (или) улучшением их:

«Разрабатываемые технологии открывают огромные возможности для изменения моделей ведения бизнеса, даже управления целыми отраслями промышленности».

Джо Фохенд,
исполнительный директор
компании Accenture

- отсутствие подробного плана;
- стратегический и финансовый план;
- «учетчики»;
- время;
- потеря контроля;
- подозрение;
- неправильное восприятие;
- неточно выбранные ориентиры;
- тренинг сотрудников;
- навыки в области лидерства;
- отсутствие эффективности;
- руководители, лидеры, сотрудники не на своем месте;
- отсутствие сотрудников, готовых взять риск на себя;
- отсутствие оценки предложений.
- Члены команды использовали метод Дельфи для выявления наиболее серьезных препятствий. Были рассмотрены все основные проблемные зоны, но команда прежде всего стремилась определить требующие срочного решения, чтобы заняться ими в первую очередь.
- Проблемы и (или) препятствия приводятся ниже в порядке важности, который определялся большинством голосов. Номер, стоящий в пункте справа (например, 8/4), является взвешенной ценностью, определенной по методу Дельфи.
 - отсутствие разработанного стратегического направления — 8/4;
 - отсутствие единой точки зрения — 6/2;
 - принятие философии руководства — 6/2;
 - отсутствие сотрудников, ориентированных на достижение результата, — 4/3
 - общение — 4/3;
 - отсутствие индивидуальных целей и задач — 4/2;
 - отсутствие тренинга лидеров — 3/1;
 - отсутствие единой информационной системы — 1/1.
- Далее описаны основные зоны возможных улучшений, выявленные членами команды согласно разработанному ими плану действий:
 - отсутствие подробно разработанного стратегического направления;
 - отсутствие единого подхода к понятию «симптом — это еще не проблема»;
 - управление философией оценки предложений, включающее:
 - людей, готовых добиваться результата;
 - веру в передачу полномочий;
 - ответственность;
 - ориентацию на конечный результат;

- отсутствие обучения навыкам лидерства;
- отсутствие индивидуальных задач, способствующих выполнению миссии организации (процесс снизу вверх);
- отсутствие обучения персонала.

Следующая задача заключается в том, чтобы выбрать инструменты управления и (или) методику решения стоящих проблем, а также преодоления препятствий, чтобы воспользоваться возможностями для улучшения. В книге Дж. Харрингтона и К. Ломакса *Performance Improvement Methods* (1999) приводится 1119 инструментов, или методик, улучшения результатов работы. Они варьируются от очень простых до очень сложных, от мозгового штурма до управления изменениями, связанными с поставщиками, от чек-листов до «Шести сигм», от команд до всеобщего управления улучшениями. Если нынешнее состояние организации совпадает с видением ее будущего, нет необходимости составлять планы мероприятий. Можно отказаться от целого ряда инструментов улучшения (например, если нынешний статус лидерства и поддержки совпадает с заявленным видением, можно исключить из вашего арсенала более 100 инструментов). Эти инструменты касаются команд, достижения консенсуса, самоуправляемых рабочих групп и полномочий.

Хорошо запланированный переход должен:

- быть плавным;
- не создавать нравственных проблем;
- не иметь нестыковок по срокам выполнения работ;
- быть управляемым;
- быть спланированным;
- не вызывать нареканий со стороны потребителя;
- обеспечивать достижение намеченных результатов без переделок.

Затем команда руководителей должна составить перечень текущих проблем, связанных с рассматриваемыми факторами развития бизнеса, и список препятствий, которые будут мешать изменению их нынешнего состояния. После завершения этой работы следует рассмотреть инструменты, которые потребуются для выделенных факторов. Например, в разделе «управление лидерством и поддержкой» 103 из более чем 1000 инструментов имеют непосредственное отношение к проведению намеченных преобразований.

Пригодные методики улучшения и список проблем и препятствий анализируются, чтобы определить, какие из них потребуются для решения определенных проблем. В ряде случаев различные инструменты могут использоваться для выполнения одинаковых задач. Команда руководителей должна изучить эту взаимозависимость и определить, сочетания каких методик дадут наилучшие результаты в конкретных условиях.

Практически каждый из упоминавшихся инструментов улучшения может применяться для любого фактора развития бизнеса. Команда сравнивает ситуацию,

которую необходимо улучшить с их помощью, с ранее составленным списком проблем и препятствий. Необходимо отобрать минимальное количество инструментов для решения максимума проблем. Для этого рекомендуется составить таблицу (табл. 3.2).

В данном случае команда выбрала десять первых методик, потому что только они давали возможность решить проблему 10 и рассмотреть проблемы 1, 3, 8 и 12. Затем был выбран инструмент 4, позволявший заняться проблемами 4, 5 и 9, которые не были рассмотрены. Инструмент 2 был выбран для решения проблемы 2. После этого выбрали инструмент 3 вместо инструмента 7, потому что он помогал решить проблему 6 и др. Инструмент 6 был выбран для решения проблемы 7. Последним был выбран инструмент 8 для решения проблемы 11. Общий набор инструментов, выбранных в этом примере, состоит из инструментов и (или) методик 2, 3, 4, 6, 8 и 10.

Вслед за сделанным выбором разрабатывается план использования каждого инструмента для работы с любым из факторов развития бизнеса (табл. 3.3).

После того как команда руководителей выбрала необходимые для работы методики, она составляет план использования каждой из них и назначает ответственного за его выполнение. Если на этой стадии инструменты не используются вместе, приоритеты применения каждого из них не устанавливаются.

Таблица 3.2

Соотношение проблем (препятствий) и инструментов (методик)

Проблема (препятствие)	Инструмент (методика)										Итого
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	X		X	X						X	4
2		X			X						2
3		X		X						X	3
4			X	X		X					3
5				X					X		2
6			X				X				2
7					X	X					2
8						X				X	2
9		X		X							2
10										X	1
11								X			1
12			X				X			X	3
Итого	1	3	4	5	2	3	2	1	1	5	

Таблица 3.3

Индивидуальный план управления улучшением деятельности

Ключевой фактор развития бизнеса: управление лидерством и поддержка													
Работа №	Работа	Месяц											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Команды												
1.1	Создание команд для выполнения конкретных задач	■											
1.2	Составление плана подготовки персонала и бюджета команды руководителей по улучшению работы		■										
1.3	Выполнение плана обучения			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
2	Создание команд для улучшения работы в отделах						■	■	■	■	■	■	■
3	Разработка стратегического направления деятельности		■	■									
3.1	Доведение до сведения руководства				■	■							
3.2	Доведение до сведения сотрудников						■						
4	Составление плановых заданий и их оценка												
4.1	Новый процесс оценки	■	■										
4.2	Доведение плана до сведения руководства				■	■							
4.3	Доведение плана до сведения сотрудников						■						
4.4	Выполнение плана								■	■	■	■	■
5	Измерение (оценка) выполненной работы												
5.1	Управление путем общения с сотрудниками			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
5.2	Опрос мнения сотрудников							■					
5.3	Результаты выполненной работы								■	■	■		
5.4	Повторный опрос мнения сотрудников												
6	Система подачи предложений												
6.1	Установите задание для команды							■					

■ = Действие

■ = Текущая деятельность

После составления индивидуальных планов управления улучшением деятельности команда руководителей рассматривает цели улучшения, чтобы определить способы измерения достигнутых результатов по каждому плану. Затем необходимо определить степень улучшения целевых показателей. В сумме достигнутые улучшения должны соответствовать по крайней мере низшему уровню планового задания, в противном случае следует пересмотреть индивидуальные планы. И даже этого, как правило, бывает недостаточно, потому что индивидуальные действия очень часто предпринимаются, чтобы исправить ту же самую проблему; в итоге вы делаете работу дважды. Все это приводит к оптимистической оценке перспектив по достижению улучшений. Поэтому при оценке результатов работы фактор безопасности должен составлять 50%. Например, если намеченная задача заключается в увеличении удовлетворенности потребителей на 30%, в плановое задание деятельности отдельных сотрудников следует включать цифру 45%.

Команда руководителей должна также оценить каждый план управления по улучшению результатов деятельности, чтобы удостовериться в их способности содействовать достижению желаемых стандартов поведения, разработанных ранее. Если индивидуальные планы не обеспечивают достижение этого результата, в них следует внести изменения.

РАБОТА 6. СВЕДЕНИЕ ВОЕДИНО ИНДИВИДУАЛЬНЫХ ПЛАНОВ УПРАВЛЕНИЯ УЛУЧШЕНИЯМИ РЕЗУЛЬТАТОВ РАБОТЫ

После составления индивидуальных планов улучшения результатов деятельности наступает время сведения этих планов воедино и установления приоритетов в их выполнении в течение ближайших трех лет. Этот сводный план называется «Тотальный план управления улучшением результатов работы». При его составлении команда должна учесть несколько факторов, и в первую очередь цели улучшения результатов деятельности, установленные организацией. Кроме того, в сводном плане при составлении графика работ должны найти отражение следующие проблемы:

- обеспеченность ресурсами;
- другие мероприятия, проводимые в намеченных областях;
- праздничные дни и отпуска;
- сезонные колебания в работе и (или) связанные с производством новой продукции;
- зависимость от других факторов в работе;
- вмешательство в работу рабочих союзов;
- временной период управления изменениями.

В табл. 3.4 представлен сводный план улучшения деятельности. Обратите внимание, что за выполнение каждого указанного в плане мероприятия назначается ответственный. В отдельных случаях это несколько лиц, например команда

Таблица 3.4
Сводный план управления улучшениями деятельности

Работа №	Работа	2002 г.										2003 г.	
		Апр.	Май	Июнь	Июль	Авг.	Сент.	Окт.	Нояб.	Дек.	Янв.	Февр.	
П	Трехгодичный план												
0.2	Разработка планов отделов												
БП	Бизнес-процесс												
1.0	Улучшение бизнес-процесса												
	Управление поддержкой / лидерство												
1.0	Обучение команд												
2.0	Тестирование (DIT)												
5.1	Управление путем общения с сотрудниками												
5.2	Опрос мнения сотрудников												
3.0	Разработка стратегического направления												
4.0	Планирование результатов деятельности и их оценка												
6.0	Система подачи предложений												
СП	Сотрудничество с поставщиками												
1.0	Партнерские отношения												
2.0	Стандарты работы с поставщиками												
3.0	Повышение квалификации												
4.0	Издержки и цена												
6.0	Характер собственности												

 = Действие

 = Текущая деятельность

руководителей, отвечающих за улучшения. Но предпочтительнее возлагать ответственность на конкретного сотрудника, а не на группу людей.

Главная ошибка большинства организаций заключается в слишком быстром внедрении процесса изменений. Нужно чрезвычайно тщательно взвесить запланированные новшества и имеющиеся ресурсы и соотнести их с другими видами деятельности внутри компании.

В большинстве организаций наблюдается слишком большое рвение на начальном этапе. На самом деле в первый год лучше проявлять сдержанность. Сотрудники предприятий и так считают, что их рабочая нагрузка составляет 110% от положенной.

Другая ошибка — растягивать отдачу от запланированных мероприятий на длительный срок. План должен начать окупаться через шесть месяцев, а в конце первого года приносить хорошую прибыль.

Таблица 3.4 (окончание)

Работа №	2003 г.				2004 г.				Ответственный
	Март	2	3	4	1	2	3	4	
									Менеджер/КУР
				Цикл 3					
0.2									КУР
									КУР/Боб С.
1.0									КУР/Том А.
		Цикл 2			Цикл 4				
1.0									КУР/назначенная команда
2.0									Руководство отдела
5.1									Руководитель подразделения
5.2									Менеджер
3.0									Сэм. К.
4.0									Джо Б.
6.0									Назначенная команда
									Дейв Ф.
1.0									Дуглас Дж.
2.0									Боб С.
3.0									Джек С.
4.0									Руководитель подразделения
6.0									

На основе сводного плана разрабатывается ряд отдельных проектов. Для управления ими используется традиционная практика управления проектами и назначается сотрудник уровня не ниже менеджера проекта. Часто из-за сложности сводного плана выполнение отдельных пунктов приходится поручать другим менеджерам проекта. Например, им может быть поручена работа по созданию системы управления отношениями с потребителями, включая подбор необходимого программного обеспечения, или системы управления знаниями, что, в свою очередь, входит в сводный план управления улучшением деятельности. Вот некоторые задачи, выполняемые менеджером проекта:

- определение жизненного цикла проекта;
- определение начала новых стадий;
- согласование бюджета и его утверждение;
- подбор команды для выполнения проекта;
- разработка плана управления рисками;

- разделение работы на этапы;
- определение уровня сложности работы и распределение ответственности;
- установление сферы деятельности проекта;
- разработка формы мониторинга проекта, а также формы и периодичности отчетности;
- обеспечение выполнения целевого задания и графика работ;
- ведение надлежащего контроля хода изменений по мере реализации проекта.

Для выполнения всех намеченных мероприятий рекомендуется использовать программное обеспечение. Для простых процессов может быть рекомендована программа Microsoft Project. Более сложная программа Systemcorp's PMOffice подойдет организациям, выполняющим несколько трудоемких проектов одновременно.

План управления изменениями

Вы составили сводный план управления улучшением деятельности, определили, кто, как и когда будет подвержен изменениям. Теперь пора рассмотреть, как организация должна подготовить своих сотрудников к предстоящим переменам, и сделать так, чтобы они их приняли. Для этого потребуется разработать план управления изменениями, который должен войти в сводный план. В основе плана управления изменениями лежит методика управления организационными изменениями, которая рассматривается в четвертой главе. На этой стадии разработки проекта план управления изменениями составляется в общих чертах. Он наполняется конкретным содержанием по мере уточнения деталей, связанных с проведением других мероприятий и (или) всего проекта в целом.

Лучший способ составления плана управления организационными изменениями — провести выездной двухдневный семинар с участием тех, кого они затронут, — ответственными за конкретные изменения и представителями руководства, курирующими осуществление всего плана. Ниже приводится типовая программа подобного семинара:

- вступление, общие правила проведения мероприятия, ожидания, цели;
- почему нужны изменения;
- стоимость сохранения статус-кво и цена изменений;
- создание видения, разделяемого всеми;
- затраты на осуществление изменений и детали плана;
- анализ реакции сотрудников на изменения;
- процесс изменений;
- управление изменениями;
- распределение ролей в управлении изменениями и ответственности;
- синергетические команды;

- как поступать в случае противодействия изменениям со стороны сотрудников;
- факторы риска;
- оценка готовности сотрудников к изменениям:
 - составление карты ролей;
 - обязательства ответственных за определенные участки работы;
 - сопротивление установленным плановым заданиям;
 - анализ корпоративной культуры организации;
 - оценка инициаторов перемен;
 - стоимость анализа статус-кво;
- управление переходом к новому состоянию;
- стратегия перехода и план;
- разработка плана уменьшения трудностей, которые возникнут в ходе изменений.

Применение инструментов управления организационными изменениями (УОИ) для разработки программного обеспечения

Типовая разработка программного обеспечения включает четыре фазы:

- фаза 1 — проектирование;
- фаза 2 — создание;
- фаза 3 — испытание;
- фаза 4 — использование (внедрение).

В табл. 3.5 приведен пример применения типовых оценок управления рабочими характеристиками, инструментов планирования и обучения сотрудников в ходе реализации разработки и внедрения программного обеспечения.

Таблица 3.5
Оценки, инструменты планирования и обучения при УОИ

Оценки, инструменты планирования и обучения при УОИ		Разработка программного обеспечения			
		I	II	III	IV
1	Проверка способности к адаптации				
2	Оценка инициаторов перемен				
3	Форма отбора инициаторов перемен				
4	Описание истории внедрения изменений				
5	Оценка осведомленности об изменениях				
6	Форма описания проекта изменений				
7	Масштабы сопротивления изменениям				
8	Указания по проведению инвентаризации				
9	Информирование об изменениях: план оповещения				
10	Информирование об изменениях: анализ клиентуры				
11	Информирование об изменениях: анализ проекта				
12	Информирование об изменениях: подготовка заявления о проекте				

Таблица 3.5 (окончание)

Оценки, инструменты планирования и обучения при УОИ		Разработка программного обеспечения			
		I	II	III	IV
13	Указания по проведению опроса мнений сотрудников				
14	Оценка культуры организации				
15	Проверка культуры организации				
16	Вероятность успешного завершения проекта				
17	Инструменты фокус-групп*				
18	Анализ поля сил**				
19	Аргументация в пользу осуществления проекта				
20	Оценка индивидуального плана				
21	Оценка проблем, связанных с внедрением				
22	Уровень измерения отдельных ошибок				
23	Руководство по проведению опросов о влиянии и их расшифровка				
24	Обзор общего состояния				
25	Обучение управлению рабочими характеристиками ответственных по проекту, инициаторов перемен, сотрудников, которых перемены затронут, и тех, кто поддерживает перемены				
26	План организации внедрения изменений				
27	Индекс перегрузки				
28	Стратегии управления проблемными вопросами: спонсор				
29	Стратегии управления проблемными вопросами: цель				
30	Обзор личных возможностей				
31	Описание личной стойкости к воздействию перемен				
32	Анализ мероприятий после их проведения				
33	Предсказание о воздействии перемен				
34	План внедрения перемен на начальном этапе				
35	Процессное моделирование				
36	Процесс просмотра чек-листов*				
37	Инструменты поощрения и награждения*				
38	Инструмент применения карты ролей*				
39	Представления о дисциплине команды ответственных сотрудников				
40	Имитационное моделирование				
41	Список лиц, ответственных за осуществление проекта				
42	Оценка ответственных лиц				
43	Обзор синергии				
44	Когда следует применять методику управления рабочими характеристиками				

* Использование этих инструментов не ограничивается методикой управления рабочими характеристиками.

** Использование этого инструмента не ограничивается методологией управления переменами. — Прим. науч. ред.

РАБОТА 7. РАЗРАБОТКА 90-ДНЕВНОГО ПЛАНА ДЕЙСТВИЙ

Когда в организации закончено согласование сводного плана управления улучшением результатов работы, наступает черед претворять теорию в практику. Детально разработанный 90-дневный план мероприятий представляет собой согласованный краткосрочный график работ для реализации сводного плана. Этот график работ разбивается на недели, часто в нем указываются сроки выполнения конкретных задач. (Например, команда проекта будет проводить совещания каж-

Таблица 3.6
Типовой 90-дневный план действий

№	Действие	Даты окончания недели				
		4/5	4/12	4/19	4/26	5/3
П	Планирование					
1.0	90-дневный план					
1.1	Редактирование письменного плана команды по осуществлению улучшений (КОУ)	■				
1.2	Проект 90-дневного плана	■				
1.3	Отправка проекта плана КОУ и руководителям подразделений		■			
1.4	Исправление или одобрение плана КОУ		■			
1.5	Отправка пересмотренного плана E&Y		■			
1.6	Пересмотр плана в нужном направлении			■		
1.7	Представление окончательного варианта плана КОУ			X	■	A
2.0	Разработка индивидуальных планов работы на три года					
Л	Управление поддержкой / лидерство					
1.0	Команды					
1.1	Создание команд для решения конкретных задач		■	■		
1.1.1	Выявление потребностей в обучении персонала			■	■	
1.1.2	Разработка плана по обучению сотрудников				■	A
1.1.3	Составление бюджета обучения				■	
1.1.4	Передача бюджета и плана КОУ					
1.3	Выполнение плана по обучению					
3.0	Стратегическое направление					
4.0	План действий и его обсуждение					
4.1	Новый процесс обсуждения	■	■	■	■	■
6.0	Система подачи предложений					
6.1	Создание команды для выполнения этого задания					
6.2	Определение типа системы предложений					

X = анализ, F = форма, R = отчет, I = выполнение, P = план, T = обучение, A = одобрение, D = сделано

дый первый и третий вторник месяца с 9 утра до полудня, окончательный отчет должен быть сдан 3 февраля и т. п.)

С этой целью разрабатывают подробный план выполнения по дням всех шагов, запланированных на первые три месяца сводного плана. Лицо, которому поручено проведение этих мероприятий, составляет соответствующий график. На основе этих документов разрабатывается подробный 90-дневный план мероприятий (табл. 3.6).

Таблица 3.6 (окончание)

№	Даты окончания недели								Ответственный
	5/10	5/17	5/24	5/31	6/7	6/14	6/21	6/28	
1.0									
1.1									
1.2									
1.3									
1.4									
1.5									
1.6									
1.7	I								
2.0									
1.0									
1.1									
1.1.1									Команда
1.1.2									Команда
1.1.3	R								Команда
1.1.4		A							Команда
1.3			I						Руководитель подразделения
3.0									
4.0									
4.1			R						
6.0									
6.1									
6.2									Команда

 = Осуществление действий

 = Текущая деятельность

По прошествии месяца истекшие 30 дней исключаются из плана и добавляются новые 30. Таким образом, подробная картина того, что должно быть сделано в ближайшие 90 дней, всегда перед глазами. После выполнения 90-дневного плана он перестает быть отдельным рабочим документом и становится частью детализированной структуры общего плана.



«Если вы боитесь перемен, вспомните черепаху.
Она не может двигаться, не высунув головы».

Дж. Харрингтон

ГЛАВА 4

МЕТОДИКА УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ*



«Вы можете управлять изменениями, или они будут управлять вами. Все зависит от вашего выбора».

Дж. Харрингтон

УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

До начала рассмотрения фазы III — управление процессом организационных изменений — следует изучить некоторые инструменты управления изменениями и подходы, помогающие людям, которых затрагивают изменения, воспринимать их положительно.

«Управление изменениями является искусством и наукой одновременно».

Эллен Флориан
(Ellen Florian), писатель

Для минимизации негативного воздействия перемен на компанию применяется методика, которая называется «управление организационными изменениями» (УОИ).

Управление организационными изменениями — это комплексный набор структурированных процедур, применяемых на следующих фазах процесса изменений: принятие решений, планирование, реализация и оценка.

Управление организационными изменениями следует применять, когда в наличии одно из следующих условий:

- изменение может оказать значительное воздействие на результаты работы организации;
- провал в осуществлении изменений чреват большими издержками;
- существует большой риск, что отдельные человеческие факторы могут не позволить внести изменения;
- проект должен быть завершен в значительно более короткие сроки, чем обычно.

* Материал для этой главы во многом заимствован из книги Project Change Management (J. Harrington, D. Conner, N. Horney, 2000). Широко привлекались также разработки сотрудников компании ODR (теперь Conner Partners). Оценка управления организационными изменениями, методы планирования и обучения сотрудников приводятся по этим разработкам с использованием оригинальной терминологии.

Изменение — это процесс

Мы можем относиться к изменению как к процессу, похожему на любой другой, существующий в организации. Это процесс движения от нынешнего состояния («как есть») через переходный период (имеющий, как правило, разрушительные последствия для организаций) к желаемому состоянию (рис 4.1).

Изменение — это условие, которое меняет существующее положение дел. Внедрение изменений нарушает текущее состояние.

Настоящее состояние, текущее состояние, состояние «как есть» и статус-кво — это состояния, в которых выполняются индивидуальные ожидания. Они предсказуемы, обыденны.

Переходное состояние — момент времени в процессе изменений, когда люди порывают со своим привычным статус-кво. Они уже не ведут себя так, как привыкли, и в то же время они еще недостаточно хорошо освоили свой новый вид деятельности. Переходный период начинается тогда, когда решение вопросов нарушает ожидания сотрудников и они должны начать изменять тот способ работы, которым пользовались раньше.

Будущее состояние — это момент времени, когда предложения по изменениям своевременны и интегрируются с моделями поведения, необходимыми для внедрения изменений. Цели и задачи изменений выполнены.

Люди нацелены на контролируемые ситуации. Им нравится, когда они знают, что должно произойти, и их ожидания сбываются. Это следует иметь в виду.

Например, если человек после долгого отсутствия приезжает домой в половине двенадцатого ночи и видит: двери настежь, свет горит, а жены дома нет, он воспринимает это как изменение. Обычно она встречает мужа на пороге поцелуем. Его ожидания нарушены. Люди выступают против перемен в основном потому, что не любят нарушений текущего состояния дел больше, чем самих изменений. Как реагировать на нарушение

«Мы должны проявлять напористость в отношении изменений. Статус-кво — наш враг».

Мари Экстейн,
президент и исполнительный директор компании Dow Corning

«Важно, чтобы люди понимали: преобразования проводятся ради выживания».

Эдвардс Деминг

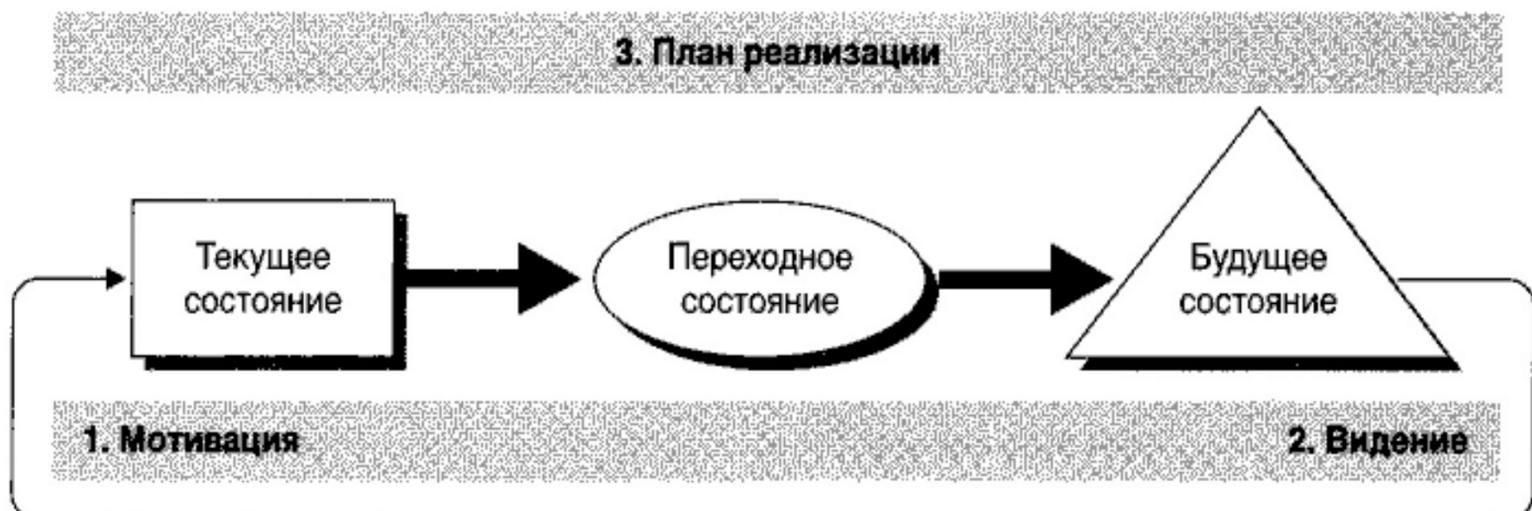


Рис. 4.1. Изменение — это процесс

ожиданий? Приехавший позвонит сыну, чтобы узнать, где его мать. Или разбудит друзей, спросит их, где она. Он обзвонит местные больницы. Отсутствие жены огорчит, беспокоит и выведет его из себя. Когда происходят изменения, из-за которых не сбываются ожидания, вступают в игру четыре правила (4С):

- 1) компетентность (competence);
- 2) комфорт (comfort);
- 3) уверенность (confidence);
- 4) контроль над ситуацией (control).

С наступлением изменений люди начинают ощущать, что они недостаточно компетентны и не могут справиться со страхом перед неизвестностью, порождаемой переменами. Они чувствуют себя неуютно, потому что вступают в мир, о котором ничего не знают. Сотрудники компаний теряют чувство уверенности, если рабочая среда меняется. До сих пор они прекрасно знали свое дело, а теперь придется переучиваться. Неожиданные изменения вызывают у людей ощущение, что они больше не контролируют ни свою жизнь, ни поступки. С позиции рядового человека люди, руководящие изменениями, контролируют судьбу. А он перестает быть хозяином собственной жизни.

Когда правила 4С перестают действовать, эмоции сотрудников организации приобретают негативный характер. Стресс резко возрастает, люди обеспокоены, что будет с ними и их друзьями. Производительность падает, так как все занято разговорами на тему, правильно ли то, что происходит. Реакция людей на происходящий процесс замедляется, что приводит к дестабилизации ситуации в компании. Люди обеспокоены, потому что не знают, что с ними будет. Все ощущают повышенную нервозность. Начинают возникать конфликты. В такой ситуации многие теряют самообладание из-за любого пустяка. То, что раньше казалось ерундой, воспринимается как трагедия.

Перемены и нарушение ожиданий, которые они приносят, создают напряжение в организации, делают обстановку взрывоопасной. В каждом из нас начинают преобладать эмоции.

В методике УОИ акцент делается на переходе от текущего состояния компании к будущему. Этот переход может быть длительным и небезопасным. Если его не организовать должным образом, не выработать соответствующие стратегию и тактику, последствия могут оказаться катастрофическими. Все, что делается в рамках сводного плана управления улучшением результатов работы, связано именно с организацией такого перехода. Поэтому метод УОИ должен быть включен в каждый отдельный план, являющийся частью сводного плана.

Определение масштаба изменений

Мы можем применить лучший опыт работы в любом проекте, связанном с переменами, определив вначале сложности, способные затруднить его осуществление. Во многих организациях считают, что для осуществления изменения или

проекта, связанного с улучшением, потребуется одинаковое количество сил и средств. По сути, организации действуют по привычке: финансовые и временные издержки как на технику, так и на персонал определяются по принципу, согласно которому все подобные проекты одинаковы. Лучший опыт работы, который следует использовать в данном случае, позволяет точно определить, несет ли данный проект серьезные перемены тем сотрудникам компании, которых он коснется. Если предполагаются крупные изменения, нужны значительные силы и средства. Дэрил Коннер, президент и исполнительный директор компании ODR Inc., рекомендует рассмотреть следующие факторы для определения количества сил и средств, требуемых проекту.

Факторы, которые следует рассмотреть

По сути, следует проанализировать три аспекта:

1. Несут ли изменения значительные перемены для людей, работающих в организации. Значительные перемены — это любые изменения, приводящие к серьезному нарушению обычных стандартов ожидания человека. Для решения вопроса, стоит ли считать перемены значительными, руководство должно рассмотреть 14 конкретных факторов, способных вызвать нарушение стандартов ожидания:

- 1) количество;
- 2) масштаб;
- 3) готовность к переходу;
- 4) время;
- 5) предсказуемость;
- 6) способность совершить переход;
- 7) желание;
- 8) ценности;
- 9) эмоциональный настрой;
- 10) знания;
- 11) поведение;
- 12) логистику;
- 13) экономические аспекты;
- 14) отношения в коллективе.

Один фактор или сочетание нескольких могут заставить тех, кого затронут изменения, считать последние существенными. Руководство должно иметь возможность влиять на восприятие сотрудниками даже тех перемен, которые представляются незначительными.

2. Дорого ли будет стоить неудача? Какова цена провала осуществления конкретных изменений (стоимость неосуществления проекта). Совершенно необходимо, чтобы руководство осознавало последствия неудачного проведения изменений. Ресурсы будут истрачены впустую,

проблема останется нерешенной или возможность неиспользованной, есть и другие отрицательные последствия, например разочарование, угроза потери работы, подрыв уверенности в руководстве.

3. Насколько велик риск, что вмешательство человеческого фактора не позволит осуществить изменения (сопротивление)? Чтобы это понять, следует ответить на следующие вопросы: действительно ли менеджеры среднего звена хотят осуществления этого проекта, насколько велико будет сопротивление изменениям в организации, сочетаются ли они с корпоративной культурой? Невнимание к любому из этих положений обречет проект на неудачу. Ниже рассматривается наилучший опыт, который позволяет учесть все перечисленные аспекты.

Иногда проект необходимо завершить в значительно более сжатые сроки, чем предусмотрено по плану. Выделение дополнительных ресурсов, большее внимание к проекту часто бывает недостаточным. Даже если он завершается раньше срока, он все еще нуждается в том, чтобы быть принятым и реализованным в соответствии с заявленными целями. На такой подход потребуется больше времени, чем на деятельность по проектированию и реализацию самих перемен. В результате организационные подходы к управлению переменами необходимо использовать для минимизации цикла принятия проекта*.

Руководителям высшего звена стоит признать четыре обязательных правила в бизнесе для успешного решения задач как технического характера, так и связанных с человеческим фактором. Поэтому для эффективного использования наилучшего опыта следует оценить каждый проект усовершенствования, используя философию ТИМ** в отношении упомянутых выше трех аспектов. Это позволит точно определить, как велики будут нарушения, причиненные организации переменами, и сколько времени, усилий и средств потребуется для успешного осуществления изменений.

Когда следует начинать применение УОИ при осуществлении проекта?

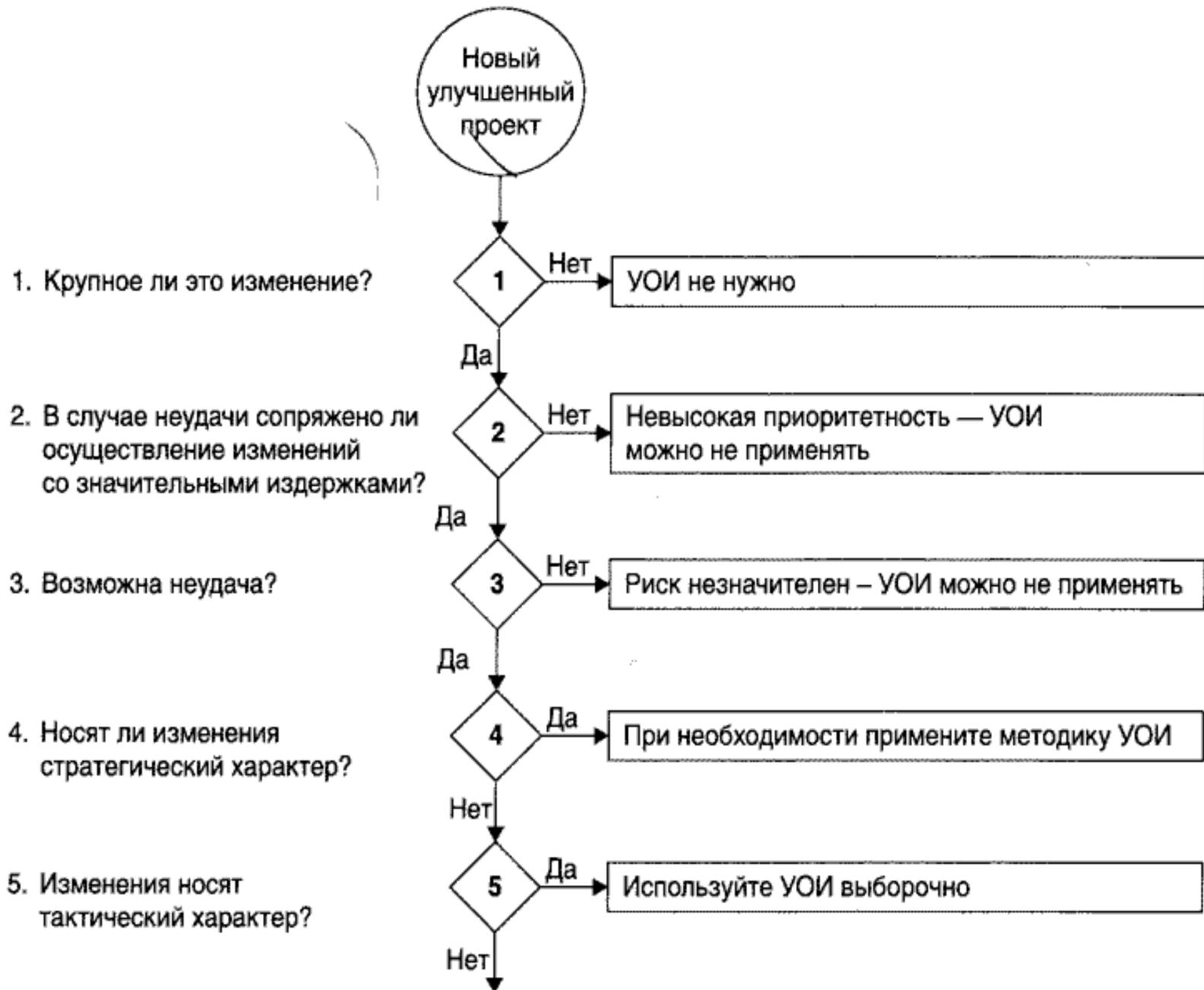
На блок-схеме (рис. 4.2) представлен метод определения способа и целесообразности использования УОИ в конкретном проекте.

* Материал этого пункта автор книги не включил в число аспектов, учитываемых при формировании проекта изменений. Потребность его рассмотрения появляется при возникновении необходимости существенного сокращения времени для реализации проекта и решения вопросов, которые невозможно оставить без внимания. — *Прим. науч. ред.*

** Total improvement management — управление всеобщим улучшением.

«Изменения происходят только тогда, когда выбор сделан в их пользу. Мы должны убедить людей, что движение вперед менее болезненно».

Уильям Бриджес,
«Управление компанией
в период структурных
изменений» (2007)



Отдельные части УОИ могут быть использованы

Рис. 4.2. Карта потока управления организационными изменениями

УПРАВЛЕНИЕ БОЛЬЮ*

Теперь предстоит проанализировать ловушки, стоящие на пути преобразований. Наилучший опыт заключается в том, чтобы добиться от людей решительности и приверженности делу не только на начальном этапе, но и в ходе всей работы вплоть до завершения проекта. Многие организации делают одну и ту же ошибку. Они с большим энтузиазмом начинают проект по улучшению работы, но у них не хватает духу довести дело до конца. Наилучший опыт подсказывает, что необходимо настроить менеджеров высшего и среднего звена на стабильную работу до завершения преобразований.

Одной из главных задач при осуществлении любого проекта по улучшению является обеспечение мотивированной приверженности на начальной стадии. Можно в общих чертах сравнить цену, заплаченную за преобразования, со стоимостью потерь

* Автор вводит термин «боль» для обозначения сожалений работника (работников) по поводу потерь, которые появляются либо из-за отказа организации проводить мероприятия по улучшению деятельности, либо при реализации изменений и после их завершения. — Прим. науч. ред.

при отказе от совершенствования и сохранении статус-кво. До тех пор, пока сотрудники будут считать, что последнее обойдется им дешевле, трудно сохранить в людях желание поддерживать процесс перемен. Поэтому инициаторы преобразований должны убедить людей в обратном. Люди должны твердо осознавать, что, хотя изменения требуют больших затрат и связаны с риском, сохранение статус-кво уже нецелесообразно, так как обойдется дороже. Этот процесс называется «управление потерями (болью) от неиспользованной возможности».

Управление потерями (болью) от неиспользованной возможности представляет собой процесс сознательного отбора, классификации и передачи определенной информации сотрудникам в целях формирования у них понимания боли, связанной с сохранением статус-кво в сравнении с осуществлением изменений. Боль в данном случае — это не конкретное физическое состояние. Скорее это неприятные ощущения, связанные с неудовлетворенностью человека, не достигшего намеченных целей или уверенного в том, что они не осуществляются из-за сохранения статус-кво. Неприятные ощущения возникают, когда люди вынуждены расплачиваться за нерешенную проблему или утраченную возможность. Такое ощущение, связанное с изменениями, может быть одним из двух видов: ощущение боли при сохранении нынешнего состояния («боль как есть») и ожидаемая боль («боль от утраченной возможности»).

«Боль как есть» связана с реакцией организации на непосредственно возникший кризис или открывшуюся возможность, в то время как «ожидаемая боль» — это боль от того, что изменение не произойдет в определенных условиях. Очень важно, чтобы руководство организации сумело правильно сориентироваться в ситуации. Подобное понимание позволит ему лучше определить время для совершения перемен. Если начать настраиваться на него слишком рано, энтузиазм и приверженность переменам успеют угаснуть. Приступив к подготовке чересчур поздно, можно потерпеть фиаско. Руководство выбирает способ проведения изменений из большого количества имеющихся в его распоряжении методов. Приведем перечень некоторых из них, используемых 500 компаниями (по данным журнала Fortune): анализ затрат и результатов, проведение отраслевого бенчмаркинга, анализ существующих в отрасли тенденций, анализ поля сил и др. Когда менеджмент высшего и среднего звена принимает решение начать готовить сотрудников к переменам, возникает критическая масса боли, связанная со статус-кво, а также решимость довести процесс изменений до конца. Только после этого руководство может начать управлять изменениями как процессом, а не разовым мероприятием.

Когда дело доходит до работников, то у них, как правило, имеется ясное представление о «боли как есть» от перемен, в которые они вовлечены. Этот взгляд может быть как верным, так и ошибочным с точки зрения общего процесса. Но даже если у сотрудников сложилось правильное понимание на «боль как есть»

«Когда одна дверь закрывается, другая обязательно открывается. Но мы так долго и с таким сожалением смотрим на закрытую дверь, что не замечаем открывшуюся».

Александр Грахем Белл

от процесса, у них обычно нет ни малейшего представления о «боли от утраченной возможности». Например, они могут не осознавать, что, не выполнив специфических изменений, организация потеряет 50% потребителей и может закрыться, вследствие чего каждый из них потеряет работу. Поэтому руководство должно довести до сознания всех задействованных сотрудников понимание «присутствующей боли» и «ожидаемой боли» от будущих перемен. Для этого недостаточно одного раза. Нужно повторять информацию снова и снова, усиливая мотивацию необходимости перемен.

Любой проект, инициированный для улучшения результатов работы, требует внесения изменений в деятельность организации. Применение этого наилучшего опыта важно для того, чтобы начать разъяснительную кампанию среди сотрудников о важности перемен, заручиться их поддержкой, помочь расстаться со статус-кво и совершить переход к очень сложному состоянию, известному как переходный период. Управление людьми в течение всего переходного периода вплоть до завершения проекта требует двойной решимости: приступить к изменениям и не отказаться от них в ходе реализации. Руководители обязаны постоянно объяснять персоналу, почему необходимы перемены, и помогать им превращать их в жизнь.

Важно помнить, что любое нарушение привычного порядка вещей вызывает сопротивление. У каждого человека существует своя система знаний и опыта, которой он подсознательно пользуется как психологической защитой. Нарушить приверженность человека к текущему состоянию можно только тогда, когда он осознает, что нынешняя «боль» сильнее той, которую он испытает в течение переходного периода и в будущем (рис. 4.3).

Два фактора определяют воздействие боли в текущем состоянии. У каждого существуют свои собственные предельные возможности, определяющие индивидуальный болевой порог, который можно вытерпеть, прежде чем решить: отказаться от текущей ситуации или идти навстречу переменам. Человек определяет свой предельный уровень и принимает решение об отказе от нынешнего состояния и осуществлении изменений.

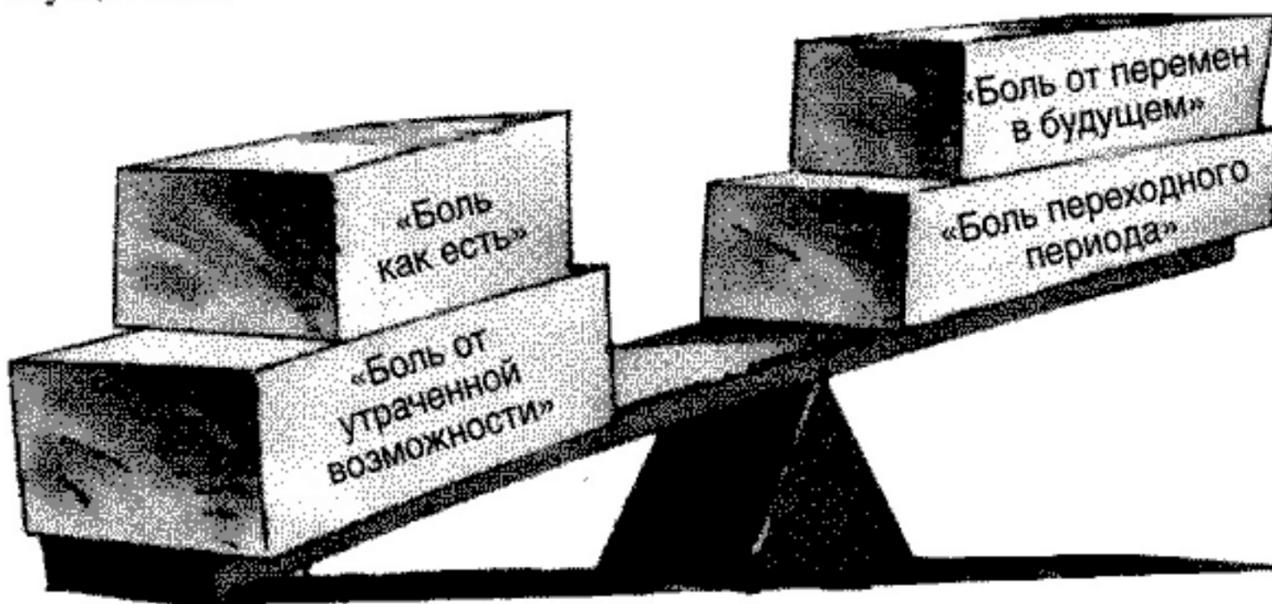


Рис. 4.3. Управление болью

Сначала нужно генерировать достаточно информации о боли, связанной с состоянием «как есть», которая подготовит человека к совершению изменений. Затем следует минимизировать опасения по поводу сложностей, которые ожидают сотрудников в переходный период. Это можно сделать, предоставив человеку информацию о плане реализации изменений, вовлекая работников в процесс планирования, давая возможность обучения и тренинга всем сотрудникам, которых перемены затронут на начальном этапе.

Затем нужно нарисовать реалистическую картину ожидаемого (будущего) состояния. Слишком часто мы приступаем к изменениям без учета конкретных условий, сложившихся в проводящих их компаниях. А это ключевой элемент управления организационными изменениями, умение создать условия для их осуществления, способность предвидеть воздействие, которое будет оказано на сотрудников. Последнее даст персоналу исчерпывающее представление о сути и причинах предстоящих изменений. Обеспечение этого уровня понимания требует подготовки четырех основных документов:

- 1) видения;
- 2) миссии организации;
- 3) плана мероприятий;
- 4) анализа человеческого фактора.



«Абсолютно правильных решений не бывает. Даже самое лучшее из них создает новые проблемы».

Дж. Харрингтон

Видение содержит подробное описание будущего состояния компании и информацию о том, что произойдет с сотрудниками, которых затронут изменения. Документ должен быть выдержан одновременно и в оптимистическом, и в реалистическом ключе. Иначе он будет восприниматься как скучный. Хорошо описанное видение дает людям возможность разглядеть то, что лежит за пределами их нынешних возможностей, не вселяя в них при этом напрасных надежд и несбыточных мечтаний. Видение должно вдохновлять и объединять сотрудников для совершения преобразований.

Такой документ, настраивая сотрудников на оптимистический лад, отражает их личные желания, ход мыслей и цели. Он призван преодолеть противоречия между персоналом, который затронут изменения, и потребностью организации в их проведении. Видение должно отражать следующие вопросы:

- Почему организация проводит изменения?
- Как перемены повлияют на процессы?

«Я представляю это так: если хочешь, чтобы сияла радуга, смились с тем, что идет дождь».

Долли Партон,
певица в стиле кантри

- Что они дадут организации и тем сотрудникам, которых они затронут?
- Каких стандартов поведения коснутся изменения?

Видение должно описывать будущее состояние таким образом, чтобы можно было судить, насколько проведение изменений будет болезненным для каждого

сотрудника. Все работники осознают, что любое изменение сулит им боль в будущем, независимо от намерений команды, осуществляющей перемены.

Миссия также призвана помочь сотруднику лучше представить себе будущее состояние и связанную с переходом к нему боль. В ней определяется, что необходимо для достижения перемен, разъясняются связанные с этим задачи сотрудников и технические вопросы.

План мероприятий должен отвечать на вопрос: что будет изменено? В нем содержатся подробные описания запланированных работ и того, как именно будут осуществляться перемены.

Анализ человеческого фактора завершает описание будущего состояния. Он выявляет присущие сотрудникам черты, которые должны быть модифицированы в целях осуществления перемен, например:

- ценности;
- убеждения;
- поведение;
- социальные установки;
- знания.

Подготовка и доведение до сведения сотрудников содержания четырех ключевых документов (видения, миссии организации, плана мероприятий и анализа человеческого фактора) позволят тем, кого затронут изменения, оценить боль, которую им придется испытать в ходе их проведения. На основании собственного опыта и информации, полученной у руководства, сотрудники, которых затронут изменения, должны составить представление о том, что они испытают в течение следующих состояний:

- 1) «боль нынешнего состояния» («боль как есть»);
- 2) «боль от утраченной возможности»;
- 3) «боль переходного периода»;
- 4) «боль от перемен в будущем».

На основании сформированного мнения об испытываемой и будущей боли сотрудники решат, поддерживать ли им перемены, выступить ли против или подождать момента, когда станет ясно, как изменения отразятся лично на них. Если представление о «боли, связанной с нынешним состоянием в сочетании с представлениями о боли от утраченной возможности», превысит «боль пере-

«(В 2001 г.) сотрудники были готовы сказать:

“Я пойду туда, куда вы меня ведете, потому что я вижу, почему нужно двигаться в данном направлении”».

Мари Экстайн,
исполнительный директор
компании Dow Corning

«Когда речь идет о достижении совершенства в конкретных областях, следует привлечь внимание сотрудников к грозящему кризису, чтобы люди осознали реальное положение дел и сказали: “Да, мы хотим работать по-другому”».

Роберт Дж. Херболд,
бывший заместитель директора
по производственным вопросам
компании Microsoft

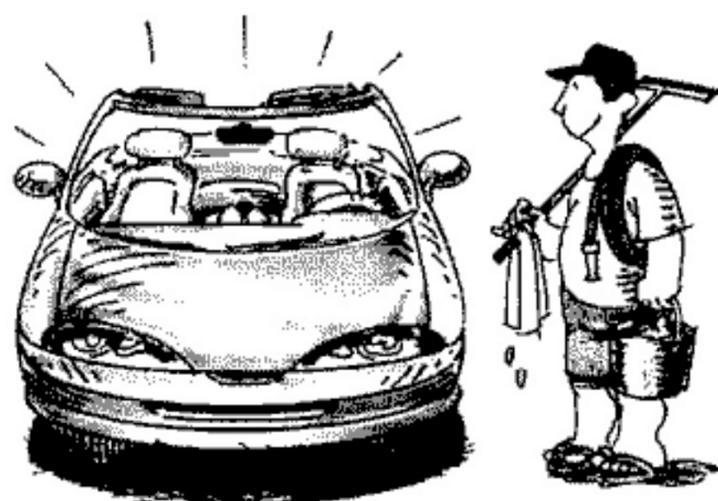
ходного периода» и «боль, связанную с будущим состоянием», тогда сотрудники выступят за перемены (рис. 4.2). В противном случае они будут делать все от них зависящее, чтобы проект изменений закончился провалом.

Документы, описывающие видение будущего состояния

Чтобы помочь сотрудникам принять решение о необходимости изменений, следует четко обрисовать состояние, которого хочет достичь компания. В этом видении должны быть отражены будущие бизнес-процессы, а также факторы, содействующие улучшению технологии, процессов и работы сотрудников. Персонал найдет в видении ответ на следующие вопросы:

- Почему изменения необходимы?
- Что они мне дадут?
- Почему они важны для моей организации?
- Какова их обратная сторона?

Когда люди получают надлежащее представление о «боли, связанной с нынешним и будущим состояниями», они смогут мысленно взвесить все преимущества и недостатки и того и другого. Тогда они сами решат, идти вперед или выступить против предлагаемых изменений.



Необходимо четко представлять, куда нужно идти

«Горящая платформа»

Уже упоминавшийся Дэрил Коннер предложил термин «горящая платформа» для описания «боли нынешнего состояния», рассказав о страшном пожаре, который произошел на буровой платформе.

«В июле 1988 года в 9:30 вечера произошел страшный взрыв и начался пожар на буровой платформе в Северном море у берегов Шотландии. В этой самой тяжелой за 26-летнюю историю нефтедобычи в Северном море катастрофе погибли 166 нефтяников и два спасателя. Один из 63 спасенных, Энди Мочэн, поведал о случившемся. Его рассказ научил меня, как убеждать людей в необходимости изменений, чтобы предложенная инициатива не была отвергнута.

Находясь на больничной койке, он сообщил, как его разбудили взрыв и сигнал тревоги. Он выбежал из помещения и бросился к краю платформы, чтобы прыгнуть в море с высоты, равной 15-этажному дому. Нефтяник знал, что сможет продержаться в холодной воде максимум 20 минут и, если его не вытащат, он погибнет. Тем не менее Энди, не задумываясь, выбрал ночной прыжок с 30-метровой высоты в океан, полный пылающих обломков платформы.

«Они тратят время в основном на то, что сидят и ждут, пока вновь наступят старые добрые времена».

Джон Осборн
(John Osborn),
«Оглянись во гневе»

Когда его спросили, как он на это решился, тот без колебаний ответил: «Если бы я не прыгнул, я бы сгорел». Верной смерти он предпочел попытку выжить.

Энди Мочэн прыгнул с платформы в воду не потому, что так правильно, а в силу того, что это был наилучший вариант из имевшихся. То есть «боль нынешнего состояния» была бы значительно больше боли от прыжка с 30-метровой высоты в воду.

«Если заниматься только написанием служебных записок, изменений не добьешься. Хочешь добиться успеха — вовлекай в процесс сердца и души людей».

Лу Герстнер,
бывший исполнительный
директор IBM

Часто бывает очень трудно убедить людей тронуться с насиженного места и пойти на риск в надежде на лучшее будущее как для них лично, так и для организации в целом. В таких случаях руководство обязано представить сотрудникам убедительные аргументы, что изменения — это не чья-то блажь, что они совершенно необходимы с точки зрения развития бизнеса. Люди воспримут перемены, осознав, что будущее состояние окажется для них лучше нынешнего». (Project Change Management, 2000.)



Побудительные мотивы для перемен

Сталкиваясь с изменениями, люди поступают по-разному. Представьте себе, что превратности вашей судьбы — это кипящая вода. У нас три котла с кипятком. В один мы бросаем морковь, в другой — яйцо, в третий — молотый кофе и продолжаем кипятить. Результаты демонстрируют, как непохоже разные люди реагируют на изменение.

Брошенная в кипяток морковь из жесткой стала мягкой, яйцо — из хрупкого твердым, кофе улучшил вкус воды. Насколько это применимо к нашей ситуации? Откажетесь ли вы от перемен, станете ли сильнее или воспользуетесь изменениями, чтобы победить? Как вы распорядитесь своей жизнью? (Источник: www.accesschristian.com.)



Предпосылки перемен

«Новые идеи выдвигать легко, но тяжело отказаться от дела, удачно налаженного в прошлом году».

Дж. Харрингтон

Необходимы три предпосылки, чтобы совершить изменения и сделать их эффективными.

- **Мотивация.** Люди, которым придется меняться, должны быть мотивированы на это. Сотрудников, подверженных изменениям, мы называем задействованными сторонами.

- *Вынужденные обязательства.* Работники*, подпадающие под процесс изменений (становящиеся «целью перемен»), должны понимать, как это на них отразится. Людям необходимо подробно объяснить, каким образом их затронут перемены, еще задолго до начала преобразований. Полученное представление о будущем состоянии организации является ключевым элементом в формировании желания работников принять изменения.
- *Замысел исполнения.* Замысел исполнения — это мост между текущим и будущим состояниями.

Информирование об управлении изменениями

Информирование управленческого персонала и сотрудников организации о том, что происходит, должно быть налажено с первого дня осуществления проекта и продолжаться не только до его завершения, но и в течение длительного времени после его окончания. Необходимо, чтобы каждый сотрудник регулярно получал информацию, описанную ниже.

В ходе процесса организационных изменений должны быть созданы специальные каналы информирования персонала, чтобы продемонстрировать объективную необходимость изменений, а также внушить людям, что изменения нельзя откладывать. Чем болезненнее процесс изменений для сотрудников, тем чаще им следует сообщать о происходящих событиях. Если оставлять людей в неведении, и хорошие и плохие новости будут обрастать ненужными слухами. Например, когда вы задумаете реорганизовать управление кредиторской задолженностью для сокращения времени выплаты по счетам, поползут слухи, что грядет сокращение 90% персонала, потому что кто-то якобы слышал, что подобная реорганизация этому предшествует. И все поверят! Если вы не будете общаться с людьми напрямую, открыто и регулярно, очень скоро могут возникнуть кадровые проблемы. Люди всегда склонны ставить под сомнение хорошие новости и верить плохим.

Постоянное информирование сотрудников о происходящих переменах необходимо для достижения успеха. Регулярно напоминайте людям, почему проводятся изменения, и рассказывайте об их пользе. Члены команды проекта должны инициировать разговоры о том, что принесут изменения предприятию

«Следует четко понимать, что перемены — это то, что является целью, вашими ожиданиями, и очень важно, какое влияние они окажут на финансовые и организационные выгоды компании».

Роберт Дж. Херболд

«Наша система правонарушений исходит из того, что никого нельзя заставить измениться. Можно лишь предоставить людям выбор, а они сами решат, как поступить».

Дэрил Коннер
(Daryl R. Conner),
Project Change Management
(2000)

* Здесь автор вводит термин «цели (мишени) перемен» (change targets), понимая под этим работников, попадающих в силу обстоятельств в жернова процесса изменений, предпринятых организацией и неизбежно становящихся целью (мишенью) этих перемен со всеми вытекающими отсюда последствиями. — Прим. науч. ред.

и сотрудникам. Руководство должно составить график проведения совещаний с участием всех, кого затронут перемены, чтобы информировать работников о ходе процесса. Всегда говорите людям правду, даже если она неприятна. Лучше всего сделать происходящее в компании достоянием гласности.

Замалчивание новостей вызывает отпор переменам. Хорошо налаженное информирование устраняет сопротивление и повышает в людях устойчивость к новому. Когда происходят изменения, вопросов бывает больше, чем ответов.

Методика управления организационными изменениями должна применяться в двух различных, но похожих ситуациях, которые характеризуются следующими вопросами:

- Как изменения затронут всю организацию?
- Как отдельные перемены отразятся на людях, которых они коснутся?

Быстро меняющийся и требующий немедленных решений мир современного бизнеса заставляет компании работать с большим напряжением. Складывается впечатление, что еще до завершения процесса перемен новые изменения уже начинают влиять на текущие. Если мы действительно довольны процессами, которые используем в работе, значит, они устарели.

КЛЮЧЕВЫЕ РОЛИ В УПРАВЛЕНИИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Согласно методике управления организационными изменениями, люди могут выступать в пяти разных ролях. Часто одному человеку в неодинаковых ситуациях приходится выполнять разнообразные функции. Например, менеджер сам нуждается в изменениях, прежде чем превратится в поддерживающего спонсора. Поэтому он становится целью перемен. Ниже приводятся определения пяти ролей в области управления.

Иницирующий спонсор — это сотрудник или группа сотрудников, уполномоченных начать или легализовать изменения для всех работников организации, которых они коснутся.

Поддерживающий (проведение изменений) спонсор — это сотрудник или группа сотрудников, которые с точки зрения проведения принятых решений в жизнь, логики и экономических соображений близки к работникам, которые действительно должны претерпеть изменения. Мы часто говорим об иницирующих спонсорах как о менеджерах высшего звена, а о поддерживающих — как о представителях среднего звена, но это может быть и не так. Часто спонсором в организации может быть человек, не подчиняющийся ее руководству, но обладающий возможностями влиять на ход событий благодаря тесным взаимоотношениям с

«Если вы можете внедрить культуру, основанную на убеждении, что изменения неизбежны и представляют собой не угрозу, а возможность развития бизнеса, тогда вы способны создать очень крупную компанию».

Фред Смит,
основатель и генеральный
директор Federal Express

людьми, затронутыми переменами, завоеванному авторитету, знаниям или полученным полномочиям.

Агент перемен — это сотрудник или группа сотрудников, на которых возложена ответственность за проведение изменений. Эти люди назначаются спонсорами и не обладают правом узаконивать изменения. Они не могут мотивировать членов организации к переменам, но они, безусловно, несут ответственность за осуществление изменений. Агенты перемен в случае необходимости могут прибегнуть к помощи спонсоров.

«Цель (мишень) перемен» — это сотрудник или группа сотрудников, которые должны измениться. Многим не нравится это название, но в нем нет ничего предосудительного. На самом деле оно скорее указывает, куда следует направить ресурсы, выделенные на осуществление определенного проекта, для достижения успеха. Если вы пожелаете использовать другой термин, можете оперировать словосочетанием «задействованные стороны», что тоже правильно.

Сторонник перемен — это сотрудник или группа сотрудников, которые хотят перемен, но не обладают полномочиями спонсоров. Роль сторонников перемен заключается в помощи советами, оказании влияния и лоббировании в поддержку проведения изменений.

В большинстве случаев для осуществления проекта назначаются иницилирующий и поддерживающий спонсоры и определяются задействованные сотрудники. Однако у вас остается некоторый выбор относительно агентов и сторонников перемен.

Назначение на эти роли сотрудников организации и контроль их деятельности в ходе выполнения изменений требуют использования наилучшего опыта, что позволит повысить вероятность успешного завершения проекта. Руководство должно оказывать содействие каждому из назначенных работников для оптимизации деятельности по достижению успеха в процессе осуществления проекта. Для этого необходимо хорошо представлять себе все сложности, связанные с выполнением каждой из ролей, их взаимодействие и то, как исполняющие их сотрудники работают в организации. В первую очередь руководители должны ясно понимать, что во всех проектах, связанных с изменениями, главные роли пересекаются. Когда это происходит, к сотрудникам следует относиться как к задействованной стороне.

«В компании должна быть группа представителей высшего руководства, которая активно выступит за этот подход. Если она не будет создана и ей не окажут поддержку, организация потеряет способность управлять изменениями на том уровне и с такой скоростью, которые стали возможны благодаря научно-техническому прогрессу».

Чарльз Калмбеч,
президент и исполнительный
директор компании DBM

«Назначьте ключевых сотрудников, которые возглавят проведение изменений в организации. Делайте выбор на основе их личных качеств, а не по положению, занимаемому ими в служебной иерархии. Вам нужны люди, которые будут активными сторонниками проекта и способны воспринимать новое».

Майкл Тофоло,
представитель компании
Buena Vista Home Video

Роль иницирующих спонсоров

Иницирующим спонсорам отводится роль совести компании. Они обеспечивают положительное воздействие предложенного проекта на организацию, а также понимание его приоритетности. Эти люди выполняют функцию сдержек и противовесов в отношении рисков, связанных с проектом, от чего зависит его успешное завершение. Помимо этого, они проводят анализ плана проекта, утверждают бюджет проекта и отвечают за мониторинг и анализ поэтапного выполнения проекта. Наряду с этим иницирующие спонсоры обладают правом приостановки проекта в случаях, когда считают, что поставленные задачи невыполнимы.

В обязанность иницирующих и поддерживающих спонсоров входит создание атмосферы, способствующей своевременному (и в рамках выделенного бюджета) осуществлению изменений, запланированных по проекту. Иницирующий спонсор не обязан генерировать идею внесения изменений, это делает иницирующий сторонник перемен. Иницирующим спонсорам не нужно разрешения на то, чтобы заняться изменениями. Наоборот, они информируют организацию о преимуществах изменений и отвечают за успешное завершение проекта.

Роль поддерживающих спонсоров

В обязанность поддерживающего спонсора входит идентификация целей в рамках его компетенции, понимание ролей задействованных участников в процессе проведения изменений, а также работа с ними в целях устранения любого сопротивления переменам. Поддерживающий спонсор играет важную роль в доведении информации о видении проекта, миссии и поставленных задачах до задействованных участников. Он также помогает сотрудникам составить представление о боли нынешней и ожидаемой.

Поддерживающие спонсоры также обеспечивают постоянный поток информации, рассказывая задействованным участникам о ходе выполнения проекта. Они организуют обратную связь с командой проекта, информируя ее членов о потенциальных проблемах, с которыми те могут столкнуться, работая с задействованными участниками. Они часто представляют интересы этих людей на совещаниях, посвященных проекту.

Одно из отличий между поддерживающим и иницирующим спонсорами заключается в том, что первый продолжает заниматься проектом после того, как все встанет на свои места.

«Управлять изменениями — это навык, которым очень трудно овладеть. Легко встать и произнести речь, пойти на семинар или подготовить служебную записку, а руководство изменениями, по существу, означает тяжелую повседневную работу, которая требует массу энергии».

Брайан Беккер (Brian E. Becker),
Марк Хьюзлид (Mark Huselid),
Дэвид Алрич (David Ulrich),
The HR Scorecard:
Linking People, strategy,
and Performance (2001)

Роль агента перемен



«Сегодня агенты перемен должны облегчать проведение изменений в тех аспектах, которые касаются человека».

Дж. Харрингтон

Агенты перемен — особые люди. Они в совершенстве должны обладать навыками общения и способностью понимать и интерпретировать поведение других. До недавнего времени эти специалисты не входили в большинство проектных команд. Менеджер проекта часто выполнял функцию агента перемен, не имея необходимой подготовки. По существу, агент перемен отвечает за осуществление изменений. Для эффективного выполнения своих функций он должен уметь:

- работать в рамках требований, установленных спонсорами;
- проявлять глубокое понимание того, как люди и организации реагируют на процесс изменений;
- разбираться в человеческих и технических аспектах перемен;
- выявлять, сравнивать и проявлять уважение к различным точкам зрения спонсоров, агентов и задействованных участников;
- собирать и должным образом использовать данные о том, как и почему люди будут оказывать сопротивление переменам;
- помогать созданию синергетического эффекта совместной деятельности спонсоров, агентов и задействованных участников и поддерживать его, для чего:
 - эффективно взаимодействовать с широким кругом людей с разными стилями общения;
 - создавать и поддерживать соответствующий уровень приверженности переменам в ходе всего процесса изменений;
 - использовать свои полномочия и влияние для достижения поставленных целей;
 - отказаться от личных предпочтений, планов и желаний, которые могут помешать успешному осуществлению проекта.

Кроме того:

- агенты перемен не должны работать больше, чем их спонсоры;
- агенты перемен обязаны хорошо владеть инструментами управления изменениями и уметь их эффективно применять.

Очень важно отобрать лучших агентов перемен. Их работу следует оценивать после завершения каждого проекта на основе учета следующих моментов:

- Можно ли считать данного сотрудника в высшей степени надежным?
- Завоевал ли сотрудник доверие и уважение спонсора?
- Проявляет ли сотрудник терпеливость в условиях неопределенности ситуации?

- Нравится ли сотруднику, когда работа — настоящее испытание, избегает ли он при этом перенапряжения, от которого можно «сгореть на работе»?
- Хорошо ли сотрудник знает концепции и принципы управления изменениями?
- Есть ли у него сильная поддержка, и пользуется ли он доверием руководства?
- Может ли сотрудник эффективно работать в условиях неоднозначности и неопределенности?
- Способен ли сотрудник оправдать ожидания спонсора?

Сотрудников, обладающих личными качествами, подходящими для работы агентами перемен, следует обучить методам управления изменениями. Если выясняется, что кто-то не обладает необходимыми качествами, нужно выбрать другого человека, так как для выработки необходимых личных качеств потребуется много времени (рис. 4.4).

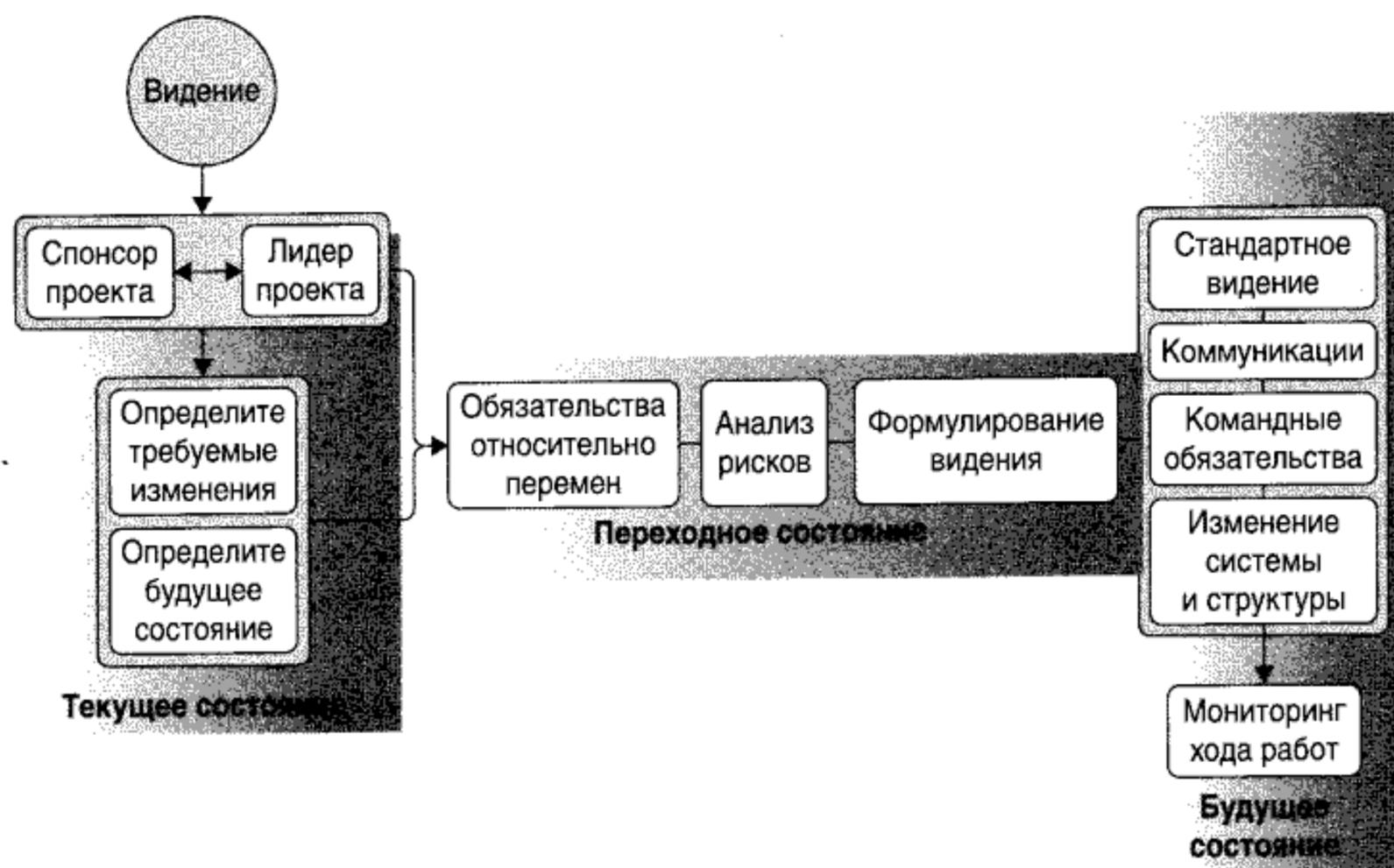


Рис. 4.4. Как лидер становится агентом перемен?

Обучение агентов перемен необходимым навыкам работы

Мы живем в условиях, когда происходит небывалое ускорение масштабов изменений, их быстроты и сложности. Это означает, что мы уже не можем управлять так, как прежде. При этом велика опасность впасть (как это бывает со спонсорами) в заблуждение, что сотрудники, используемые в качестве агентов и сторонников перемен, обладают профессиональными навыками, необходимыми для решения технических задач, а также проблем, связанных с человеческим фактором.

В сегодняшнем нестабильном мире для управления переменами необходимо хорошо владеть специальными навыками. Сотрудники, обладающие ими, пользуются большим спросом, им часто приходится повышать свой профессиональный уровень. Наилучший опыт работы показывает, что организации должны овладеть навыками управления изменениями. Для достижения этой цели агенты перемен, приступающие к работе, должны по-новому взглянуть на вещи. Умение управлять переменами предполагает также определенное изменение образа мыслей.

Исторически сложилось, что люди, выступавшие в роли агентов перемен, обладали техническим складом ума. Они в первую очередь стремились к тому, чтобы любые изменения были безупречны с технической точки зрения. Это было их основной задачей. Если изменения оказывались бесполезными, считалось, что в этом нет вины агентов перемен. Такой подход должен кардинально измениться. Агент перемен обязан способствовать проведению изменений, т. е. заниматься не только их техническими аспектами, но и всем, что связано с человеческим фактором, не только процессом, но и его содержательной стороной. Иными словами, наука и техника должны использоваться в интересах человека, служить его нуждам и укреплять его ценности.

По-настоящему эффективный агент перемен обязан обладать разнообразными навыками, которые он может использовать в работе над проектом. Деятельность агента перемен предполагает способность работать в рамках параметров, установленных спонсорами. Он должен понимать психологию людей, чтобы добиться от сотрудников организации изменения стиля работы. Агенты перемен оптимизируют результаты своей деятельности, поставив во главу угла не столько технические, сколько человеческие аспекты изменений. Они должны знать, как действовать в случае сопротивления изменениям. Для понимания его причин важно, чтобы агенты перемен умели выявлять, сравнивать и с уважением относиться к различным взглядам задействованных участников и спонсоров. Они должны быть инициаторами работ, постоянно воспитывать в сотрудниках преданность делу и добиваться синергии при взаимодействии объектов и спонсоров. В то же время им необходимо понимать, как руководители принимают решения и каким образом можно в интересах дела оказывать влияние на этот процесс, не нарушая при этом этических норм. Словом, агент перемен должен обладать профессиональной подготовкой и уметь поступиться личными интересами ради осуществления изменений.

Об успехах в конечном итоге судят на основе выполнения как технических задач, так и аспектов, связанных с человеческим фактором. Это изменение подхода к осуществлению изменений — необходимое условие для достижения агентами перемен успеха. Сотрудники организации должны непременно владеть навыками управления изменениями для успешного осуществления связанного с изменениями проекта. Однако даже самые опытные агенты перемен не смогут добиться крупных успехов в одиночку. Другие участники процесса изменений, в

«Только тот, кто постоянно обновляет способы деятельности, может рассчитывать на сохранение стабильной работы в течение нескольких лет».

Том Питерс,
«В поисках совершенства.
Уроки самых успешных
компаний Америки» (2005)

особенности сторонники последних, также должны в совершенстве владеть необходимыми навыками и быть готовыми их применить.

Самыми ценными качествами для агента перемен являются способность предвидения и умение проводить маркетинговые исследования. Он должен быть любознательным, общительным, уметь ладить с людьми и улаживать конфликтные ситуации, быть готовым выслушивать людей, когда они делятся своими заботами.

Оценка навыков агента перемен

Для определения навыков агентов перемен используется следующая методика, пригодная для оценки поведения отобранных агентов. Стандартная оценка дает возможность сделать определенные заключения о качестве выбранного специалиста. Проведение анализа позволяет понять, насколько реально агенты обладают следующими навыками, без которых их работа невозможна:

- пониманием человеческих и психологических аспектов изменений отдельной личности, групп и организаций;
- способностью собирать и использовать данные для уменьшения сопротивления переменам;
- умением правильно распоряжаться полномочиями и оказывать влияние;
- способностью эффективно общаться;
- пониманием точек зрения и спонсоров, и задействованных сторон;
- умением объединять различные точки зрения для создания взаимоприемлемого плана действий.

Приведенный результат анализа типичен. Большинство агентов перемен не прошли соответствующей подготовки для выполнения поставленных перед ними задач. У них нелегкая, но очень важная работа. Нередко специалисту с техническим образованием бывает трудно выполнять еще и функции агента перемен.

Роль задействованных сторон

Все, кого касаются изменения, являются задействованными сторонами. Если президент компании является иницилирующим спонсором проекта, связанного с введением новой системы определения потребности в рабочей силе, которая будет применяться сотрудниками отдела исследований, то вице-президент по исследовательской работе и развитию будет задействованным участником перемен. Его нужно убедить в том, что данные изменения — в его интересах.

В обязанности президента входит задача убедить вице-президента, что изменения нужны организации, чтобы последний стал поддерживающим спонсором проекта. Однако, став им, вице-президент не перестанет быть задействованным

участником перемен. Более того, он всегда будет оставаться таковым. Президент должен активнее общаться с вице-президентом, чтобы быть уверенным: у того нет никаких сомнений относительно ценности проектов, начатых организацией.

Участвующие в переменах должны пройти обучение в целях понимания необходимости адаптации к переменам. Их необходимо вовлекать в проектирование и реализацию процесса изменений, которые они должны будут впоследствии принять. Слишком многие считают, что задействованные стороны — это люди, которые сидят и ждут, когда на них свалятся перемены. Они полагают, что в их обязанности не входит обеспечение успеха от внедрения изменений. Так было совсем недавно, когда успешным считался проект, о котором можно было сказать: «Вот видите, я же говорил, что ничего не получится».

В настоящее время задействованные стороны во многом отвечают за разработку проекта, который должен отражать реальную рабочую обстановку. Ничто не может заменить опыт, когда речь идет о выполнении конкретной работы, связанной с устранением недостатков в программном обеспечении или разработке проекта. Задействованные стороны должны объективно и непредвзято подходить к решению проблем, делать конструктивные предложения и помогать в их реализации.

Задействованные стороны не только приемлют изменения, но и способствуют претворению их в жизнь.

Роль сторонника перемен

В задачу сторонника перемен входит убедить потенциальных инициатора и поддерживающего спонсоров оказать содействие в реализации проекта и поддерживать их интерес к проекту в той степени, которая необходима для его успешного завершения. Часто бывает так, что спонсор, привлеченный к выполнению проекта, со временем теряет к нему интерес или ему не хватает времени, чтобы заниматься им должным образом. Когда это происходит, спонсор становится бесполезен. Сторонник перемен, приставленный к каждому спонсору, обязан заметить этот момент и принять необходимые меры по возрождению интереса своего подопечного к проекту.

Обучение сторонников перемен необходимым навыкам работы

Стороннику перемен, как и агенту перемен, для успешной работы нужно обладать особым складом ума. Сторонник перемен для достижения успеха в работе должен основное внимание уделять спонсорам изменений и уметь доказать им, что проведение изменений осуществляется в их интересах. Он обязан получать одобрение у обладающих нужными полномочиями и любой ценой избегать общения с людьми, которые неправомочно скажут «да». Эффективный сторонник перемен ориентирован на достижение результата и всеми силами стремится добиться успеха. Он просто не желает адаптироваться к статус-кво, который его не устраивает. Сторонники перемен обязаны проявлять напористость в отстаивании интересов дела, и, если видят, что спонсор

теряет интерес и начинает хуже работать, они должны быть готовыми к разговору с ним, его замене или, если потребуется, к переносу сроков работы и пересмотру бюджета. Как утверждает компания ODR Inc., для успешной работы сторонник перемен должен следовать пяти следующим правилам:

1. Точно определить изменения, которые должны быть осуществлены, а также способ измерения успеха.
2. Идентифицировать главные задействованные стороны или группы, которые должны оказать содействие в проведении изменений.
3. Для каждой идентифицированной задействованной стороны или группы определить иницилирующего или поддерживающего спонсоров, которые должны поддерживать изменения.
4. Оценить текущий уровень приверженности спонсора переменам.
5. Разработать стратегию управления болью, чтобы повысить и обеспечить приверженность спонсора переменам.

Когда каждый участник процесса перемен знает свою роль и обладает необходимыми навыками для ее исполнения, проект будет завершен успешно, своевременно и без превышения бюджета. Без правильного понимания задач и овладения необходимыми навыками (это в первую очередь касается агентов и сторонников перемен) успешно осуществить проект практически невозможно.

КАРТЫ РОЛЕЙ

Идеи перемен умрут преждевременно, если люди, которые их выдвигают, не сумеют заручиться поддержкой тех, кто имеет полномочия утвердить эти новшества.

Распределение ролей среди участников проекта, связанного с улучшениями работы в организации, редко проходит гладко. Взаимоотношения сослуживцев могут быть крайне сложными и запутанными. Сотрудникам часто приходится играть несколько ролей, и нередко роли меняются, после того как изменения начинают претворяться в жизнь.

В связи с необходимостью решать целый ряд задач сотрудник может оказаться в ролях спонсора, затем агента, задействованного участника или сторонника перемен. В ходе осуществления многих проектов, связанных с изменениями, от работников требуется умение исполнять разные роли. Нередко можно услышать: «Для своего шефа я агент перемен, а для сотрудников — спонсор». Вопрос не в наименовании роли, а в том, в какой ситуации вы будете спонсором, а при каких обстоятельствах — агентом.



Агент перемен

Карта ролей — это графическое представление ключевых фигур, важных взаимоотношений, политических реалий и организационных структур, которые являются критичными для достижения успеха на отдельных участках при осуществлении крупных перемен.

Карты ролей используются для визуального показа сложных взаимоотношений, необходимых для успешной разработки и осуществления изменений. Они помогают представить, как протекают перемены, связанные с решением проблемы. Карты ролей преследуют следующие цели:

- определить ключевых людей — спонсоров перемен;
- определить первоначальные цели перемен;
- определить сторонников перемен, которые окажут влияние на ключевых спонсоров;
- определить основных потребителей, которых затронут изменения;
- найти сильных и слабых спонсоров;
- определить уровень подготовки сторонников перемен для оказания влияния на закрепленных за ними спонсоров;
- сформировать общее понимание задач, проблем и возможностей, связанных с осуществлением проекта;
- определить комплекс административных вопросов, которые следует решать после того, как изменения будут осуществлены;
- определить перемены, касающиеся техники и непосредственно людей;
- выработать понимание того, что может оказать влияние на попытки осуществить перемены.

На рис. 4.5 представлена типичная карта ролей.

Карты ролей следует составлять в начале проектного цикла, потому что они помогают ясно представить подлинный характер и масштабы того, что должно быть сделано, а также установить ключевых потребителей.

Диаграмму (карту) следует строить снизу вверх. Должны быть заданы следующие вопросы (в указанном порядке):

- Какие люди в конечном итоге будут затронуты изменениями?
- От кого эти люди будут ожидать легализации изменений?
- Кто будет спонсировать этих людей?

(Следует предусмотреть подбор как официальных, так и неформальных лидеров.)

Составление диаграммы (карты) ролей снизу вверх позволяет избежать повторения официальной структуры организации. Будьте внимательны, чтобы не перепутать сторонников перемен, имеющих полномочия, со спонсорами. Сотрудники, добивающиеся перемен или сумевшие убедить других в том, что изменения необходимы, — это, как правило, сторонники перемен, их не следует смешивать с теми, кто обладает полномочиями для внедрения перемен.

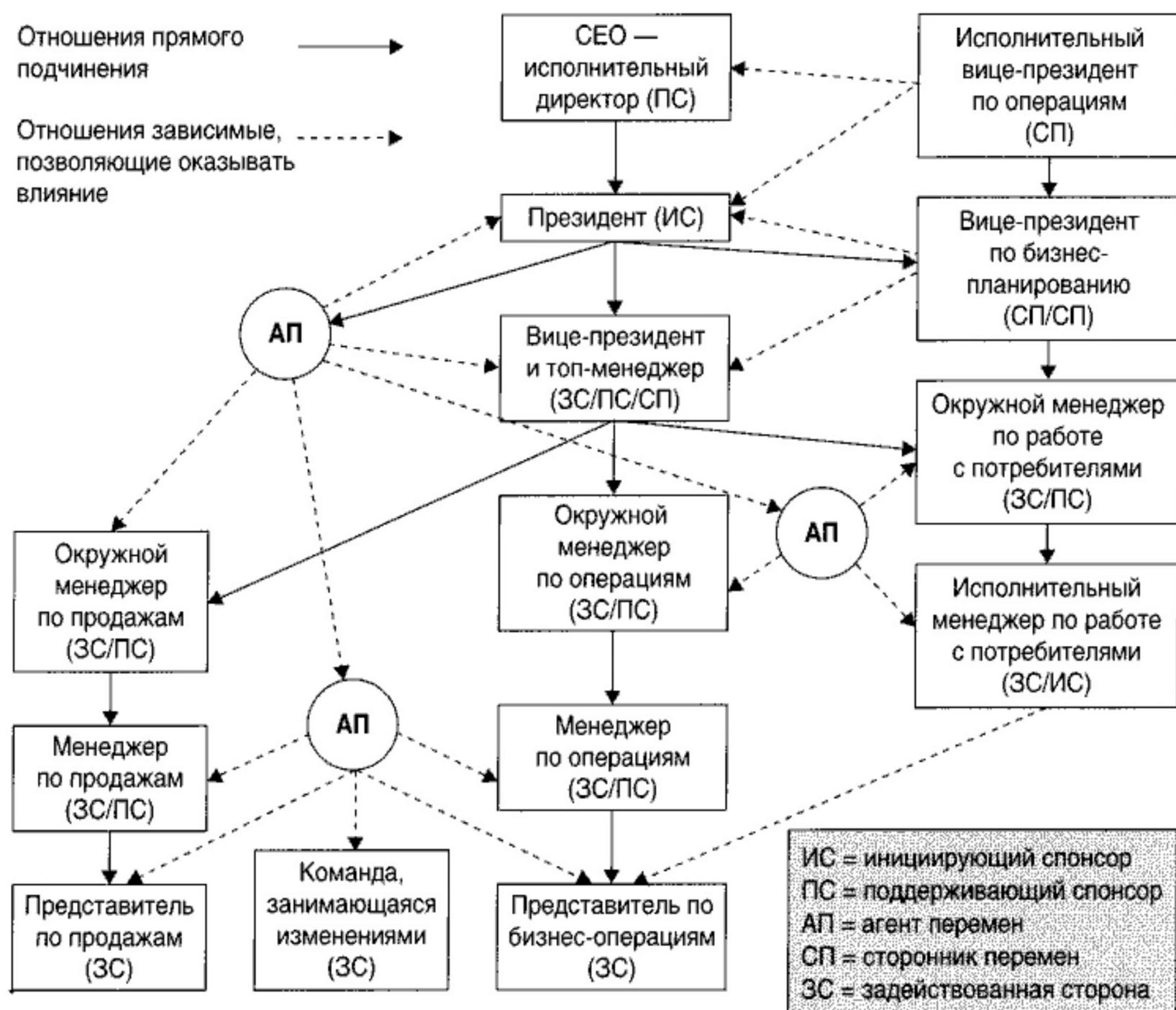


Рис. 4.5. Проект карты ролей

КАСКАДНОЕ (МНОГОУРОВНЕВОЕ) СПОНСОРСТВО

В каждом проекте процесс изменений начинается с его утверждения иницирующим спонсором. Часто он не до конца понимает перемены, которые утвердил, но сам факт утверждения служит законным основанием для начала работ по осуществлению изменений. Для проведения любых крупных перемен должны быть получены согласие и поддержка всех сотрудников организации, в том числе тех, кто непосредственно не контактирует с иницирующим спонсором. Для этого последнему следует заручиться содействием менеджеров среднего звена, которые уполномочены утверждать изменения для менеджеров низшего звена. После того как среднее звено руководства убеждает последних в том, что предлагаемые перемены принесут пользу их отделам, эти менеджеры подтверждают изменения для своих сотрудников.

Например, если президент компании утверждает новое штатное расписание (систему определения потребности в рабочей силе) для разработки продукции,

он выступает в роли инициирующего спонсора. В этом качестве у него две задействованные стороны (вице-президент по исследовательской работе и развитию и вице-президент по разработке продукции), которых он должен убедить в том, что новая система вводится ради их блага и процветания их направлений. После того как президент убедит их, что перемены необходимы, два вице-президента становятся поддерживающими спонсорами и должны убедить менеджеров среднего звена, которые находятся у них в подчинении, что введение новой системы выгодно им и их отделам. Те, в свою очередь, также становятся поддерживающими спонсорами по отношению к менеджерам низшего звена, которых обязаны убедить в привлекательности новшества. Последние осознают целесообразность введения новой системы, они также становятся поддерживающими спонсорами, поскольку обладают полномочиями узаконить систему для своих подчиненных.

Процесс преобразования руководителей различного уровня из задействованных сторон в заинтересованные стороны и поддерживающие спонсоры называется «каскадное (многоуровневое) спонсорство» (рис. 4.6).

Как показано на рис. 4.6, руководитель каждого уровня управления сначала являлся задействованной стороной, а затем становится поддерживающим спонсором, прежде чем сможет начать подготовку подчиненных работников к принятию перемен.

По существу, реализация каскадного спонсорства начинается с инициирующего спонсора и затем спускается до руководителей различных уровней, которые будут затронуты в ходе выполнения любого проекта улучшений. Спонсоры готовят агентов перемен к исполнению ими соответствующих ролей, обучая их необходимым навыкам работы для управления не только техническими аспектами их деятельности, но и относящимися к человеческому фактору. Обеспечение успеха любого проекта улучшений начинается сверху и в конечном итоге ложится на плечи спонсоров. Реализация спонсорства является решающим фактором риска в любом проекте. Организации, приступающей к серьезным переменам, для создания эффективной сети спонсоров необходимо соблюдать пять важных правил:

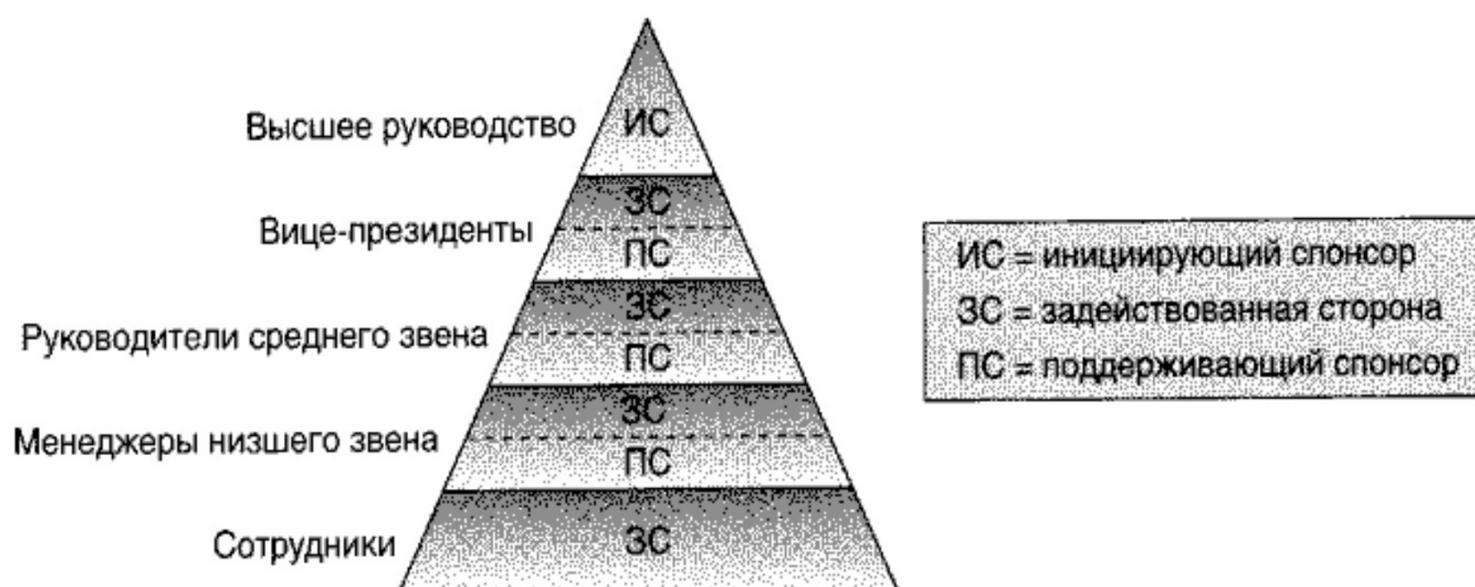


Рис. 4.6. Каскадное спонсорство

1. Спонсорство имеет решающее значение для успешного осуществления изменений, поэтому все спонсоры должны быть в высшей степени привержены делу перемен как внутренне, так и по долгу службы.
2. Плохих спонсоров необходимо обучать или заменять, в противном случае провал проекта неизбежен.
3. Агентам перемен нельзя делегировать роль спонсоров.
4. Иницирующий и поддерживающий спонсоры не имеют права выполнять функции друг друга. Первые могут начать процесс изменений, а вторые — содействовать его проведению.
5. Каскадное спонсорство необходимо внедрить и поддерживать.

Спонсоры должны не на словах, а на деле демонстрировать свою приверженность переменам. Для этого необходимо выработать четкое видение будущего состояния как на стратегическом, так и на тактическом уровнях и определить конкретные возможные потери, связанные с реализацией этого видения. Спонсоров нужно учить, чтобы они понимали, какое воздействие изменения окажут на организацию, умели войти в положение задействованных сторон и понять чувства последних, когда тех попросят внести изменения в работу. Спонсоры должны быть не только готовы выделить необходимые организационные ресурсы (например, время, деньги, кадры и т. д.), но и поступиться личными благами и удобствами. И, наконец, спонсорам нужно разработать систему поощрения сотрудников, способствующих внедрению перемен, и наказания тех, кто препятствует их проведению.

Очень важно помнить, что преобразование задействованных сторон в поддерживающие спонсоры не всегда носит постоянный характер. Руководители, которых убедили в целесообразности проведения перемен, часто меняют свое мнение или теряют интерес к проекту. Поэтому сотрудники, которые являются задействованными сторонами для иницирующего и поддерживающих спонсоров, так и остаются для них задействованными сторонами, и спонсоры должны постоянно подчеркивать важность изменений даже после их внедрения.

Использование метода оценки спонсора с учетом его должностных обязанностей позволит определить уровень его приверженности проекту. Ниже приводится пример такой оценки.

«Общую приверженность спонсора проекту сочли недостаточной для его успешного завершения. Сигнал о его двойственном отношении к своим спонсорским обязанностям поступил от одного из руководителей. Считалось, что он понимает важность перемен и будет следить за ходом процесса изменений. С другой стороны, он оказался не готов отстаивать интересы проекта и не торопился поощрять сторонников проекта и наказывать тех, кто противился его выполнению. Помимо этого, он плохо представлял, какое воздействие перемены окажут на сотрудников организации, а также стоимость

изменений с административной и организационной точек зрения. Было установлено, что он не уверен, сможет ли обеспечить выделение необходимых ресурсов.

Другой руководитель, по мнению всех начальников отделов, проявил высокое чувство ответственности как спонсор. По всем пятнадцати параметрам оценки он оказывал содействие осуществлению проекта. К сожалению, его положение в организации не позволяло ему значительно влиять на общий исход дела.

Третий руководитель — женщина, по мнению начальника отдела информационных технологий, много делала для проекта, но начальники других отделов полагали, что от нее больше вреда, чем пользы. Считалось, что она плохо представляет задачи проекта и воздействие, которое он окажет на деятельность различных отделов. Кроме того, было высказано мнение, что она больше озабочена работой отдела информационных технологий, чем успешным выполнением проекта в целом. Она также не располагала необходимыми ресурсами для его завершения в срок.

Руководители полагали, что их приверженность проекту была сильнее, чем казалось их подчиненным.

Общая оценка приверженности спонсоров проекту была осторожной, отмечалось больше негативных, чем позитивных сторон. Все отметили, что необходимы эффективные сторонники перемен для оказания содействия первому и третьему спонсорам».

Черные дыры организации

Каскадное спонсорство — эффективный способ устранения черных дыр в компании. Черными дырами на предприятии называются места, куда поступают и остаются без ответа решения о проведении изменений. Это происходит обычно при руководителе, который не является спонсором перемен, и поэтому люди, находящиеся в его подчинении, противятся изменениям. Возможности иницилирующих спонсоров поддерживать проведение перемен на более низких уровнях организации ограничены, потому что они находятся далеко от задействованных участников с точки зрения логистики, экономики и управления. В результате изменения не могут происходить, если не создана сеть поддерживающего спонсорства для сохранения дееспособности организации в выполнении проекта путем охвата всех уровней компании, т. е. на основе каскадного спонсорства.

Термин «черные дыры» используют астрофизики для обозначения мест в пространстве, где гравитация настолько сильна, что в них затягиваются окружающие материя и энергия, не имея возможности выхода. Всем знакомы сотрудники собственной компании, которые подпадают под это определение. Черная дыра

возникает, когда спонсор по какой-либо причине (логистической, экономической, административной, из-за отсутствия ресурсов и т. д.) перестает заниматься проектом. Они (дыры) могут появляться вследствие:

- чрезмерной бюрократизации системы;
- различий в организационной культуре;
- географической удаленности;
- индивидуальных различий;
- вопросов, связанных с выделением средств;
- нехватки времени.

Наличие черной дыры объясняется тем, что спонсор в системе каскадного спонсорства не создал или не поддержал приверженность к переменам у задействованного участника, для того чтобы он смог довести перемены на своем уровне до конца. Когда спонсор сталкивается с черной дырой, он может принять три решения:

- 1) заменить руководителя, который недостаточно занимается проектом;
- 2) подготовиться к неудаче;
- 3) обучить менеджеров и дать им возможность участвовать в плане по улучшению проекта, объяснив, что их прежнее поведение идет вразрез с интересами организации и противоречит их личным выгодам.

СОЗДАНИЕ СИНЕРГИИ

Синергия — это комбинированные действия отдельных лиц или групп, работающих таким образом, что окончательный общий результат превосходит сумму достигнутого участниками по отдельности, т. е. выгода для организации больше, чем использованные ресурсы. Синергия повышает порог шока от перемен в будущем и требует меньше усилий для их реализации.

Теперь рассмотрим наилучший опыт работы, связанный с идеей синергии, — создание синергетического эффекта и групп, способных его обеспечивать. Синергия — очень важное понятие для осуществления проекта, связанного с изменениями. Она возникает, когда двое или больше людей, работающих вместе, добиваются результатов, превышающих суммированный итог каждого из них в отдельности. Много говорилось о таких вещах, как делегирование полномочий, управление с участием сотрудников, межфункциональные команды. Каждая из них — хорошее и нужное начинание, но они вряд ли будут работать, если в компании не будет создан синергетический климат. Обычно проблема заключается в том, что руководство поддерживает идею синергетического производства и создания синергетических команд, но большинство организаций неспособно этого добиться. Лучшее, что можно рекомендовать, — объединение спонсоров, агентов и задействованных сторон в синергетическую команду для работы в течение всего процесса изменений.

Синергия требует, чтобы людям дали возможность работать в синергетической атмосфере, которая характеризуется свободой в отношениях между сотрудниками, отсутствием страха, пятиступенчатым общением*. Люди, работающие в этой атмосфере, действительно считают, что они могут оказать влияние на исход любого конкретного проекта или решение делового вопроса. Для создания подобного климата и командного стиля работы необходимо вначале выполнить два условия:

- 1) чтобы спонсоры, агенты, задействованные стороны и сторонники перемен разделяли важную общую цель, поставленную перед организацией;
- 2) спонсоры, агенты, задействованные стороны и сторонники перемен признали, что цель не может быть достигнута без совместной работы.

В данном случае важна уверенность, что предпосылки действительно созданы. Убедившись в этом, можно приступать к комплектованию команды и разработке процесса, чтобы сотрудники могли использовать потенциальную синергию. После создания предпосылок для достижения синергетического эффекта группа или организация приступают к осуществлению всех стадий синергетического процесса и создания команды. При этом важно помнить, что через это должны пройти все — другого пути нет. Однако чем длительнее был период совместной работы членов команды, тем быстрее они способны осуществить прохождение каждой стадии процесса.

Синергизм возникает в ходе реализации четырех фаз процесса:

- 1) взаимодействия;
- 2) доброжелательного взаимоотношения;
- 3) интеграции;
- 4) внедрения.

Между фазами существует взаимозависимость, и отдельные сотрудники или группы, составляющие команду, должны демонстрировать способность и готовность работать в соответствии с характеристиками, присущими каждой фазе.

Взаимодействие

Для того чтобы эффективно работать и добиться синергетического эффекта, люди должны взаимодействовать друг с другом. Это возможно, только если общение сотрудников будет эффективным.

Вначале возникают сложности и конфликтные ситуации. Этот этап называют групповым натиском. Между отдельными сотрудниками возникают неизбежные в ходе работы разногласия. Они порождают раздражение, глубокое разочарование, поиск виновного, подозрительность, отчуждение, враждебность, а для некоторых, возможно, уход в себя. Чтобы положить конец этому разрушительному циклу и сохранить команду от полного распада, необходимо, чтобы усилия всех членов команды были направлены на нормализацию отношений. Для этого она должна определить базовые правила взаимоотношений.

* Имеется в виду общение на всех уровнях каскадного спонсорства (рис. 4.6). — Прим. науч. ред.

Доброжелательное взаимоотношение

При всей своей важности эффективного общения бывает недостаточно для успешного проведения изменений. Для достижения синергетического эффекта должно цениться и использоваться то разнообразие, которое разные члены команды привносят в ее деятельность. Это разнообразие служит продолжением процесса нормирования, который сопутствует формированию команды. С уважением относиться к чужому мнению непросто, потому что в нашей культуре упор делается на рациональный, линейный процесс мышления, в котором задействовано левое полушарие. Этот тип мышления поощряет критический анализ взаимоотношений, характеризующийся фразой «я прав, а ты нет», в то время как синергизм диктует, что следует помогать друг другу и находить достоинства в точке зрения другого человека.

Интеграция

Прохождение двух первых фаз синергетического процесса еще не гарантирует создания синергетического эффекта. Синергия — это результат общения, уважительного отношения и слияния различных точек зрения. Повторим, что добиться интеграции различных взглядов чрезвычайно сложно, потому что в нашей культуре не практикуется обучение сотрудников нужным навыкам и отсутствует вознаграждение за это. Процесс нормирования при формировании команды и переход к выполнению последней стадии требует от работников овладения навыками, необходимыми для сосуществования различных точек зрения. Иначе говоря, от сотрудников требуется:

- терпеливо относиться к неоднозначности мнений и проявлять упорство в борьбе за новые возможности;
- менять личные взгляды, убеждения и поведение для оказания содействия команде;
- выдвигать творческие идеи для объединения различных взглядов и выработки новой альтернативы, пользующейся общей поддержкой;
- выявлять вопросы, концепции и т. п., которые должны быть интегрированы.

Внедрение

Даже самые хорошие планы и решения никому не нужны, если они не выполняются. Определяющим фактором в синергии должно быть осуществление предложений по внедрению изменений. Синергизм должен найти выражение в хорошо продуманных, ориентированных на изменения планах. На последней стадии синергетического процесса должно быть объединено и улучшено все достигнутое на предыдущих фазах. Эта энергия должна быть направлена на завершение стоящей задачи. Наступает тот момент в формировании команды, когда она действительно приступает к стадии исполнения. Ключом к успеху на этом

этапе служит обладание основными управленческими навыками. По мере роста способности сотрудников выйти за пределы своих возможностей (синергия) ими (работниками) следует управлять так же, как любым другим ценным ресурсом.

Большинство проблем, связанных с внедрением, возникает из-за того, что поведение персонала не направлено на достижение синергетического эффекта. Причина этого — в человеческой природе и плохом воспитании. Однако если члены команды придерживаются разработанных руководящих указаний для достижения синергии и эффективного формирования команды, то реализации планов обеспечен успех.

СОПРОТИВЛЕНИЕ ПЕРЕМЕНАМ

Сопротивление переменам — естественная вещь, и этого следует ожидать. Внутренний голос подсказывает: происходит что-то новое. Это означает, что вы на пороге перемен. Желание сохранить все как есть — часть нашего биологического стремления к выживанию, и если сопротивления переменам не наблюдается, это должно стать причиной для беспокойства. Известно, как яростно анти-тела нападают на инородное тело, оказавшееся в организме. Сопротивление — это естественный порядок вещей. Если его нет, значит, либо изменений недостаточно, либо сотрудники к ним безразличны. Умные люди всегда задают вопрос: «Зачем мы это делаем?» Сотрудники, слепо принимающие любые перемены, никому не нужны. Неприятие перемен обычно коренится в простых и понятных вещах. Основываясь на жизненном опыте, работники справедливо полагают, что в результате перемен кто-то выиграет, а кто-то и проиграет. Некоторые, воспользовавшись процессом изменений, делают карьеру, тогда как другие теряют полномочия, положение и даже работу. Людей одолевают опасения лишиться привычной работы, пугает страх неизвестности, потери достигнутого положения.

«Сложность в том, что приходится меняться еще до реального осознания того, как это нужно делать».

Арт Коллинз

Основная причина высокой степени сопротивления переменам в компании кроется в ее культуре, которая может быть охарактеризована как невидимый, непроницаемый щит, удерживающий старые модели поведения. Организациям, приверженным традициям, в которых принято соблюдать установленные процедуры, трудно внедрить перемены в установленные сроки. Такие стандарты, как ИСО 9001:2000, только усложняют эту задачу. Сопротивление переменам можно определить как «любую мысль или действие, направленные против перемен». Следует ожидать, что всякая крупная перемена вызовет определенное сопротивление.

Поскольку сопротивление переменам неизбежно, важно понять, почему оно происходит и как можно минимизировать его воздействие на процесс изменений. Слишком многие компании недооценивают серьезность такого влияния.

Считается, что если изменения выгодны для организации, то сотрудникам придется их принять. В действительности, люди безоговорочно принимали пере-

мены только в начале XX в., когда работа была тесно связана с механизмами и оплачивался только их физический труд. Но сегодня ситуация изменилась, и сотрудникам платят не только за это. Современные работники должны понимать, почему изменения необходимы, и стремиться к активному участию в их проведении.

Лучше всего относиться к сопротивлению как к естественной, неизбежной реакции в начале процесса перемен. Поскольку сопротивление переменам неминуемо, следует его принять и как можно скорее заняться преодолением

этого явления. Лучше всего, когда этим процессом руководит понимающий, опытный и сочувствующий сотрудникам менеджер, который находит время, чтобы выслушать и успокоить каждого сотрудника. Те, кому предстоят перемены, должны осознать: им ничто не угрожает. Сопротивление переменам будет ликвидировано, если персонал испытывает доверие к команде руководителей.

Привлечение сотрудника к составлению отдельных проектов перемен и планов их выполнения способно превратить его из противника перемен в их сторонника. Разница между сопротивлением и поддержкой очевидна. Сотрудник, отвергающий перемены, говорит: «Я расскажу вам, почему ничего не получится». Работник, поддерживающий их, спрашивает: «Чем я могу помочь, чтобы все получилось?»

Вопрос в том, что считать нормальным уровнем сопротивления переменам. На основе собственного опыта мы можем утверждать:

- 30% сотрудников поддержат перемены;
- 50% не определяют своего отношения или останутся нейтральными;
- 20% выступят против перемен и будут делать все возможное, чтобы помешать их осуществлению.

Все сводится к следующему: люди должны измениться, или, если этого не произойдет, их нужно заменить. Гэри Лавмен, исполнительный директор компании Nagah's Entertainment в Лас-Вегасе, рассказал об изменениях, положивших конец самоуправству отделов маркетинга в различных подразделениях организации. По его словам, «из тех, кто раньше занимался маркетингом в компании, остались один-два человека». Иными словами, необходимо без колебаний устранять преграды на пути перемен. Или вы лояльны к происходящему, или вас выбрасывают вон.

Можно использовать метод оценки сопротивления переменам для измерения следующих параметров:

«Настоящей причиной неудачного проведения реинжиниринга является не сопротивление сотрудников, а неумение руководства им заниматься».

Майкл Хаммер
(Michael Hammer),
The Reengineering
Revolution (1995)

«Двадцать процентов людей воспринимают все в штыки».

Роберт Кеннеди,
экс-сенатор США

- восприятие собственной личности как цели перемен;
- восприятие руководством сопротивления персонала осуществлению проекта;
- перспективы сотрудника, выступающего в качестве цели перемен.

Ниже приводится пример оценки сопротивления переменам, которая была проведена в ходе осуществления одного из проектов.

- Общие результаты показали, что руководители осознавали существование значительного сопротивления проекту изменений, а также то, что оно было выше уровня приверженности проекту со стороны спонсоров. Это означает следующее: существует большая вероятность того, что проект не будет завершен в установленные сроки и в рамках бюджета, так как сопротивление задействованных сторон превышает приверженность спонсоров.
- Считают, что задействованные в переменах люди слишком мало привлекались к планированию изменений, и вознаграждение за их осуществление было недостаточным. Было ощущение того, что результаты изменений принесут меньше преимуществ, чем сохранение нынешнего состояния. Сотрудники, участвовавшие в изменениях, полагали: больше факторов препятствовало изменениям, чем содействовало их проведению. По мнению людей, перемены противоречили их личным интересам.
- Существовало единое понимание важности и необходимости проведения перемен. Спонсоры и агенты пользовались доверием и уважением сотрудников.
- На уровне отделов причины сопротивления переменам отличались большим разнообразием.
- В одном отделе, где в ходе оценки было обнаружено самое большое различие во взглядах между спонсорами и задействованными сторонами, не было найдено ни одного фактора, способствующего проведению изменений. Основными преградами были следующие:
 - степень личного участия задействованных работников в планировании изменений;
 - адекватность вознаграждения за реализацию изменений;
 - степень учета нынешнего стиля работы сотрудников при планировании перемен;
 - потребность персонала быть уверенным в завтрашнем дне.
- В другом отделе, где отношение к переменам было положительным, основными преградами на пути изменений являлись:
 - степень задействованности сотрудников в планирование изменений;
 - адекватность вознаграждения.

Следующие факторы способствовали проведению изменений:

«Регулярная армия терпит поражение, если не побеждает. Партизаны одерживают верх, если не терпят поражения».

Генри Киссинджер,
бывший государственный
секретарь США

- совместимость поставленных целей с интересами сотрудников;
- мнение сотрудников, что изменения положительно скажутся на их работе;
- выделение достаточного количества ресурсов для проведения изменений;
- уровень уважения и доверия к спонсорам.

Легко убедиться, что получение подобной информации способно оказать большую помощь команде в проектировании изменений и тем самым повысить ее шансы на успех.

В большинстве случаев руководство тратит слишком много времени на сотрудников, сопротивляющихся переменам, потому что они шумят громче всех. Их трудно игнорировать. В результате им уделяется чересчур много внимания, что, как

правило, бесполезно. Этим несогласных можно сравнить с горсткой людей, протестующих у американского посольства. Когда они видят себя вечером в теленовостях, еще больше начинают верить в свою правоту.

Руководство и агенты перемен должны в основном заниматься теми 50% сотрудников, которые пока не определили своей позиции. Их гораздо легче убедить в необходимости перемен, чем сознательно сопротивляющимся новшествам. Выступающие против проведения

изменений используют стратегию задержек. Перемены следует осуществлять быстро. Противники нового очень не любят спешки. Легче преодолеть их возражения до того, как они превратят последние в осязаемые преграды.

Шок от перемен в будущем — это неспособность сотрудников приспособиться к определенному объему изменений, причина неадекватного поведения с их стороны. (Более подробно об этом рассказывается в конце данной главы.)

Воздействие, которое оказывают особенности организации и ее корпоративная культура на сопротивление переменам

Отличительные особенности руководства и культура организации — это сложные проблемы, которые требуют самого серьезного рассмотрения при осуществлении проекта, связанного с изменениями. Все, что связано с этими особенностями, остается без внимания, потому что их трудно осмыслить и изменить, ими нелегко управлять, но зато их несложно игнорировать. Обычно компании обходят подобные проблемы стороной или не рассматривают их как ключевые переменные, когда приступают к крупным преобразованиям. Наилучший опыт заключается в противоположном подходе. Высшее руководство должно реально осознать, насколько стратегически важными для перемен являются особенности организации и ее культура. Оно обязано упорно трудиться, чтобы понять и суметь

«Вы должны оставить в покое скрипучие колеса. Поберегите смазку для колес, работающих бесшумно, так как на них приходится основная нагрузка».

Прайс Притчетт,
глава компании
Pritchett LLC

управлять тем воздействием, которое руководители окажут на достижение лучших результатов проекта. Корпоративная культура представляет собой основные убеждения, стандарты и нормы поведения, ценности и ожидания, которые разделяются сотрудниками организации на протяжении длительного времени. Отличительные особенности управления компанией отражают стиль работы существующей команды руководителей. Если проект улучшения или предложение провести перемены соответствуют общему духу убеждений и стандартам поведения в организации, то ее особенности и корпоративная культура будут лишь способствовать проведению изменений. Если же проект изменений противоречит ее характеру и культуре, это значительно осложнит признание перемен.

Нам ясно одно: когда существуют противоречия между теми переменами, которые происходят в культуре, и тем, что существует в настоящее время, всегда побеждает последнее. Таким образом, чтобы использовать лучший опыт, нужно научиться определять, какими будут взаимоотношения корпоративной культуры и грядущих перемен. Если они окажутся преградой на пути улучшений, мы должны выявить и понять суть проблемы и либо внести изменения в предлагаемые перемены, либо изменить управление организацией, либо сделать и то и другое для успешного решения поставленных задач. Возможны только три пути:

1. Внести изменения в предлагаемые перемены, чтобы сделать их более совместимыми с управлением и культурой организации.
2. Осуществить изменения или поменять управление организацией, чтобы сделать его более совместимым с достижением запланированных целей перемен.
3. Пройгнорировать два первых пути и запланировать более длительный период для осуществления перемен и более значительные финансовые издержки по сравнению с первоначально запланированным бюджетом.

При оценке культуры организации должны быть рассмотрены 11 параметров:

- 1) лидерство;
- 2) командный стиль работы;
- 3) бизнес;
- 4) структура;
- 5) общение;
- 6) поток знаний;
- 7) процессы управления;
- 8) мотивация;
- 9) принятие решения;
- 10) оценка результатов работы;
- 11) внедрение изменений.

Ниже приводится пример типичного анализа совместимости культуры:

- Участники команды, проводившей анализ, определили восемь из одиннадцати параметров как препятствия или небольшие помехи на пути перемен.

Наиболее серьезными преградами они сочли нынешнюю структуру организации и несоответствие между существующими системами стимулирования и ожидаемыми результатами (т. е. противоречие между организационной структурой и системой вознаграждения). Был выявлен только один фактор, содействующий переменам, — командный стиль работы.

- В отделах были обнаружены большие различия в оценках. В одном подразделении считали, что все элементы культуры препятствуют переменам, за исключением командного стиля работы, к которому подошли с осторожностью. В другом отметили, что методы принятия решений, существующий процесс управления, общение сотрудников, существующие структура и методы работы могут быть использованы для осуществления изменений.

Важность интеллектуальных возможностей человека и его компетенций

Интеллект и компетенции — это способность человека совместить идеи, теории, убеждения, ценности и предпосылки со своим жизненным опытом и знаниями, неосознанная модель для постижения реальности.

Цифры и факты не имеют значения для сотрудника, которому предстоит столкнуться с переменами или быть вовлеченным в процесс улучшений. Руководство может утверждать, что изменения отвечают его интересам, и рисовать будущее в розовом свете, но это только слова. Единственное, что имеет значение, это восприятие сотрудником перемен и то, как новшества отразятся на его жизни. Именно поэтому компетенции работника должны учитываться в методике управления изменениями и при составлении плана управления ими. Индивидуальные компетенции помогают воспринимать перемены и то, как они повлияют на сотрудников. Невозможно понять, почему люди поступают так или иначе без понимания индивидуальности работника.

Ожидания человека управляют его компетенциями. Для команды проекта и руководителей важно знать и учитывать их, потому что это определяет, как задействованные стороны будут воспринимать и интерпретировать проекты. Люди могут испытывать меньше неуверенности и обрести ощущение контроля ситуации, если смогут правильно представить себе свое будущее. Способность сформировать разумные ожидания — основное требование для уменьшения чувства страха и неопределенности.

АССИМИЛЯЦИЯ СТРЕССА

Каждый человек, затронутый переменами, ощущает стресс. Он может справиться с ним до определенной степени, пока последний не сделается неуправляемым. Этот индивидуальный предел и называется шоком от перемен в будущем.

Каждая перемена вызывает у человека резкое ощущение стресса, которое сохраняется некоторое время, а затем начинает спадать по мере ознакомления с переменами (рис. 4.7).

Степень повышения стресса отражает его масштабы. Они колеблются в зависимости от уровня воздействия перемен на человека (рис. 4.8). Изменения, которые затрагивают вас лично — вашу семью, близких друзей или родственников — оказывают на вас сильнейшее воздействие. Они называются изменениями «типа я», или «типа микро». Характерными примерами первого типа

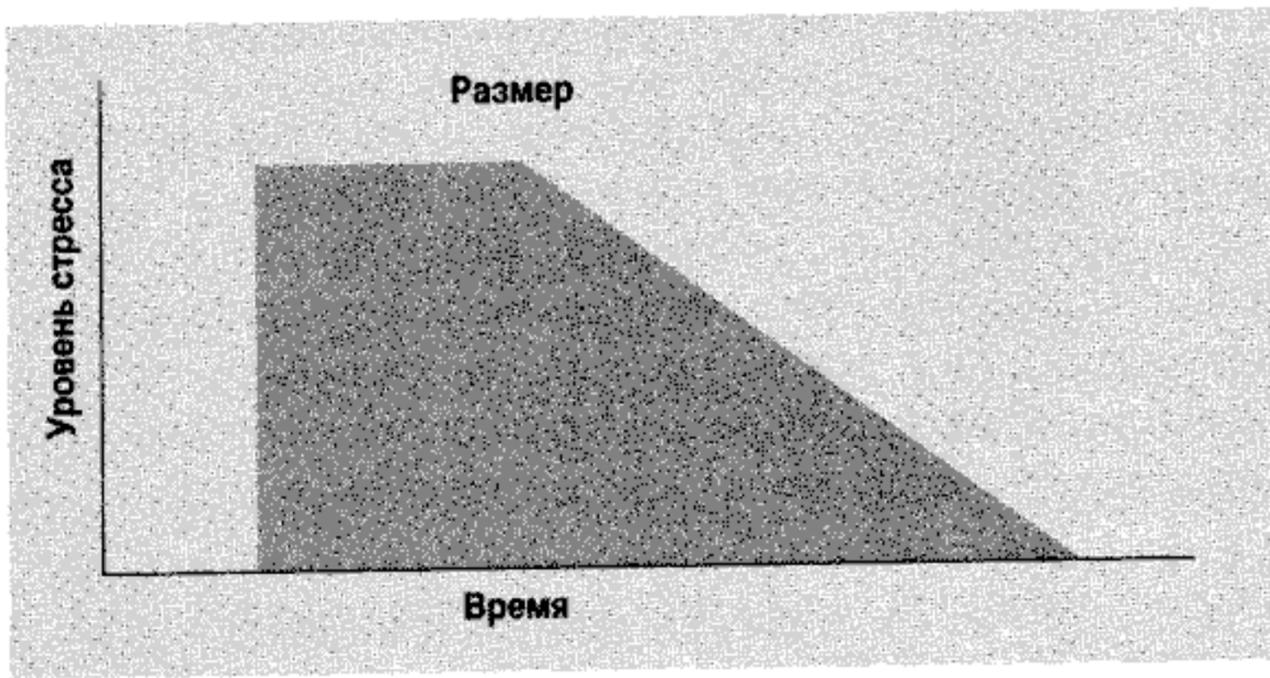


Рис. 4.7. Воздействие перемен на уровень стресса в соотношении со временем

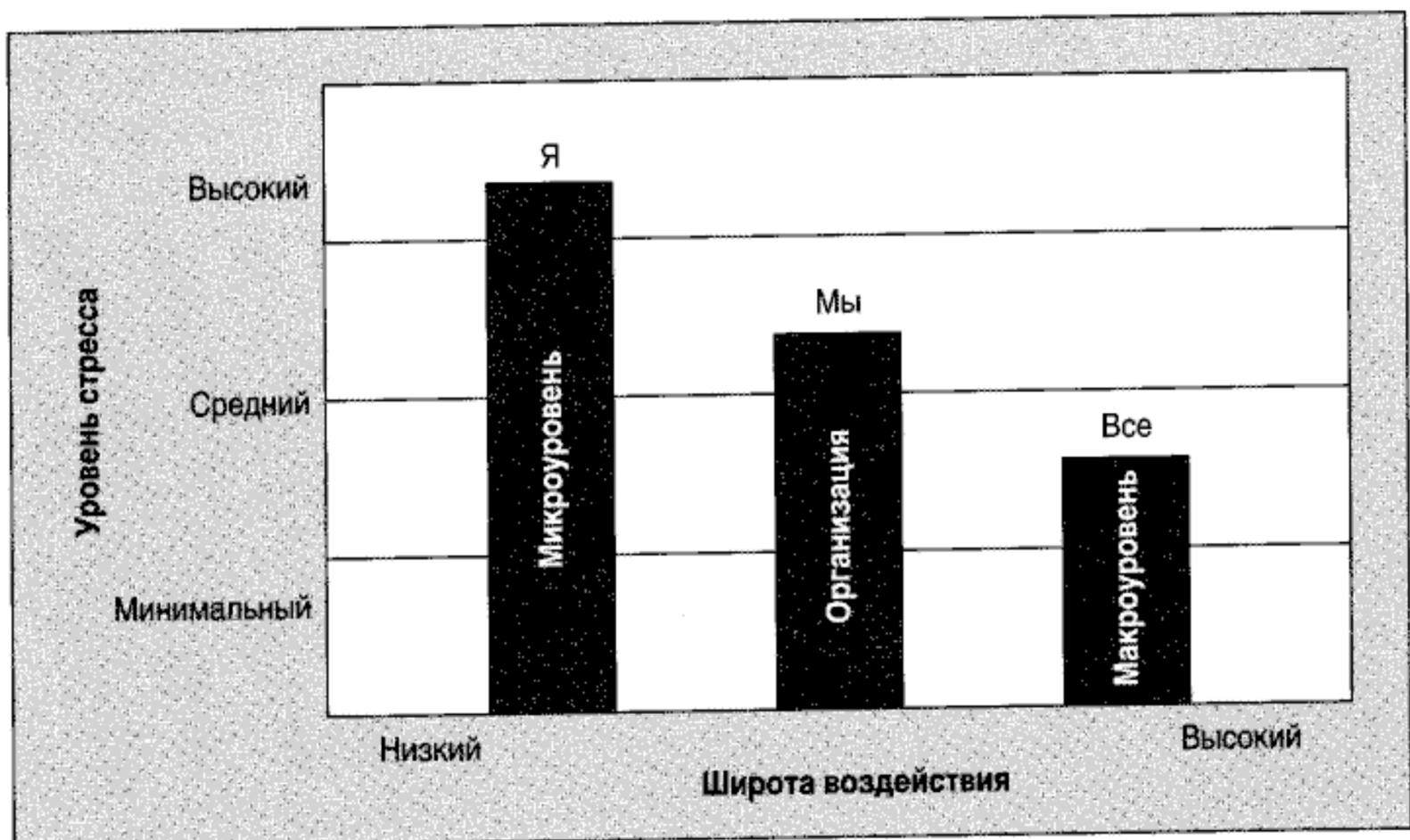


Рис. 4.8. Уровень стресса при различных видах изменений

являются смерть в семье, развод или перевод на другую работу. Перемены, затрагивающие отдельного человека, группу его сотрудников и жизненно важные социальные институты (место работы, церковь, школа или общественное объединение), ассоциируются со средним уровнем стресса. К ним относятся, например, назначение нового руководителя подразделения или переезд отдела в другое помещение.

Перемены, охватывающие большую массу людей или все человечество, вызывают наиболее низкий уровень стресса. Их называют «изменения типа все» или «типа макро», и они связаны, например, с приходом нового президента компании, началом выпуска нового вида продукции или введением новой системы оценки работы (рис. 4.9).

Микроизменения означают: я должен меняться. Изменения в организации — мы должны меняться. Макроизменения — все должны меняться.

Для адаптации к переменам требуются не только время и силы, чтобы заниматься вещами, вызвавшими перемены (новыми технологиями, реорганизацией, новыми процессами), но и понимание того, что улучшения несут в кратко- и долгосрочной перспективе (изменение расстановки сил, необходимость овладения передовыми навыками, установление новых отношений и создание новых ожиданий).

Ассимиляция изменений дорого обходится каждой организации и включает:

- интеллектуальные усилия;
- действия психологического характера;
- физическую деятельность;
- личный риск;
- риск, связанный с отношениями;
- профессиональный риск;
- экономический риск.

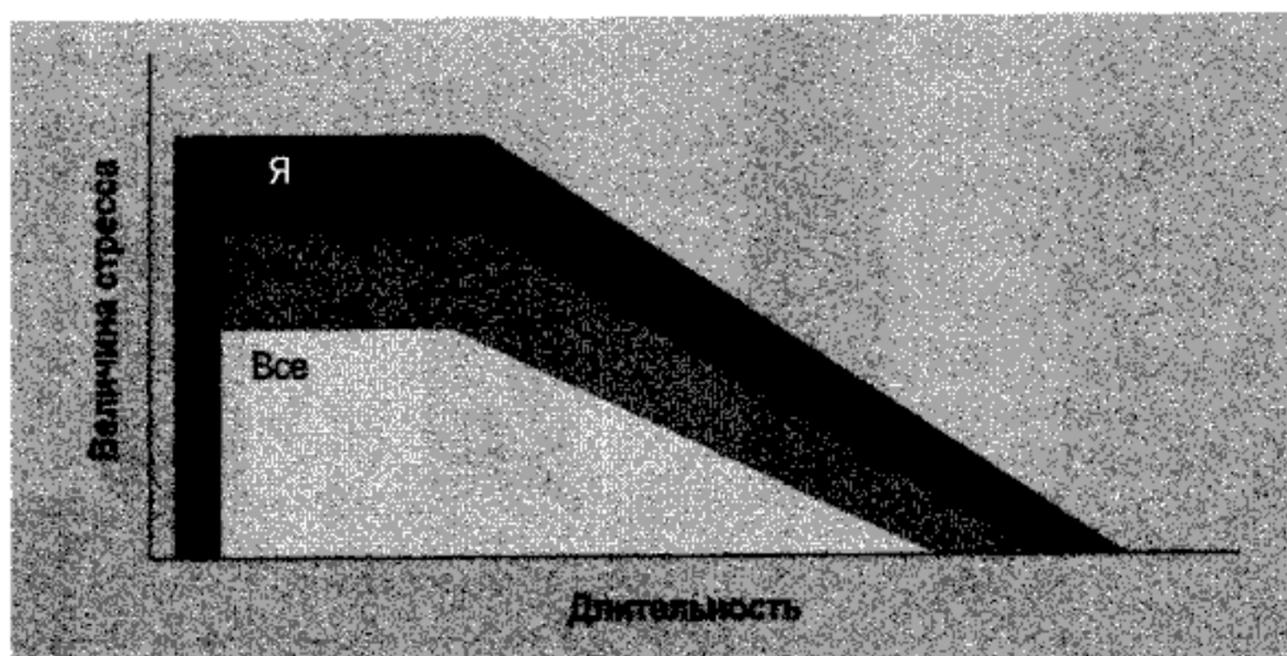


Рис. 4.9. Временные изменения уровня различных видов стресса

Шок от перемен в будущем

Шок от перемен в будущем — это тот предел, когда люди уже не могут справиться с изменениями и начинают демонстрировать неадекватное поведение.

Когда такой шок возникает, организация оказывается парализованной. Уместно вспомнить лося, который замирает посреди шоссе, ослепленный светом фар. Каждый человек обладает уникальными способностями противостоять стрессу, связанному с переменами. Эти способности измеряются количеством моментов, к которым он смог приспособиться. Шок порождает неадекватное поведение, когда для ассимиляции стресса у личности не хватает сил справиться с ним. Приведем такое сравнение: человек несет 10-литровую канистру из одного места в другое, в нее наливают «пять литров стресса», она становится тяжелее, но ее еще можно нести. Если добавить еще три литра, ее по-прежнему можно нести. Но после долива следующих трех литров жидкость перельется через край и попадет на одежду несущего, он растеряется, выронит канистру, что приведет к остановке работы.

Нечто подобное происходит с людьми, когда они начинают реагировать на перемены. Когда они оказываются на границе предельного состояния, даже малейшее изменение может повергнуть их в неадекватное состояние. Мы должны помнить: шок вызывает не одно изменение, а совокупность накопившихся изменений, которые коснулись сотрудника и на работе, и дома. Однако это не означает, что единственное изменение не способно стать причиной шока. Некоторые изменения «типа я» могут стать теми самыми «последними тремя литрами», которые переполняют канистру (речь может идти о смерти в семье, разводе или переводе на более низкооплачиваемую должность вопреки желанию).

На рис. 4.10 показана схема стресса, возникшего у сотрудника в результате пяти изменений, которые влияли на него на протяжении определенного периода времени.

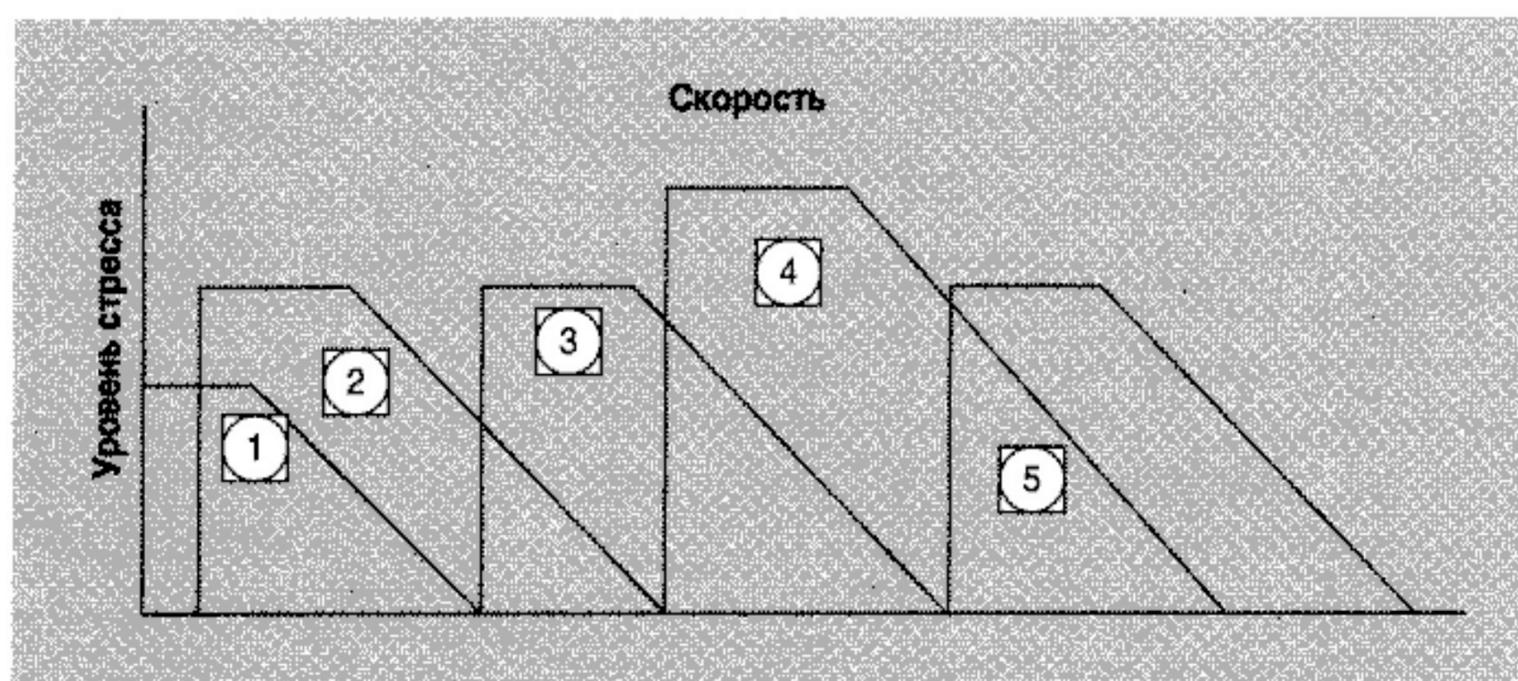


Рис. 4.10. Схема стресса, возникающего у сотрудника в результате пяти изменений, которым он подвергался на протяжении определенного периода времени

Каждое из этих изменений, взятое в отдельности, могло и не вызвать у него шока, человек, скорее всего, смог бы со всем справиться. Но комбинированное воздействие стресса от всех пяти изменений вызвало у него состояние шока.

На рис. 4.11 схематически показан аккумулированный стресс от упомянутых пяти изменений. Вы видите, что четвертое изменение повергает работника в состояние шока, в котором он остается длительное время.

Допустим, что шок возникает, когда сотрудник аккумулирует стресс в сумме 1000 баллов за определенный период. Ниже приводятся типичные примеры ассимиляции стресса, связанные с различными видами изменений:

- Проблемы загрязнения планеты ядерными отходами — изменение макроуровня — 100 баллов.
- Загрязнение окружающей среды — изменение макроуровня — 125 баллов.
- Выпуск новой продукции — изменение на уровне организации — 400 баллов.
- Новый руководитель отдела — изменение на уровне организации — 600 баллов.
- Новая технология — изменение на уровне организации — 400 баллов.
- Новые приобретения — изменение на уровне организации — 600 баллов.
- Создание новой корпоративной культуры — изменение на уровне организации — 900 баллов.

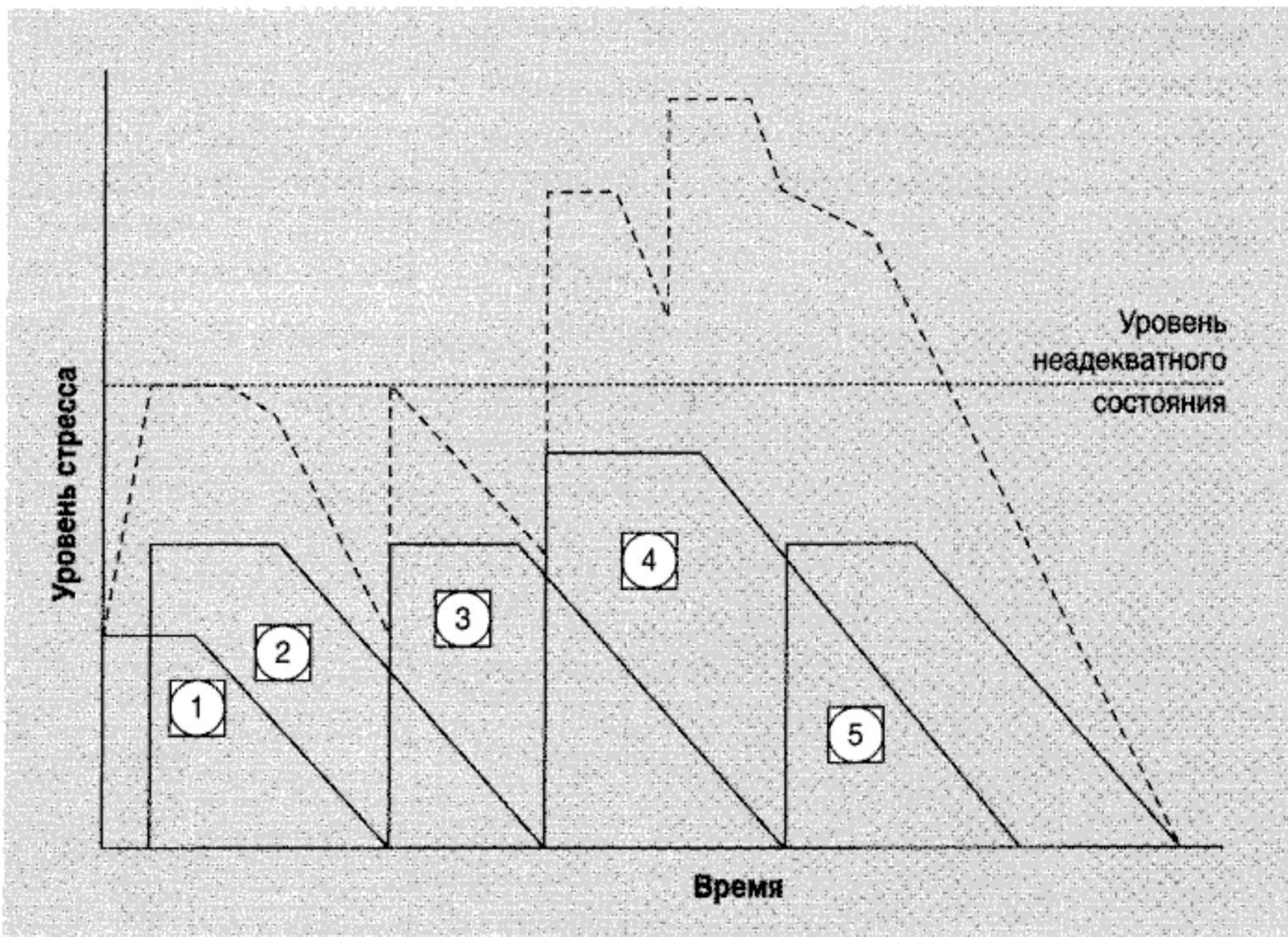


Рис. 4.11. Аккумуляция стресса, возникшего в результате воздействия пяти изменений

- Серьезная проблема со здоровьем — изменение на микроуровне — 1200 баллов.
- Развод — изменение на микроуровне — 1500 баллов.

Изменение на микроуровне повергает сотрудника в состояние шока само по себе. Комбинированный эффект рядового изменения на макроуровне, связанного с загрязнением окружающей среды (125 баллов), в сочетании с созданием новой корпоративной культуры — изменением на уровне организации (900 баллов) — может вызвать в организации шок.

Команда проекта должна позаботиться о том, чтобы ни один из основных спонсоров проекта не испытывал серьезных проблем личного характера в то время, когда ему нужно содействовать выполнению проекта.

Вопрос в том, как уберечь организацию или отдельных сотрудников от воздействия шока. Для того чтобы добиться этого, существует шесть способов, которые могут использоваться одновременно.

1. *Осуществлять меньше изменений.* Это не всегда возможно, и со временем придется осуществлять больше изменений и делать это как можно быстрее, чтобы удовлетворить требования потребителя.
2. *Сократить количество изменений «типа я».* Они оказывают наибольшее воздействие на человека. Не переводите сотрудников из отдела в отдел, из одного помещения в другое, кроме случаев крайней необходимости.
3. *Уменьшить длительность стресса.* Вы можете уменьшить время, которое проходит между моментом сообщения сотруднику о переменах и принятием им изменений. Работника нужно информировать с учетом его взглядов и отношения к переменам.
4. *Следует знать и учитывать стресс,* который ключевые сотрудники испытывают в связи с переменами в организации и дома. Если специалист, занятый в проведении изменений, испытывает сильный стресс дома, лучше отложить осуществление проекта до тех пор, пока у человека не изменятся личные обстоятельства.
5. *Минимизировать степень стресса,* связанного с каждым изменением. Это вопрос масштаба. Часто размеры стресса удается ограничить за счет привлечения сотрудников к работе над проектом на стадии планирования. Когда работник вносит личный вклад в проект и может оказать влияние на его окончательный вариант, страх и эмоциональный стресс, связанные с проектом, ослабевают.
6. *Повысить уровень допустимого стресса,* связанного с изменениями, который сотрудник или организация могут вынести до того момента, когда они испытают шок и их поведение станет неадекватным. Этого можно достичь, проведя в компании работу по повышению стрессоустойчивости персонала.

ЦИКЛЫ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО РЕАГИРОВАНИЯ

Очень важным инструментом в арсенале средств управления изменениями являются циклы эмоционального реагирования. По существу, каждый сотрудник проходит в результате перемен два таких этапа:

- 1) цикл позитивного реагирования;
- 2) цикл негативного реагирования.

Цикл позитивного реагирования — сотрудники положительно воспринимают изменения как лично для себя, так и для организации. Он состоит из пяти состояний (рис. 4.12).

1. Оптимистическое состояние неведения (спокойствие).
2. Пессимистическое состояние неведения (сомнение).
3. Реалистическое состояние в ожидании будущего (надежда).
4. Оптимистическое состояние осведомленности (уверенность).
5. Подлинное состояние (удовлетворенность).

Во время оптимистического состояния неведения задействованный сотрудник положительно относится к предлагаемым переменам и с нетерпением ожидает, когда они начнутся. Агенту перемен следует приветствовать энтузиазм сотрудников, но он должен подробно ознакомить их с тем, что ждет их в действительности.

С циклом положительного реагирования связано одно обстоятельство, которое требует вмешательства. В пессимистическом состоянии неведения работники начинают сомневаться в целесообразности перемен, их пользе лично для себя и в том, дадут ли они желаемые результаты. Отрицательное отношение к переменам появляется не потому, что они плохие, а в силу неосведомленности людей о связанных с ними подробностях. В результате работник отказывается от изменений. Он может сделать это молча или открыто заявить руководству и коллегам, что новшества плохо продуманы и не принесут пользы. Если об этом говорят

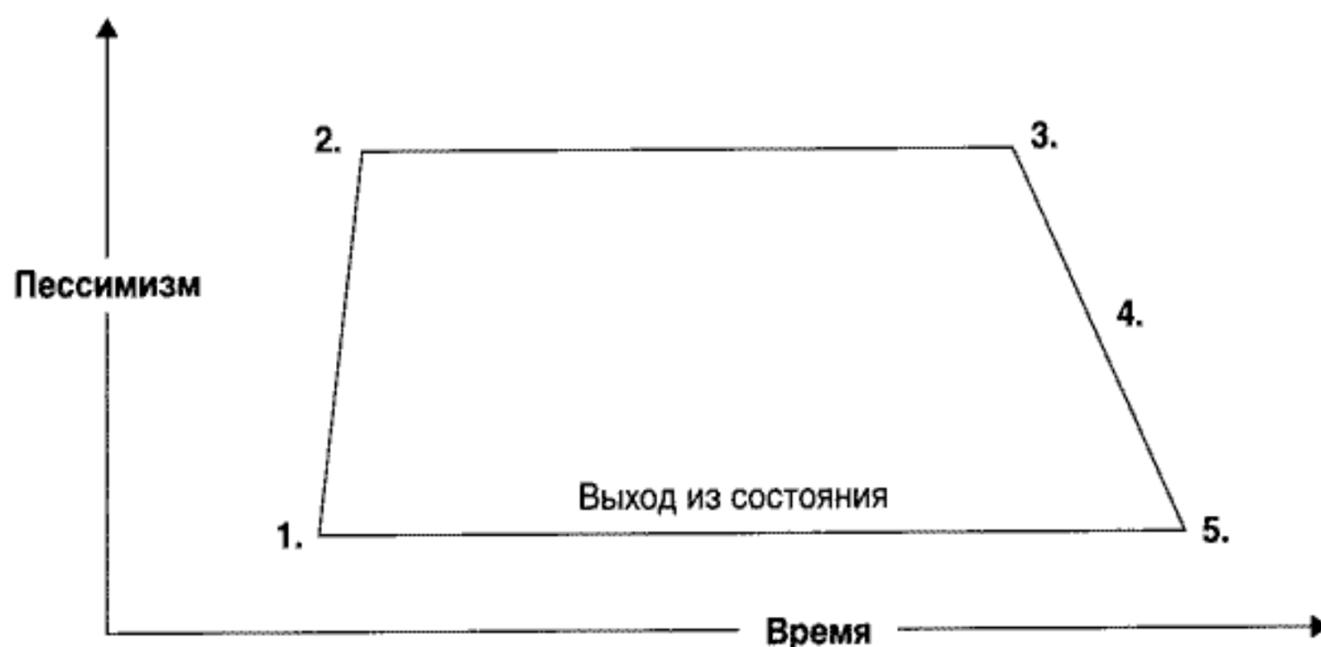


Рис. 4.12. Эмоциональная реакция на положительно воспринимаемое изменение

открыто, у руководителей есть возможность попытаться убедить сотрудника в необходимости проведения изменений. Однако сотрудники часто сообщают о своих сомнениях только друзьям и товарищам по работе, утверждая, что ничего хорошего не ждут. Если персонал превращается в пятую колонну и только ругает перемены, это может подорвать доверие к ним в масштабах всей компании.

На этой стадии агент перемен должен с пониманием отнестись к подобной позиции сотрудников. Он и спонсор задействованного сотрудника помогают им получить более подробное представление о переменах и их воздействии. Агент перемен и спонсор обязаны обеспечить осведомленность сотрудника о целях проекта, чтобы тот и тайно, и на людях не относился к изменениям негативно. Если такой взгляд на перемены широко распространится, агент перемен должен создать условия для решения вопросов, беспокоящих персонал.

На стадии реалистического состояния в ожидании будущего работник начинает верить, что проект выполним, что способствует уменьшению негативного отношения к нему. У человека появляется твердое намерение справиться с переменами. На этой стадии агент перемен должен укреплять в сотруднике это убеждение, а также ознакомить сотрудников с реальным состоянием после осуществления проекта, чтобы их ожидания соответствовали его запланированным целям. Привлечение работников к составлению новых должностных инструкций также поможет завоевать их доверие.

На стадии оптимистического состояния осведомленности, когда проект приобретает более ясные очертания, негативное отношение уступает место уверенности. Сотрудники испытывают прилив энергии, и по мере определения решений, связанных с достижением будущего состояния, у них растет убежденность в осуществимости проекта. Агент перемен на этой стадии использует оптимизм людей для работы с другими сотрудниками, он объясняет важность завершающего этапа для успешного осуществления проекта. Сотрудники, поверившие в целесообразность перемен, способствуют увеличению количества сторонников проекта.

Последнее состояние — это подлинное состояние (удовлетворенное состояние). В хорошо управляемом проекте оно длится до тех пор, пока процесса не коснутся новые перемены. В этом состоянии сотрудники активно поддерживают проведение изменений и готовы помочь другим принять их. Они считают, что контролируют то, чем занимаются. Сотрудники, завершившие цикл положительного реагирования, получают вознаграждение. Агенты перемен некоторое время продолжают следить за работой, чтобы удостовериться в отсутствии проблем, и руководство премирует их за достигнутые результаты.

Проиллюстрируем сказанное примером из личного опыта автора книги. Организация, в которой он работал, перевела его кабинет из центра здания в нижнее крыло. На новом месте окна выходили на две стороны, а поскольку Дж. Харрингтону лучше работается при дневном свете, для него важно их расположение. В состоянии неведения и радостном возбуждении от предстоящего переезда он помчался домой,

чтобы рассказать жене о переезде в более просторное и светлое помещение. Она спросила его, на какой стороне здания находится новый кабинет. Оказалось, что на южной. Жена сразу поняла: летом там будет очень жарко. Эта новость привела Харрингтона в состояние пессимизма. В последующие три дня он несколько раз заглядывал в предлагаемый кабинет, чтобы проверить новые окна, и в итоге решил не переезжать. Он известил об этом управление делами, но там ему сообщили: дело идет своим ходом и в его бывший кабинет уже переезжает другой сотрудник. Что-либо предпринимать поздно. Однако они обещали перевести Харрингтона при первой возможности в другое помещение. Когда он переехал в новый кабинет, то с радостью узнал, что там есть кондиционер с термостатом, который поддерживает нужную температуру. Поэтому в помещении никогда не бывает ни слишком холодно, ни слишком жарко. В конце концов Харрингтон решил больше никуда не переезжать, потому что новый кабинет оказался очень удобным.

Цикл негативного изменения эмоций включает восемь состояний:

- 1) стабильность;
- 2) неподвижность;
- 3) отрицание;
- 4) раздражение;
- 5) торг;
- 6) отчаяние;
- 7) испытание;
- 8) принятие.

Иногда его называют циклом горя, потому что примерно то же самое испытывает человек, когда умирает кто-то из его близких. Переживающий эти состояния должен примириться с рядом потерь. К сожалению, большинство руководителей и сотрудников незнакомы с эмоциональными циклами, сопутствующими переменам в организации. Они не знают, что нужно делать, когда происходят утраты, и это приводит к дезорганизации работы.

КАК ВЫРАБОТАТЬ ПРИВЕРЖЕННОСТЬ

Приверженность проекту со стороны заинтересованных сторон очень важна для его успешного осуществления. Не все руководители проекта понимают ее важность и знают, как ее достигнуть. Они также понятия не имеют, как легко она может быть утрачена. Процесс выработки приверженности состоит из трех фаз:

- 1) подготовки;
- 2) принятия;
- 3) приверженности.

Все они имеют критическое значение для выработки приверженности. Каждый этап подразделяется на несколько стадий оказания поддержки проекту изменений (рис. 4.13).

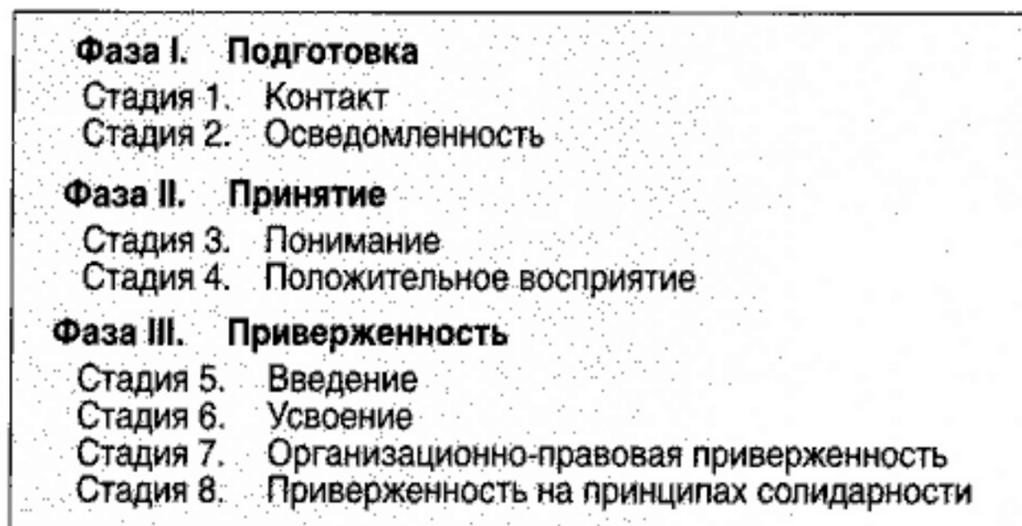


Рис. 4.13. Модель приверженности

По мере перемещения организации с одной стадии на другую приверженность проекту возрастает. Одновременно необходимо больше времени и сил уделять процессу управления проектом в соответствии со степенью приверженности, необходимой для оказания содействия в осуществлении проекта. На рис. 4.14 показаны положительные и отрицательные стороны каждой стадии этой модели.

При проведении крупных организационных перемен выбор стратегии управления изменениями зависит от их характера и степени их принятия сотрудниками. На одном конце уровня — приверженность на принципах солидарности, на другом — организационно-правовая, которая представляет собой ее вынужденную демонстрацию (рис. 4.15).

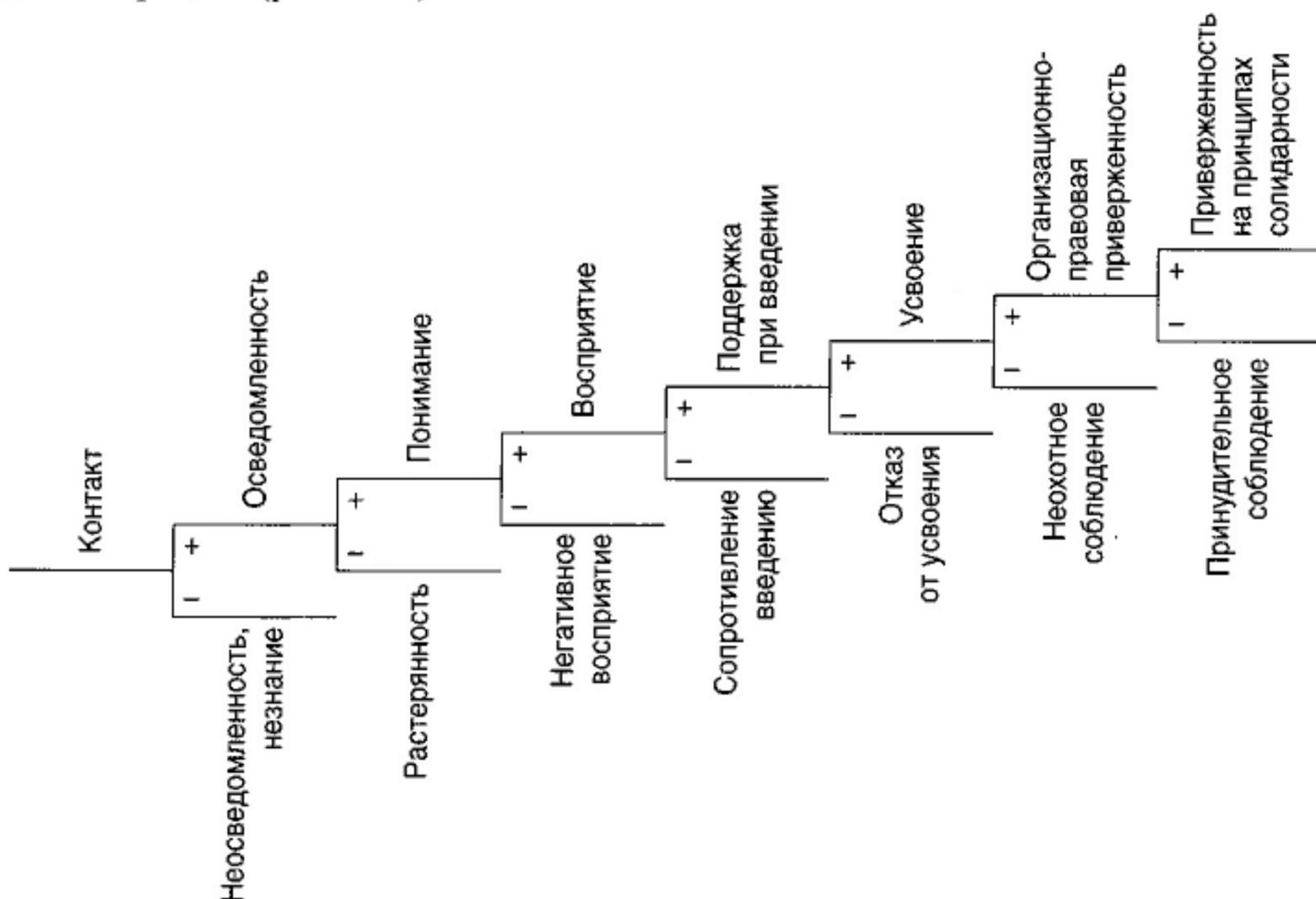


Рис. 4.14. Стадии модели приверженности: плюсы и минусы

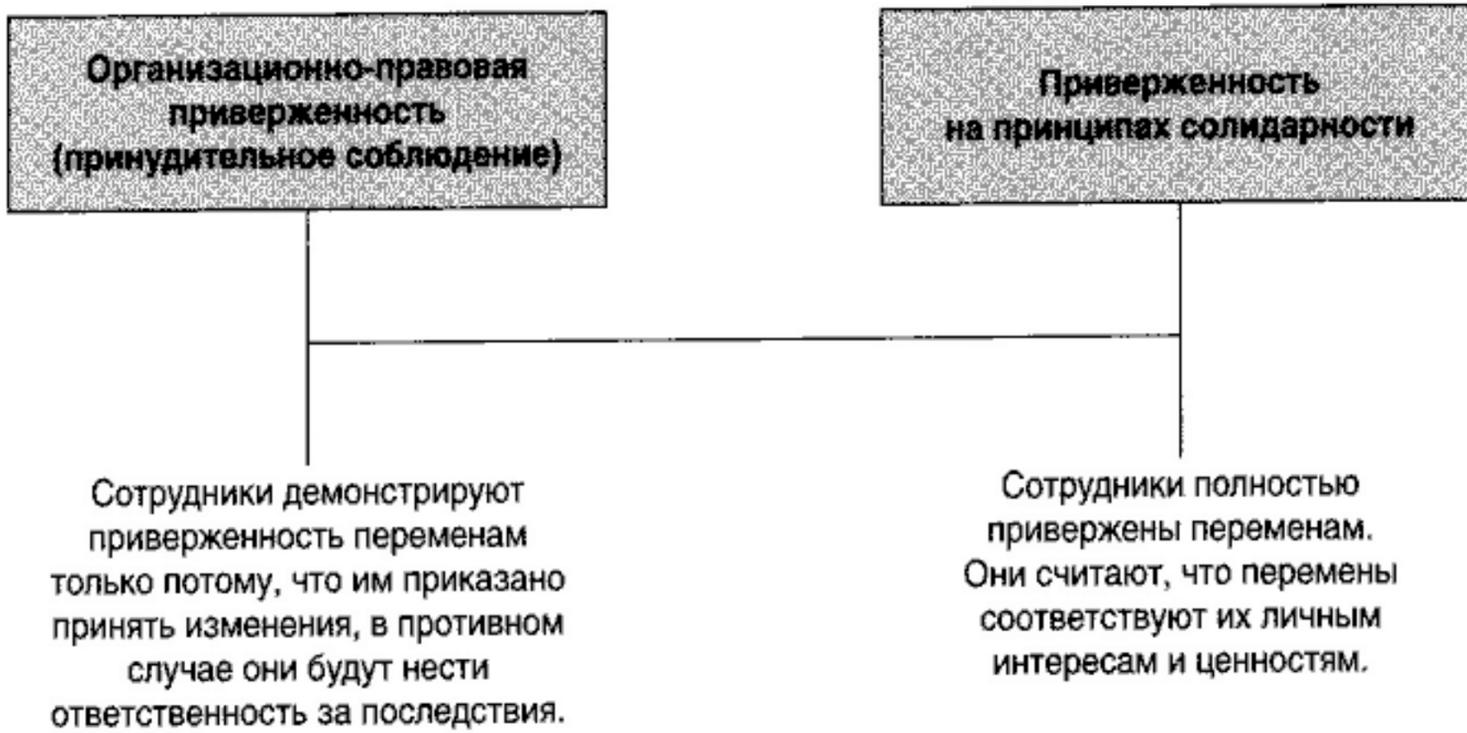


Рис. 4.15. Приверженность организационно-правовая и на принципах солидарности

Организационно-правовая приверженность

От сотрудников не требуется, чтобы они верили во все изменения, которые их затрагивают. Им необходимо просто соблюдать внесенные изменения. Задействованные стороны вынуждены принять изменения, которые им навязаны, потому что они не хотят нарушать порядок работы в организации. Компания стимулирует сотрудников соблюдать изменения, награждая тех, кто это делает, и наказывая сопротивляющихся. Сотрудники часто только делают вид, что принимают происходящее, высказывая то, чего от них ожидают, ведут себя лояльно и говорят то, что полезно для организации. Безусловно, подобный подход оказывает негативное воздействие на отношение работников к переменам. В сегодняшнем быстро меняющемся мире большинство организаций осознают, что их сотрудники должны понимать и поддерживать происходящие перемены. Когда в организации существует только правовая приверженность, прибыль от инвестиций нередко значительно ниже.

Приверженность на принципах солидарности

«Изменения не наступают сами по себе. Исполнительный директор и ключевые сотрудники компании должны стать инициаторами перемен, их разработчиками, создать в организации атмосферу, которая способствовала бы их проведению».

Чарльз Калмбеч,
президент и исполнительный директор компании DBM

Приверженность на принципах солидарности достигается, когда задействованные сотрудники верят, что изменения отражают их личные взгляды, потребности, желания и в то же время необходимы компании. На этом уровне приверженности сотрудники считают, что перемены достигнуты благодаря их усилиям, потому что отражают их нужды и их проведение целесообразно для организации. Они принимают и поддерживают перемены значительно охотнее, когда делают это по внутреннему убеждению, а не по указанию сверху.

ЖИЗНЕСПОСОБНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ

Создание жизнеспособной организации, устойчивой к переменам в условиях сегодняшнего быстро меняющегося мира, — ключевое условие ее выживания. Жизнеспособность не изобретают, ее вырабатывают.

Жизнеспособность — это умение организации выдерживать разрушительные перемены, демонстрируя при этом минимально низкую степень неадекватного поведения.

Жизнеспособность команды проекта и тех, кого перемены затрагивают (задействованных сотрудников), является важным фактором для повышения способности организации выдерживать изменения. Чем жизнеспособнее организация, тем быстрее проводятся новшества. Жизнеспособная организация обладает пятью качествами:

1. *Положительное отношение к жизни.* Жизнеспособные люди уверены в завтрашнем дне и в себе, потому что считают: жизнь сложна, но все проблемы решаемы. Оптимистично настроенные сотрудники или группы работников:
 - ищут положительное, а не отрицательное;
 - хотят сделать жизнь лучше;
 - обладают высокой степенью самоуважения;
 - считают, что они могут воздействовать на будущее;
 - уверены, что справятся с поставленными задачами;
 - энергичны.
2. *Сосредоточенность.* Жизнеспособные люди точно знают, чего хотят добиться. Сотрудники (или их группы), умеющие сосредоточиться:
 - знают, чего они хотят;
 - определяют первоочередность задач в зависимости от поставленной цели;
 - ранжируют личные и организационные цели.
3. *Гибкость.* Жизнеспособные люди обладают умением взаимодействовать с коллегами, когда требуется решать задачи, связанные с переменами. Гибкие сотрудники или группы:
 - «гнутся на ветру, но не ломаются»;
 - могут приспосабливаться к изменениям;
 - могут взглянуть на вещи с разных точек зрения;
 - свободно мыслят;
 - способны воспринимать новые идеи;
 - любят работать в команде.
4. *Организованность.* Жизнеспособные люди способны навести порядок и найти выход из неоднозначной ситуации. Организованные люди или группы:
 - любят, когда все на своих местах;
 - эффективно классифицируют информацию;
 - планируют свои действия;
 - не принимают необдуманных решений.

5. *Активная жизненная позиция.* Жизнеспособные люди не отгораживаются от изменений, а приветствуют их. Активные работники и группы:

- всегда имеют много новых идей;
- готовы рисковать;
- любят, когда дело не стоит на месте;
- не довольствуются статус-кво.

Жизнеспособного человека можно уподобить конденсатору, а противника перемен — катушке сопротивления. В электронной цепи последняя просто потребляет энергию, а конденсатор ее накапливает, чтобы использовать, когда потребуется.

Жизнеспособный человек может уменьшить степень воздействия (пик ассимиляции) отдельных изменений на 50%, одновременно сокращая время воздействия изменений на 25% (уменьшая период, необходимый для принятия изменения). Это дает организации большое конкурентное преимущество.

Жизнеспособность — не инструмент и не методика. Это отношение к жизни, корпоративная культура, то, как мы себя ведем и во что верим. Компания не может стать жизнеспособной за один день. Подобное преобразование требует времени. Процесс повышения заложенной в человеке жизнеспособности путем тренингов, обучения и вознаграждения называется «повышением базового уровня жизнеспособности до приемлемого уровня». По мере повышения базового уровня жизнеспособности сотрудников корпоративная культура предприятия и стандарты поведения претерпевают изменения и становятся более устойчивыми к переменам.

Для измерения степени повышения жизнеспособности организации могут применять мониторинг изменений поведения на основе пяти вышеописанных характеристик жизнеспособности.

Из опыта работы мы знаем: когда перемены затрагивают группу жизнеспособных людей, возникает большой объем синергии.

Жизнеспособные сотрудники сталкиваются с теми же проблемами в ходе перемен, что и все прочие, но они обладают следующими качествами:

- сильны физически и более устойчивы эмоционально;
- быстрее и с меньшим стрессом восстанавливаются от перемен;
- способны решать больше задач;
- работают с большей производительностью;
- лучше выполняют поставленные задачи;
- делают корпоративную культуру жизнеспособной.



«Победители воспринимают перемены как строительный материал. Те, кто противостоит изменениям, оказываются фундаментом, на котором другие строят».

Дж. Харрингтон

ВОСЕМЬ ФАКТОРОВ РИСКА, СВЯЗАННОГО С ПЕРЕМЕНАМИ

При проведении крупных перемен необходимо управлять восемью факторами риска. Это:

- 1) определение стоимости статус-кво;
- 2) выработка четкого видения;
- 3) обеспечение приверженности переменам со стороны спонсоров перемен;
- 4) обучение агентов перемен и сторонников перемен профессиональным навыкам;
- 5) умение понимать реакцию задействованных участников перемен;
- 6) приведение перемен в соответствие с корпоративной культурой организации;
- 7) умение предвидеть внутреннее и внешнее развитие событий в компании;
- 8) создание действенной исполнительской структуры.

«К сожалению, многие организации не задумываясь внедряют новые процессы и системы, а последствия этих опрометчивых действий могут быть катастрофическими».

Роберт Кригель
Of it Ain't Broke... Break it!
(1992)

В отчете компании Gartner Group за 2001 г. отмечалось, что 50% инициатив, связанных с осуществлением изменений, не имеют успеха из-за неопытности сотрудников, растянутых сроков выполнения проекта и недостаточной приверженности проекту занимающихся им спонсоров. В менее чем 35% рассмотренных случаев применялись специально разработанные мероприятия для управления противниками перемен или для использования тех сотрудников, которые приняли изменения на ранней стадии проекта, по привлечению поддержки коллег. Все это отрицательно сказалось на работе по осуществлению проекта. В отчете также упоминалось, что 75% лидеров, занимающихся изменениями, прибегали к методам ускорения работы, не имея элементарного представления об их разрушительности для компании.

КАКИМ ПРОЕКТАМ НУЖНО УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ?

Управление организационными изменениями — это не отдельный проект, он обычно выполняется в сочетании с другими проектами. Он не должен сопровождать все проекты, потому что некоторые из них связаны с низкой долей риска и для их успешного завершения не нужно дополнительных усилий. Управление организационными изменениями следует применять при осуществлении проектов, обладающих одной из следующих характеристик:

- проекты, предусматривающие проведение крупных перемен;
- проекты, провал которых связан со значительными финансовыми потерями;
- проекты с высокой вероятностью неудачи из-за человеческого фактора;
- проекты с необычно коротким периодом проектного цикла.

СЕМЬ ЭТАПОВ МЕТОДИКИ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ



«Подходы к управлению изменениями могут отличаться здравым смыслом, но когда их применяют, он обычно отсутствует».

Дж. Харрингтон

Для решения проблем, которые возникают, когда сотрудники, затронутые переменами, не привлекаются к участию в проекте на стадии его планирования, разработана семиэтапная методика. Ее следует начать применять сразу после назначения команды проекта (рис. 4.16). Ниже приводится более подробное описание каждого из этапов.

Этап 1. Разъяснение содержания проекта

На первом этапе команда проекта должна определить его границы, а также уровень приверженности руководства и сотрудников, которых он затронет. Все это необходимо для успешного осуществления проекта.

Этап 2. Объявление о проекте

На втором этапе команда готовит план управления изменениями, предусмотренными в проекте, и доводит его до сведения всех заинтересованных лиц. Тщательное планирование и внимательное отношение к нуждам различных групп позволяет минимизировать дезорганизацию, которую несут в себе запланированные изменения, и подготовить почву для признания сотрудниками необходимости перемен.

Этап 3. Проведение диагностирования

Во время третьего этапа команда проводит обследования, а также другие виды анализа (например, изучение местности) для выявления препятствий,



Рис. 4.16. Семь этапов методики управления изменениями

которые могут помешать осуществлению проекта. Собранные данные, а также информация, полученная в ходе многочисленных собеседований на второй стадии становятся основой для составления эффективного плана выполнения проекта.

Этап 4. Разработка плана выполнения проекта

План выполнения проекта содержит мероприятия, необходимые для его своевременного завершения в пределах выделенного бюджета и на приемлемом уровне качества. В этом плане обычно отражены:

- последствия сохранения статус-кво;
- последствия перехода к желаемому будущему состоянию;
- описание изменений;
- меры для достижения намеченных целей;
- критерии «горящей платформы»;
- комплексное или выборочное использование замысла выполнения проекта;
- дезорганизация, которая грозит компании;
- преграды на пути перемен;
- главные спонсоры, агенты, задействованные участники и сторонники перемен;
- подготовка сообщения об изменениях для каждой группы сотрудников, которую они затронут;
- подход к выработке стратегии для управления болевыми моментами;
- действия по убеждению сотрудников в необходимости изменения статус-кво;
- регулирование соответствия устных высказываний об изменениях практическим результатам деятельности управленческой структуры;
- управление переходным состоянием;
- необходимый уровень приверженности сотрудников проекту;
- приведение в соответствие запланированного проекта и корпоративной культуры;
- меры для повышения синергетического эффекта;
- обучение ключевых сотрудников;
- тактические действия;
- основные мероприятия;
- график выполнения работ.

Этап 5. Выполнение плана

Цель пятого этапа — добиться полного и своевременного решения технических задач, связанных с человеческим фактором. Их намечено выполнить за счет уменьшения сопротивления проекту и повышения приверженности ему со стороны сотрудников.

Этап 6. Мониторинг хода выполнения проекта и возникающих проблем

В задачу шестого этапа входит последовательное отслеживание достигнутых результатов и их соответствия плановым показателям.

Этап 7. Оценка окончательных результатов

Седьмой этап предполагает систематическое проведение сбора данных для определения, были ли выполнены задачи осязаемого и неосязаемого (материального и нематериального) характера, а также для извлечения уроков из полученного опыта работы и анализа проблем, которые могут возникнуть во время выполнения будущих проектов.

МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Управление изменениями насчитывает почти пятьдесят специальных методов. Ниже приводятся названия некоторых из них:

- оценка корпоративной культуры;
- обследование местности;
- оценка агента перемен;
- обследование изменений, проводившихся в прошлом;
- масштабы сопротивления изменениям;
- индекс перегрузки;
- прогноз относительно воздействия перемен на организацию;
- применение карты ролей;
- сроки реализации проекта перемен.

В табл. 4.1 показано, как эти методы могут быть использованы на любом из семи этапов. В книге *Project Change Management* (J. Harrington, D. Conner, N. Horpey, 2000) подробно описывается каждый метод. Методика проведения обследований и оценок, применяемая в ходе управления изменениями, была разработана Д. Коннером и его командой в компании ODR (теперь Conner Partners)*.

Оценка сопротивления переменам и анализ

Чтобы лучше понять, как применяются упоминавшиеся пятьдесят методов управления изменениями, мы приводим пример использования одного из них. Из этого примера видно, как анализ сопротивления переменам позволяет судить о восприятии сотрудниками продаж, деловых операций и внешних обслуживающих организаций в ходе осуществления конкретного проекта, связанного с перестройкой процесса. На рис. 4.17 показана степень общего сопротивления проекту.

* Можно приобрести эту методику в данной компании по адресу: 1230 Peachtree Street, Suite 1000, Atlanta, GA 30309 (404) 564-4800, www.connerpartners.com.

Таблица 4.1
**Анализ управления организационными изменениями (УОИ),
 методы планирования и обучение сотрудников**

Анализ УОИ (А), методы планирования (МП), обучение сотрудников (О)	Предварительная работа	1	2	3	4	5	6	7
Оценка агента перемен (А)	Х			Х				
Анкета для отбора агентов перемен (А)	Х			Х				
Обследования изменений, проводившихся в прошлом (А)		Х						
Анкета для описания проекта изменений (МП)	Х	Х	Х	Х	Х	Х	Х	Х
Масштабы сопротивления переменам (А)				Х				
Доведение до сведения сотрудников анализа проекта изменений (МП)			Х					
Доведение до сведения сотрудников оценок тех, кого затронут перемены (МП)			Х					
Доведение до сведения сотрудников информации о произведенных изменениях (МП)			Х					
Доведение до сведения сотрудников данных о плане проведения изменений (МП)				Х				
Оценка корпоративной культуры (А)				Х				
Проверка состояния корпоративной культуры (А)	Х	Х	Х	Х	Х	Х	Х	Х
Ожидания относительно успеха проекта (А)		Х						
Набор методов для содействия выполнению плана (МП)					Х			
Оценка выполнения плана (А)					Х			
Оценка проблем, связанных с выполнением плана (А)				Х				
Оценка местности (А)**		Х		Х		Х	Х	Х
Обучение УОИ спонсоров, агентов, задействованных сторон и сторонников перемен (О)	Х	Х			Х			
План управления организационными изменениями (МП)					Х	Х	Х	Х
Индекс перегрузки (А)		Х				Х		
Спонсор по стратегии управления болевыми моментами (МП)	Х							
Процесс анализа проделанной работы (по окончании)***								Х
Предсказание о воздействии, которое окажут изменения (А)		Х		Х				
Предварительный план выполнения работ (МП)					Х			
Метод использования карты ролей (МП)	Х	Х	Х	Х	Х	Х	Х	Х
Отношение команды руководителей к дисциплине (А)		Х						
Проверочный список спонсоров (А)		Х		Х				
Оценка спонсоров (А)		Х		Х				
Обследование синергии (А)		Х		Х				
Когда применять исполнительский замысел (А)		Х						

* Предварительная работа — проводится до начала этапа 1.

** Этот метод оценки разработан службой диагностики компании ODR.

*** Этот метод оценки эффективности проекта применяется не только для оценки управления организационными изменениями.

Низкая степень риска	Требуется осторожный подход	Высокая степень риска
		52,4

52,4 — средний риск — требуется осторожный подход (35–65)

Рис. 4.17. Степень общего сопротивления

Степень сопротивления в этом диапазоне достаточно велика и должна учитываться при определении шансов на успех осуществляемых изменений. Сопротивление задействованных сторон является решающим моментом, от которого зависит судьба проекта, поэтому данный вопрос заслуживает серьезного внимания и требует выделения ресурсов на стадии планирования и выполнения проекта. На рис. 4.18 показана степень сопротивления переменам, выраженная с помощью различных факторов, применяемых для ее оценки.

Анализ отдельных факторов, связанных с обслуживанием потребителей, показал, какие из них способствуют проведению перемен, а какие будут служить препятствием. Если факторы, относящиеся по количеству набранных баллов к зоне низкого риска, будут оказывать незначительное сопротивление, можно прогнозировать успешное завершение проекта. В ходе рассмотрения был выявлен также ряд факторов, серьезно мешающих проведению перемен. Фактор, набравший больше 6,5 балла, заслуживает пристального внимания, так как это свидетельствует о высоком уровне сопротивления и низких шансах на успех. Если же количество баллов превышает число 3,5, фактор следует отнести к зоне опасности, которую нельзя игнорировать. Ниже приводится список факторов, содействующих или препятствующих проведению перемен.

- *Факторы, способствующие проведению перемен:*
 - Стоимость (набрано 2,0 балла). Степень сопротивления свидетельствует, что задействованные участники считают: перемены потребуют физических, интеллектуальных и эмоциональных затрат.
 - Спонсоры (набрано 2,5 балла). Степень сопротивления показывает, что задействованные стороны испытывают большое доверие и уважение к спонсорам.

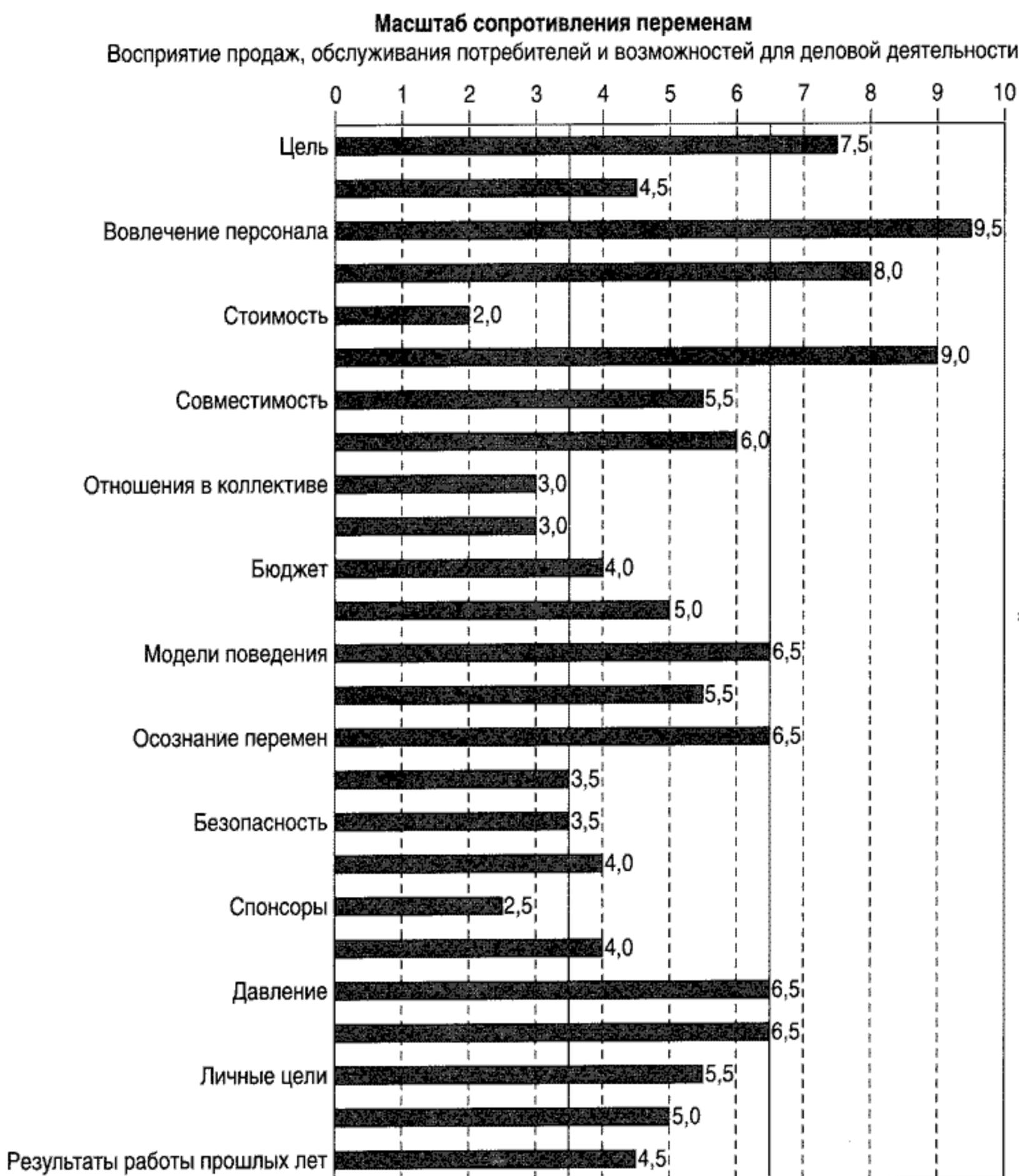


Рис. 4.18. Степень сопротивления, выраженная посредством различных факторов оценки

- Отношения в коллективе (набрано 3,0 балла). Степень сопротивления показывает, что, по мнению задействованных участников, отношения, имеющие значение, в ходе перемен станут лучше или останутся хорошими.
- Содействие переменам (набрано 3,0 балла). Степень сопротивления свидетельствует, что задействованные стороны верят: на проведение перемен будут выделены организационные ресурсы.

- *Факторы, препятствующие проведению перемен*
 - Вовлечение персонала (набрано 9,5 балла). Отражает восприятие задействованными работниками степени своего участия в планировании перемен.
 - Вознаграждение (набрано 9,0 балла). Отражает мнение задействованных сторон относительно адекватности вознаграждения за осуществление перемен.
 - Информирование сотрудников о переменах (набрано 8,0 балла). Отражает мнение задействованных работников об организации системы информации о переменах.
 - Общая цель (набрано 7,5 балла). Отражает мнение задействованных сторон относительно ясности в понимании общей цели перемен.

Для каждого из факторов, препятствующих переменам (факторы высокого риска), должен быть составлен план их нейтрализации. В приводимом примере планы нейтрализации были составлены для всех факторов, набравших 6 и более баллов.

КРАТКИЕ ИТОГИ

Методика управления организационными изменениями не предназначена для определения того, какие перемены следует проводить компании. Она помогает решить, как лучше выполнять принятые решения, позволяет снизить риски и мобилизовать поддержку, которая необходима для успешного завершения перемен. Подход, заложенный в этой методике, дает возможность использовать сложные концепции для решения конкретных практических задач. Эта методика предоставляет способы измерения рисков и факторов, препятствующих переменам, и позволяет уменьшить их воздействие на организацию.

ГЛАВА 5

КАК ДОБИТЬСЯ НУЖНОГО ОТНОШЕНИЯ К ДЕЛУ СО СТОРОНЫ СОТРУДНИКОВ



«Почему мы учим руководителей, как поступать с плохо работающими подчиненными, но не объясняем им, как отблагодарить тех, кто трудится хорошо?»

Дж. Харрингтон,

«Недальновидные лидеры поощряют в сотрудниках стремление выработать свой персональный стиль работы в команде и заниматься улучшением своих личных конкурентных преимуществ».

Арманд Фейгенбаум
генеральный директор
GSC Corp.

Известная пословица гласит: «Верь не словам, а делам». В ней немало здравого смысла. Если вы хотите, чтобы люди изменились, покажите им, что вы замечаете их старания. Необходимо видеть малейшие перемены в поведении человека и сделать так, чтобы он знал: вы цените его усилия, потому что изменить поведение нелегко. Автор работал с человеком, который всегда опаздывал на 20—30 мин. Работа начиналась в 8 утра, а этот сотрудник появлялся в 8:30, и всегда у него была наготове «уважительная причина». В частности, ему мешало отсутствие будильника — Дж. Харрингтон начал звонить ему по утрам, чтобы разбудить. Но это не помогло. Однажды он пришел на работу в 8:15, и Джеймс похвалил его. Каждый раз, когда нерадивый сотрудник приходил раньше, автор специально старался показать, что видит его старания исправиться. Вскоре он начал приходить на работу так рано, что успевал приготовить для всех кофе.

«Больше всего каждый человек нуждается в том, чтобы его похвалили».

Уильям Джеймс,
писатель,
психолог и философ

Система вознаграждений и поощрений играет ключевую роль в любом процессе управления изменениями. По сути, речь идет об изменении модели поведения руководителей и сотрудников. Это требует изменения системы вознаграждения и поощрений. Если она останется прежней, не стоит ожидать изменений модели поведения в компании.

На рис. 5.1 представлена диаграмма процесса изменений. На ней изображены различные уровни изменений:

- P_1 — это нынешний уровень работы организации. На рисунке видно, что он подвержен значительным колебаниям, существует большое различие между ситуацией, когда организация работает хорошо, и той, когда она функционирует плохо.
- P_2 — уровень работы, к которому организация стремится. Это значительно более высокий уровень с гораздо меньшими вариациями.
- P_3 — это болевой уровень. Если уровень деятельности падает ниже этого предела, руководство принимает меры, чтобы исправить положение: от отказа увеличить заработную плату до увольнения.
- P_4 — уровень удовлетворения. Сотруднику (или группе сотрудников), достигшему этого уровня в работе, выносятся поощрения за хорошо выполняемую работу. Поощрение может быть в виде премии, повышения в должности, увеличения заработной платы, предоставления дополнительного отпуска, перевода в новое помещение и т. д.
- A_1 — цикл прохождения процесса работы, когда делается попытка внести перемены, а система поощрения и наказания остается прежней.

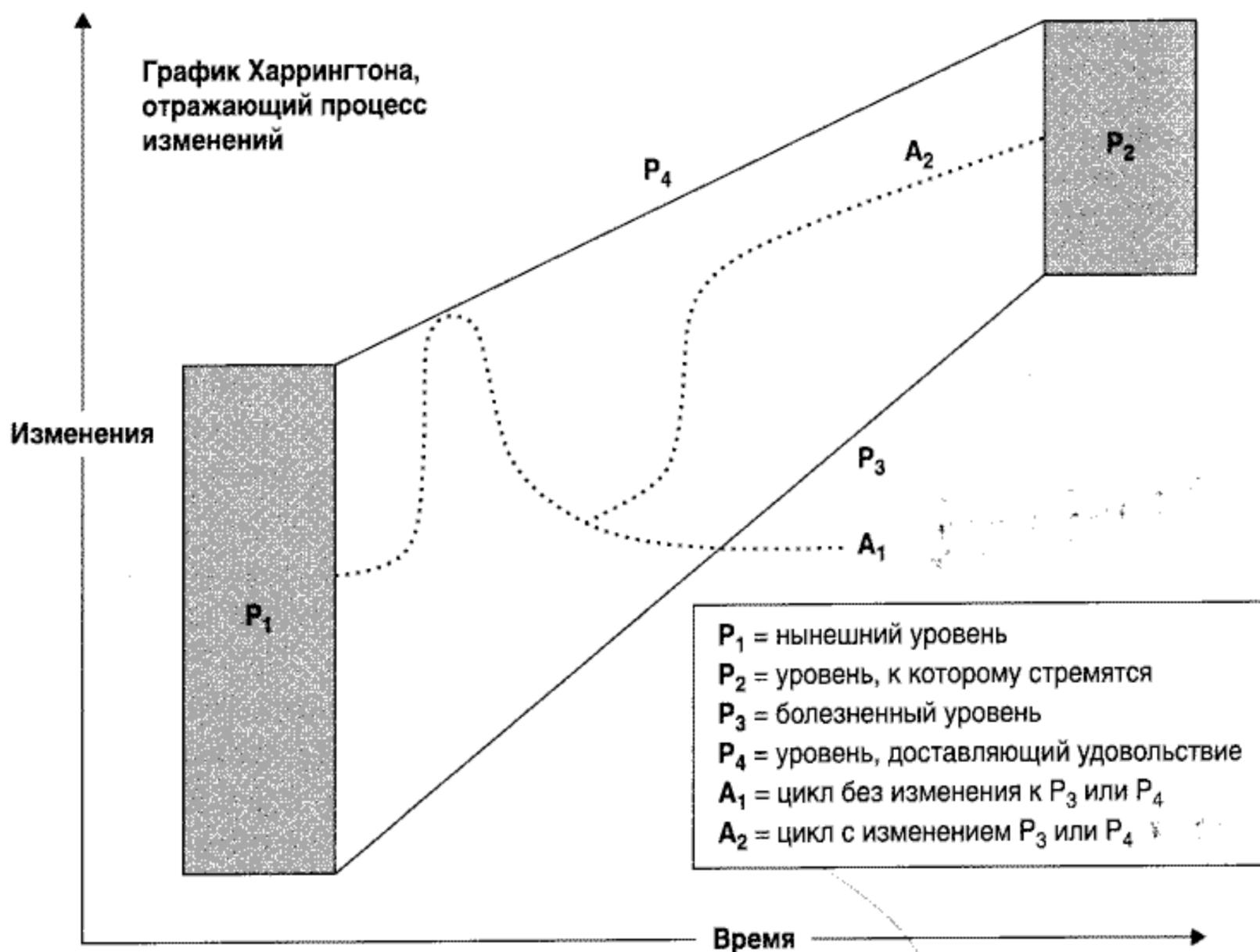


Рис. 5.1. График процесса изменений

Как видно на графике, когда процесс работы стабилизируется, ее уровень повышается до определенной точки, а затем падает до прежнего показателя.

- A_2 — отражает уровень работы, достигнутый в результате изменения системы поощрения и наказания. Модели поведения сотрудников в организации были изменены, как это и планировалось.

Как следует из графика, сейчас нередко наказывают людей за те модели поведения, за которые раньше премировали.



«Хвалите сотрудников громко, а ругайте тихо».

Дж. Харрингтон

СИСТЕМА ВОЗНАГРАЖДЕНИЙ И ПООЩРЕНИЙ

Если вы вносите новшества в процесс работы и хотите изменить отдельные модели поведения в компании, нужна другая система вознаграждения и поощрения сотрудников. Если сохранить прежнюю, работники будут вести себя по-старому. Вот почему система вознаграждения и поощрения является ключевым элементом методики управления организационными изменениями. Перемены, происходящие в организациях, сегодня настолько значительны, что часто поведение, за которое раньше сотрудники получали вознаграждение, сейчас считается неприемлемым, за него могут даже наказывать. Например, раньше работника поощряли уже за то, что он замечал и исправлял ошибку, допущенную командой. А сейчас сотрудника, который не предотвратил ошибку в работе, наказывают. Прежде награждали тех, кто работал на уровне 3σ (99,8% продукции без брака), сейчас от сотрудника требуется уровень 6σ (3,4 ошибки на миллион возможностей).

«Успешные сотрудники вряд ли захотят что-либо менять в работе до тех пор, пока на них не окажут сильного давления или у них не появятся методы и силы, чтобы что-то изменить».

Стивен Рейнманд,
исполнительный директор
компании PepsiCo Inc

На этом закончим разговор о плохих работниках и обратимся к другому, самому приятному аспекту модели — системе вознаграждений и поощрений. Ее необходимо усовершенствовать, чтобы она соответствовала образцам поведения, которые хотят установить в ходе процесса изменений. Все люди желают признания. Для человека это естественное требование. Зарплата служит мерилем ценности вашего труда для организации. Дитя плачет, чтобы привлечь внимание, т. е. получить признание. Взрослые люди, жаждущие того же, стремятся проявить себя в конкурентном обществе, в котором мы живем. Признание — это когда кто-то еще оценит тебя. Это то, чего каждый из нас хочет, в чем нуждается и к чему стремится. Исследования показывают, что признание ценится людьми превыше всего в жизни.

ОТРЫВОК ИЗ КНИГИ «КАК ОБЕСПЕЧИТЬ УСПЕШНУЮ РАБОТУ КОМАНДЫ»

Ниже приводится отрывок из книги Дж. Харрингтона и М. Меннинга (Mitch Manning) «Как обеспечить успешную работу команды» (Making Teams Hum, 2000).

«Признание и вознаграждение являются необходимым средством и техникой обеспечения успешной работы команды. Они служат улучшению и направлению в нужное русло поведения сотрудников для достижения поставленных командой целей. Хорошее поведение лучше всего поощрять не откладывая. Отмечать успехи в работе сразу же по их достижении. Незамедлительное признание и вознаграждение сотрудника лучше, чем сложная бюрократическая процедура поощрения. Но они требуют наличия системы и планирования. Разработка и применение подобной системы, имеющей плановый, целенаправленный и структурированный характер, столь же важны для обеспечения успешной работы команд, как и любая другая методика или техника лидерства.

Целью системы является разработка конкретных плановых и систематизированных мероприятий для поощрения и вознаграждения сотрудников за достижения в повышении эффективности командной и индивидуальной работы. Наша первая рекомендация: в организационной шкале ценностей ставить компанию выше команды, а последнюю — выше отдельного ее члена. Когда этот принцип не соблюдается, нарушается равновесие интересов в организации и смысл создания команд теряется. Предприятия создаются на пользу людям. Несбалансированная система признания и вознаграждения за проделанный труд лишает компанию ее цели. Организация без цели не может быть полезной для команд(ы) и ее членов. Создание четкой и детализированной системы признания и вознаграждения следует начинать с выработки баланса интересов членов команды, команд и компании в целом.

Вторая рекомендация: основой сбалансированной системы признания и вознаграждения должно быть внимательное и уважительное отношение к настроению и желаниям. Существует три уровня рассмотрения этого вопроса. Во-первых, признание и вознаграждение членов команд должно вселять в них чувство собственного достоинства и повышать самоуважение. Во-вторых, признание и вознаграждения призваны повышать сплоченность команды и слаженность в работе. В-третьих, на уровне организации признание и вознаграждения должны повышать ее производительность и способствовать достижению поставленных целей, т. е. оправдывать само ее создание.

В книге Эдварда Лоурела (Edward E. Lawrel), Сюзен Мормен (Susan Albers Mohrman) и Джеральда Ледфорда (Gerald E. Ledford) *Strategies for High Performance Organizations* (1998) приводятся четыре основных принципа достижения организацией высоких результатов в работе: информация, знания, полномочия и вознаграждения. Ниже приводятся высказывания авторов, в которых подчерки-

важется значение признания и вознаграждения для достижения успешной работы команды.

- Когда успешная работа команды не получает признания и вознаграждения, то информация, знания и полномочия становятся опасными. Невозможно гарантировать, что члены команды будут использовать информацию, знания и имеющиеся у них полномочия, чтобы добиться эффективности в работе.
- Признание и вознаграждение за успехи в работе в условиях отсутствия полномочий, информации и знаний вызывают у сотрудников глубокое разочарование и потерю мотивации, потому что они не в силах воздействовать на получение признания и вознаграждение.
- Если нет четко разработанной, плановой и структурированной системы признания и вознаграждения, то информация, знания и полномочия вряд ли будут способствовать успешной работе членов команды, самой команды и организации в целом.
- Признание и вознаграждение, информация, знания без полномочий ведут к глубокому разочарованию, потому что без них люди не могут использовать свой опыт в выработке соответствующих стандартов поведения для достижения желаемых результатов.

Подлинная история

Пример из реальной жизни показывает, какую роль играет простая, быстро действующая, четко разработанная, структурированная система признания и вознаграждения в повышении дисциплины и результативности в работе. Это рассказ о команде, члены которой называли ее "Сменщики", поразительная история о том, как вовлечение сотрудников в работу и незамедлительное вознаграждение за нее позволили быстро изменить отношение к ней людей и добиться запланированных результатов. На этом описании рассказ можно было бы закончить. Но придется привести и грустный конец этой истории, чтобы показать, к чему могут привести наилучшие намерения, когда дело касается признания и вознаграждения.

"Сменщики" работали в упаковочном цехе компании MegaCorp. в третью смену. Менее чем за три месяца они переместились с последнего места на первое по производственным показателям. В этом не было бы ничего удивительного, обладай все работающие в цехе одинаковыми опытом, знаниями и подготовкой. Если учесть разницу между работниками первой и второй смен и "сменщиками", то головокружительный рост производительности их труда кажется неправдоподобным.

"Сменщики" были недавно приняты в компанию и работали хуже всех. Когда их выработка перевалила за 90% нормы, многие удивились. Когда она превысила 100%, начали выяснять, как они этого добились. Вначале обнаружили новую доску

объявлений, которая находилась в коридоре возле места работы рекорсменов. На ней висели аккуратные бюллетени, в которых указывались номера партий продукции. Каждая партия, помимо даты упаковки, имела буквы W или L. Эти бюллетени вывешивались ежедневно. В первых партиях преобладала буква L. Последние же почти все обозначались буквой W. Когда "сменщиков" спросили, что эти буквы означают, они с гордостью объяснили: W значит win (победа), а L — loss (потеря). При выполнении или перевыполнении нормы ставилась W. В течение нескольких недель после начала эксперимента команде удалось практически избавиться от невыполнений, и они перестали ставить букву L.

Расследование началось, когда "сменщики" начали регулярно выполнять норму на 135%. Они добились этого всего за четыре месяца. Менеджеры дневной смены стали заглядывать к "сменщикам", чтобы "посмотреть, как дела". Вскоре секрет передовиков был раскрыт. На третий месяц мастер из первой смены обнаружил следующее: примерно в середине третьей смены (три часа утра) "сменщики" уходили в буфет отпраздновать успехи обедом с пиццей. Они отмечали перевыполнение нормы за предыдущую неделю, а также завершение учебы (и получение сертификата) двух своих коллег, которые прошли курс ознакомления с другими цеховыми специальностями. В сертификате было написано, что "получивший (его) является доктором наук в области упаковки продукции".

В конце пятого месяца праздничные обеды с пиццей и выдача сертификатов были запрещены, доска объявлений снята, а руководитель команды переведен в первую смену. Почти сразу же производительность работы "сменщиков" стала снижаться. До конца года она лишь смогла вернуться на прежний уровень — 85%. Падение производительности не прошло безболезненно для работников, команды, цеха и компании в целом. До сих пор у "сменщиков" и их руководителя не прошло чувство обиды. Они считают все произошедшее несправедливостью и не могут понять, почему коллегам из других смен не понравились их обучение смежным специальностям, обеды с пиццей (которые "сменщики" оплачивали сами), выдача сертификатов. Почему руководитель команды, улучшивший производительность труда, был наказан. На все вопросы звучал один ответ: "У нас так не принято".

Мы полагаем, что рассказ вызовет у вас чувство недоумения. Используя свой опыт и информацию, почерпнутую из этой главы, постарайтесь ответить на следующие вопросы. Что позволило "сменщикам" так быстро добиться улучшения работы? Почему это не нашло понимания у руководителей дневной смены? Как бы вы поступили на месте руководителя команды "сменщиков"?

Действительно ли признание и вознаграждение вдохновили каждого "сменщика" работать лучше? В чем разница между признанием и вознаграждением? Как возникает настрой и желание лучше работать? Как они определяют поведение сотрудников и способствуют достижению поставленных целей? Могут ли

члены команды сами определять и разрабатывать формы поощрения и решать вопрос о быстром, простом по форме и эффективном признании и вознаграждении за проделанную работу? Возможно ли, что от совершенства в работе отказываются, если все так просто объясняется, и все могут его добиться? Можно ли поверить объяснению “Мы этого добились, потому что очень хотели?” Найдите время и ответьте на эти вопросы.

Вознаграждение. Обычно денежное, предлагается за оказание особой услуги, например за возврат потерянного предмета или поимку преступника. Реакция на определенные действия или достижения, вызывающие удовлетворение. С его помощью выражают признательность; компенсируют произведенные затраты.

Признание. Акт признания или условие его получения. Внимание или доброе расположение. Демонстрация признательности или одобрения.

Воля. Способность ума, позволяющая человеку сделать выбор или принять решение относительно последующих действий.

Дух. Суть личности, связанная с умом и чувствами, а не с телом. Существенная черта характера или нрав человека, его темперамент.

Выше были рассмотрены две рекомендации по улучшению и созданию простой, быстро действующей системы признания и вознаграждения команды. Ниже приводятся остальные рекомендации по ее созданию.

- Ставьте интересы организации выше интересов команды, а интересы команды выше интересов ее членов.
- С уважением относитесь к воле и настрою сотрудников.
- Цените поведение выше результата.
- Цените результаты больше, чем последствия (признание и вознаграждение).
- Принимайте в расчет как субъективные, так и объективные факторы.
- Цените справедливость выше паритетности.
- Цените признание выше, чем вознаграждение.
- Демонстрируйте признание и награждайте за то, что вы цените.

В основе этих рекомендаций лежит модель поведения человека в конкретной ситуации (рис. 5.2).

Поведение. Действия или реакция человека (организации) в определенных условиях (ситуации).

Результат. Последствия конкретных действий, операций, линии поведения.

Справедливость. Умение одинаково, непредвзято и честно относиться к людям и событиям.



Рис. 5.2. Модель конкретной ситуации

Паритетность. Равенство в вопросах количества, статуса или ценности.

Объективный фактор. Фактор, не связанный с личным отношением; не подверженный эмоциям, личным предрассудкам и не из области предположений.

Субъективный фактор. Личное отношение, плод размышлений, результат эмоций, предположений и личных предрассудков.

Теперь можно сформулировать два принципа, на которых должны базироваться признание и вознаграждение команды.

1. Признание и вознаграждение за успешную работу команды базируются на ценностях и добавленной ценности.
2. Признание и вознаграждение по условиям успешной работы команды должны ориентироваться на поведение членов команды и учитывать достигнутые результаты.

Мы видели действенность этих принципов неоднократно. Их закономерность выражается половицей “Что посеешь, то и пожнешь”. В приложении к нашему разговору признание и вознаграждение — это семена. Мы должны “вращивать” нужное поведение членов команды на плановой, конкретной и структурированной основе. Потому что потребность человека в признании — это наиболее благодатная почва, если нужно направить поведение людей в нужное русло. Известно, что простое по форме и незамедлительное признание и вознаграждение — наилучший способ показать, что вы оценили проделанную работу. Мы видели, как ведущие промышленники предоставляли активы своих компаний на службу национальным интересам и в награду за это президент США дружески хлопал их по плечу. Как ученики начальных классов отдавали все, чем располагали, чтобы обустроить и украсить свою школу, зная, что за это получают только спасибо от учителей и работников школы. Эти примеры из совершенно разных сфер жизни, но в их основе лежит один и тот же принцип — выражение признательности. Мы хотим рассказать вам еще одну историю, которая, как нам кажется, служит хорошей иллюстрацией вышесказанному.

Подлинная история

Это произошло в маленьком городке в одном из наиболее экономически отсталых административных районов штата Северная Каролина. Автор истории (житель этого городка) рано понял: если хочешь чего-то добиться, нужно засучить рукава и работать. У его родителей не было ни собственности, ни денег, оба они не окончили средней школы. В семье было шестеро детей, двое из которых имели физические недостатки. Мальчик очень рано усвоил, что Бог (духовность, сопричастность, природа, вера) стоит на первом месте, а школа на втором.

Спустя несколько лет, когда его собственные дети пошли в школу, он принял активное участие в общественной жизни школы и всего городка. В тридцать с небольшим он стал президентом Ассоциации родителей и учителей, членом попечительского совета школы, участником пожарной и спасательной команд.

президентом местного клуба Lions и тренером детской команды по бейсболу. Наш герой считал, что учеба и жизненный опыт помогли ему извлечь уроки из любых ситуаций, т. е. научили учиться.

Его навыки в сфере признаний и вознаграждений были сформированы в бытность тренером бейсбольной команды. Дети шести—девяти лет — хорошие учителя. А их родители — самые активные критики наставников своих детей. Он понял, какие уроки он может извлечь для себя из этой ситуации.

В первый год он тренировал команду, которая считалась лучшей в детской бейсбольной лиге. Но команда не выиграла первенство лиги, потому что он только еще осваивал тренерскую работу. В городке долго обсуждали этот проигрыш.

Как выяснилось, 80% детей из команды были представителями национальных меньшинств. Более чем у половины из них родители были в разводе. На следующий год автор нашей истории твердо решил, что он в долгу у детей и должен сделать для команды как можно больше. Он решил настроить их на победу и сделать так, чтобы они начали вести себя как победители. Но в одиночку этого не добиться. Когда тренер и дети встретились в новом сезоне, он спросил у ребят, хотят ли они победить. “Да”, — хором ответили дети. Он задал тот же вопрос еще раз и получил аналогичный ответ. “Сильнее ли другие команды, чем вы?” “Нет”, — уверенно ответили дети. “А какой приз вы хотите получить за победу?”, — спросил тренер. “Пиццу”, — радостно закричали ребята.

Откровенно говоря, он не был к этому готов и понимал, что рисковал, когда сказал ребятам: “Каждый раз, когда вы будете выигрывать, вас будет ждать пицца”. Но команда была в восторге. Не зная толком, с чего начать, он повторил слова тренера, услышанные на тренерских сборах: “Давайте будем играть, соблюдая правила, каждый на своей позиции, страховать товарищей по команде, стремиться к победе и в каждой следующей игре выступать лучше, чем в предыдущей. Тогда у нас будет навалом пиццы”.

Тем же вечером Джимми Уитерспун съел пять порций пиццы. После восьмой или девятой порции Винс Браун, самый маленький в команде, подошел и сел рядом с тренером. Он взял его за руку и, заглянув в глаза, сказал: “Г-н Митчелл, это самый счастливый день в моей жизни”. “И в моей тоже, Винс”, ответил тренер. В это время все слышали, как кто-то застонал от боли.

“Г-н Митчелл, — закричали испуганные дети, — Джимми Уитерспуну плохо. Он говорит, что умирает”. Предчувствуя несчастье, тренер бросился к мальчику, который корчился в судорогах. Тот застонал: “У меня страшно болит живот”. Было ясно, что дело нешуточное. Джимми, розовощекий здоровяк, был зеленого цвета. “Что с тобой, Джимми?” — спросил тренер. “Он хотел доесть остатки нашей пиццы”, — хором закричали ребята. “У меня страшная боль в животе”, — простонал Джимми. А затем, собравшись с духом, твердо сказал: “Болит сильно, но вообще-то я чувствую себя хорошо, г-н Митчелл”.

Одним словом, в день открытия второго первенства по бейсболу он увидел, как играет команда, которая знает, что за выигрыш ее ждет признание и вознаграждение. Тренер понял: нужно рассказать, какой будет награда, а потом выполнить обещание. Он также понял, что с признанием и вознаграждением могут быть связаны одновременно и приятные и болезненные ощущения и что награды могут делать нас самыми счастливыми на свете. Именно поэтому признание и вознаграждение должны быть целенаправленными, запланированными и структурированными, чтобы работа команды была успешной.

Члены бейсбольной команды давно окончили школу, а некоторые и колледж, где кое-кто даже получал повышенную стипендию. Сегодня некоторые из этих ребят добились в жизни немало. Тренер по-прежнему гордится их успехами, а они по-прежнему называют его тренером. Так же как и их родители. Чувство благодарности, ощущение подлинного признания не исчезли. Он радовался их успехам в спорте и на работе. Признание и вознаграждение стимулируют команды добиваться успехов, и поэтому мы используем их как метод управления.

Автор рассказа надеется, что когда-нибудь сможет лучше понять, каким образом признание и вознаграждение сыграли такую большую роль в жизни его подопечных и их семей. Он уверен, что можно назвать по крайней мере четыре результата этого влияния.

Во-первых (и это самое важное), это сопричастность, или духовность. Тренер и члены команды оказались выше повседневности, они перешли в особое синергетическое состояние, где целое больше, чем сумма его составляющих. Члены команды, безусловно, испытывали особое чувство сопричастности. Они сами говорили об этом, и окружающие заметили перемены. Это дало тренеру понимание смысла первой рекомендации — ставить организацию выше команды, а команду выше ее членов.

Во-вторых (и это наиболее очевидно), они оказались физически вовлеченными во все, что с ними происходило. Это раскрывает смысл одной из рекомендаций: при признании и вознаграждении отдавать предпочтение поведению, а не результату. Тренер слышал, что важны не слова, а дела. Команда физически ощутила и признание и вознаграждение (пищу), и это настроило ее на победу.

В-третьих, члены команды испытали психологическое влияние. Каждый из них постоянно думал о выигрыше и о том, как вести себя после победы. Это был вызов, который определил их решимость не отступать от намеченного и подход к достижению победы. Члены команды были рады признанию их успеха и полученной награде. Это проясняет смысл рекомендации ценить субъективное выше объективного. Тренер не верил, что сможет мобилизовать волю и дух каждого игрока без эмоционального воздействия на них. Воля — это сила личности человека, а дух определяет его настрой. Такие качества следует учитывать, когда признание и вознаграждение используют для того, чтобы сделать работу команды успешной.

Мы подошли к вопросу: какое поведение членов команды заслуживает признания и вознаграждения? Автор рассказа на собственном опыте убедился, что существует четыре подобных ситуации.

1. Соблюдение установленных правил (положений, процедур, установок). Правила отражают то, что мы ценим, а ценности формируют и направляют наше поведение (этику).
2. Выполнение работы (изготовление продукции и оказание услуг). Выпускаемая нами продукция и оказываемые услуги определяют, что мы должны делать.
3. Использование ресурсов (кадры, технологию, финансовые средства и другие природные ресурсы). Наши ресурсы делают нас их владельцами, а это — основа приверженности проекту.
4. Подготовка к следующему шагу в работе (это означает овладение знаниями, профессиональными навыками, умением удовлетворить потребителя, научиться выполнять указания, а также расширять базу ресурсов). Следующий шаг, который мы должны сделать, подводит нас к определению видения целей, стоящих перед нами, и подготавливает к выполнению нашей миссии».



«Приготовьтесь к тому, что подлинное признание и вознаграждение ожидают команду в ходе работы, а не после ее завершения».

Дж. Харрингтон

ПРИЗНАНИЕ

Почему признание имеет такое значение? Джордж Бломгрэн из компании Blomgren Consulting Services Ltd. так отвечает на этот вопрос: «Признание позволяет людям видеть себя в роли победителей. Все нуждаются в признании, и большинство людей стремятся его получить».

В исследовании Национального фонда науки за 1994 г. отмечалось: «Из всех причин мотивации и факторов, дающих удовлетворение от работы, наиболее эффективными являются признание и вознаграждение за хорошо выполненную работу. Это может быть сделано в любой форме, моральной или материальной, главное, чтобы она была приемлемой для людей».

Дело в том, что люди предпочитают разные формы выражения благодарности. Одни стремятся увидеть

«Решение вопроса заключается в выработке мотивации и системы вознаграждения на основе базовых характеристик и нужд специалистов, работающих в сфере высоких технологий, которая бы отличалась гибкостью и предоставляла свободу выбора в рамках этой системы».

Кэтрин Венге и Перваиз Ахмед,
консультанты по вопросам
управления

мемориальную доску со своим именем, другие — получить побольше денег, а кого-то устроят несколько дополнительных дней к отпуску. Например, Тома смутило бы громогласное заявление начальника отдела, что на совещании он внес очень важное и интересное предложение. Этот сотрудник предпочел бы, чтобы, проходя мимо его рабочего стола, руководитель тихонько сказал «спасибо». Мэри, наоборот, было бы приятно, если бы ее похвалили при всех. Эффективная система поощрения должна предусматривать различные формы выражения благодарности, чтобы вознаграждение и признание соответствовали проделанной работе, обстановке в коллективе и нуждам отличившегося сотрудника.

Существует семь видов признания:

- 1) финансовая компенсация;
- 2) денежная премия;
- 3) публичное признание заслуг сотрудника;
- 4) признание заслуг группы сотрудников;
- 5) признание заслуг без публичной огласки;
- 6) признание заслуг среди коллег;
- 7) премия организации.

Финансовая компенсация

В исследовании, проводившемся в 1994 г. фондом Public Agenda Foundation (Фонд защиты общественных интересов), отмечалось, что 70% служащих в США считают: люди стали хуже работать, потому что нет прямой зависимости между выполняемой работой и заработной платой. В отчете указывается, что в организациях, имеющих систему премиальных, производительность на 60% выше, чем в компаниях, где отсутствует практика измерения (оценки) выполненной работы.

В одном из 14 принципов Э. Деминга отрицается значение измерения индивидуального вклада сотрудника. Авторы цитируемой книги с этим не согласны. Все (кроме тех, кто плохо работает) хотят, чтобы измерялось все, что они делают. Если вы не будете заниматься измерениями результатов труда персонала, люди начнут делать это по-своему, что может не соответствовать целям организации. Плата за выполненную работу играет решающую роль в процессе перемен, но это не единственная форма финансовой компенсации вознаграждения. Кроме нее существуют:

- комиссионные;
- сдельная работа;
- схема опционов на акции (разрешение на приобретение акций предприятия);
- денежная премия;
- долевое участие.

Денежная премия

Слово «премия» указывает, что это особая форма признания неординарного вклада отдельного работника или группы сотрудников в достижение целей компании. Денежные премии представляют собой разовые выплаты сразу же после выполнения сотрудником важной работы, результаты которой намного превзошли ожидания.

Люди могут также получать денежные премии за длительную, постоянную и хорошо выполненную работу или за надлежащее руководство. Руководители и коллеги должны воспринимать получившего денежную премию как сотрудника, внесшего особый вклад в общее дело. Существует десять основных мотивов премирования работников:

- 1) достижения, имеющие экономическую ценность;
- 2) вклад в совершенствование управления;
- 3) вклад в развитие науки и техники;
- 4) выдвижение новых идей;
- 5) достижения в области производства и реализации продукции;
- 6) проявленная инициатива и находчивость;
- 7) большая проделанная работа;
- 8) открытия и получение патента;
- 9) достижения в области улучшения деятельности;
- 10) предотвращение ошибок в работе.

Публичное признание заслуг сотрудника

Разнообразие форм этого вида признания зависит только от креативности команды руководителей. В Нью-Йорке на крыше здания одной из компаний установили огромное электронное табло, на котором высвечивались фамилии особо отличившихся сотрудников и их достижения в работе. Ниже приводятся типичные формы публичного признания заслуг:

- карьерный рост;
- благоустройство служебного помещения;
- выражение благодарности на годовом собрании;
- ювелирные изделия;
- статья в бюллетене организации;
- фотография на доске почета;
- устное выражение благодарности на собрании отдела, управления, компании;
- особые поручения по работе;
- вручение памятного знака организации.

Во многих организациях сферы обслуживания выбирают «сотрудника месяца», фотография которого размещается на видном месте. Обычно внизу делается такая надпись: «NN заслуживает всеобщего признания за выдающиеся трудовые успехи в мае 2005 г.».

Признание заслуг группы сотрудников

«То, за что получают признание, выполняют, а то, за что награждают, делают снова и снова».

Уильям Джеймс,
писатель, психолог и философ

Сегодня команды, разрешающие сложные проблемы или разрабатывающие и выполняющие проекты, скорее правило, чем исключение. Некорректно признавать заслуги или поощрять какого-то одного члена команды. Они работают вместе, создают синергию, которая генерирует больше ценности, чем любой отдельно взятый сотрудник. Поэтому виды признания и вознаграждения должны учитывать вклад группы людей, работающих вместе. Типичными формами признания достижений в работе группы сотрудников являются:

- памятные подарки для группы сотрудников (наборы ручек, калькуляторы, модель производимой продукции и т. д.);
- статья в бюллетене организации;
- организация семейного пикника;
- обед с высшим руководством;
- направление группы на специализированные конференции;
- организация вечера отдыха для членов группы и их близких.

Признание заслуг без публичной огласки

Чрезвычайно повышает настроение и помогает в труде благодарность начальства за хорошую работу, которая приурочена ко дню рождения сотрудника, годовщине его работы в компании и т. д.

Благодарить работника нужно часто, искренне и непринужденно. Начальники должны выискивать, за что можно назвать сотрудника молодцом, и поощрять за то, что значимо лично для него. Всегда существует возможность сделать это в неформальной обстановке (например, остановившись у рабочего места подчиненного или во время случайной встречи в буфете за чашечкой кофе). Вот типичные примеры того, как может быть выражена благодарность.

«Больше всего люди нуждаются в одобрении».

Уильям Джеймс

- Отправить по почте сотруднику поздравление с днем рождения.
- Написать пару одобрительных слов на отчете, подготовленном работником, и отослать ему.
- Задержаться у стола сотрудника, чтобы поблагодарить его за работу в выходной.
- Пригласить человека на праздничный обед в честь годовщины его работы в компании.
- Направить сотруднику письмо представителя высшего руководства с благодарностью за особый вклад в работу.

- Ежеквартальное подведение итогов — хороший повод для оценки деятельности и вынесения благодарности. Это следует использовать, чтобы закрепить определенный стиль работы и отметить достижения сотрудников. При оценке работы следует придерживаться общего правила — благодарность не должна быть сюрпризом.

Признание коллег

Мало что так ценится людьми, как признание достигнутых результатов со стороны коллег. Кинопремией «Оскар» награжденные гордятся всю жизнь. Нет человека, который не хотел бы стать лауреатом Нобелевской премии. Для человека нет большей награды, чем признание людей, делающих то же, что и он. Сегодня многие организации применяют этот подход. Например, в компании IBM в отделе обеспечения качества по результатам работы за год выбирают «контролера качества», «менеджера качества» и «инженера качества».

Руководство компании часто поручает организацию награждения сотрудникам. Опыт свидетельствует: когда сами работники занимаются проведением подобных праздников, они проходят гораздо веселее и душевнее и подарки преподносятся от чистого сердца, а не по приказу сверху. Если же в подготовке участвует руководство, праздник зачастую получается казенным.

Премия организации

Люди хотят гордиться предприятием, на котором работают. Ведь там они проводят большую часть своей жизни. Им приятно осознавать, что их организация пользуется уважением и является прогрессивной. Они хотят верить, что делают полезную и важную для общества работу. Хороший способ вселить в сотрудников чувство гордости и заслужить уважение — добиться получения компанией награды за достижения в работе. В корпорации IBM заводы, производившие аналогичную продукцию, соревновались за получение премии IBM. Лучшее предприятие получает приз и хранит до тех пор, пока его не завоюет другой завод. Все стремятся внести свой вклад в завоевание награды. В компании General Motors предприятия оцениваются по установленному набору критериев. Лучшее получает признание.

В последнее время были учреждены национальные и международные премии, которые вручаются организациям за особые достижения в работе. Компании-лауреаты служат примером для всех остальных. Вот некоторые из учрежденных премий:

- премия Деминга (Япония);
- Японская премия за управление качеством;
- национальная премия по качеству им. Малкольма Болдриджа (США);
- федеральная государственная премия президента (США);
- Европейская премия по качеству;

- Австралийская премия по качеству;
- международная премия по качеству Тихоокеанского региона;
- лучшая испытательная лаборатория (IBM).

ПРИМЕРЫ ПРОЦЕДУРЫ НАГРАЖДЕНИЯ И ВЫРАЖЕНИЯ ПРИЗНАНИЯ

Ниже приведен список видов признания и награждения одной из компаний, с которой работают авторы книги.

- *Денежные премии.* Денежные премии составляют от 2 до 10 тыс. долл. в зависимости от достижений сотрудника и оценки их значимости для организации и всех заинтересованных сторон. Примерами достижений могут служить опубликование книги, которая получила международное признание, выполнение в течение длительного времени очень значимой для компании работы, регистрация важного патента.
- *Публичное признание заслуг сотрудника.* За выполнение ответственного трудового задания сотрудника премируют обедом на двоих в ресторане (за счет компании). Подобным образом следует поощрять не более 40% работников подразделения в течение года.
- *Награда за выслугу лет.* В первую годовщину работы сотрудник награждается серебряным значком компании (его носят на лацкане пиджака). После пяти лет работы ему вручают золотой значок, а после десяти — золотой с бриллиантом.
- *Премия «Золотое перо».* Эта награда предназначена для сотрудников, внесших вклад в базу знаний организации и способствующих улучшению ее репутации, за опубликование доклада в материалах научной конференции или международном журнале. В первый раз сотруднику вручают письменный прибор с пером, а затем за каждую публикацию статьи или научных материалов на приборе устанавливают металлическую табличку.
- *Премия президента.* Она присуждается ежегодно за улучшение условий работы в компании. Существует два вида этой премии: для работников основного направления деятельности и для сотрудников вспомогательных подразделений (управления делами, отдела рекламы и т. д.). Коллеги выдвигают кандидатов, которые получают 100 долл. и косынку или галстук, окрашенные в цвета организации и с ее логотипом.
- *Признание заслуг сотрудника.* Оно отмечается руководителем в следующих случаях:
 - в день рождения сотрудника;
 - по случаю годовщины работы в организации;
 - в день свадьбы;

- по случаю рождения ребенка;
- за постоянное и активное участие в работе отдела;
- за регулярное участие в решении проблем, возникающих в ходе работы.
- *Публичное признание заслуг группы сотрудников.* Существуют три формы награждения в зависимости от степени вклада команды сотрудников в работу организации. Начальник может просто выразить благодарности команде работников на собрании или пригласить их и их близких на обед с участием президента компании, на котором каждый член команды получает ценный подарок.
- *Признание коллег.* На эту награду работник или группа работников выдвигаются руководителем, коллегами, сотрудниками вспомогательных подразделений. Для каждой номинации необходимо представить докладную записку с объяснением причин награждения. Записки передаются председателю жюри, которое состоит из коллег по работе. Жюри выбирает сотрудника месяца и сотрудника года из числа работников основного и вспомогательного направлений. Фамилия, фотография и описание заслуг работника публикуются в бюллетене организации, а фотографии награжденных помещают на стену в вестибюле компании. Сотрудник года получает пять дополнительных дней к отпуску.
- *День ежегодного признания заслуг сотрудников.* Проведение этого мероприятия согласуется с работниками, его стараются приурочить к началу года. На собрании, которое проводится вне стен организации, выносятся благодарности сотрудникам за достигнутые результаты. В этот день президент приглашает всех на праздничный обед, где выступает с докладом по итогам года, благодарит сотрудников за работу и делится с ними планами руководства на наступивший год. Затем он награждает отдельных работников и целые команды, например сотрудников года.

ГЛАВА 6

ФАЗА III. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ



«При осуществлении перемен организацию всегда может постичь неудача. Если бы высшее руководство выжидало, когда можно начать проводить безошибочные изменения, это бы парализовало компанию».

Дж. Харрингтон

Мы рассмотрели фазы I и II применения методологии улучшения результатов работы:

- обсудили, как нужно меняться организации;
- рассмотрели, как определить, что именно нужно изменить в компании, как разработать единый план руководства по улучшению работы;
- проанализировали методику управления организационными изменениями.

Теперь можно перейти к фазе III — управлению процессом организационных изменений. Рассмотрим, в частности, как управлять воздействием, которое изменяет компанию, как минимизировать сопротивление сотрудников изменениям и повысить устойчивость к ним внутри предприятия. Это необходимо, чтобы все могли работать в условиях постоянных перемен, которые характерны для современных государственных и частных предприятий.

К фазе III относится проведение следующих работ:

- работа 8 — деятельность перед началом преобразований;
- работа 9 — деятельность после начала преобразований.

Очень часто в организации ждут детальной разработки плана перемен, не начиная подготовку сотрудников, которых затронут преобразования, к тому, что их ждет. Вот типичный пример:

- руководитель собирает сотрудников и сообщает им: «На следующей неделе мы внедряем новую систему управления отношениями с потребителями. Всех прошу пройти обучение, занятия будут во вторник и среду».
- Мэри сразу говорит: «Я не смогу. Я уйду в отпуск».

- Джо вторит ей: «Я тоже не могу. У меня запланированы две встречи с основными клиентами».
- Хэрри замечает: «Я бы с удовольствием пришел, но кто будет готовить два предложения для корпорации GTS, которые мы должны представить в пятницу?»
- Руководитель на это отвечает: «Вы все должны пройти обучение, чтобы научиться пользоваться новым пакетом программного обеспечения, которое будет установлено на наших компьютерах на следующей неделе».

После этой встречи в буфете происходит следующий разговор:

- Мэри: «Он что думает, я откажусь от отпуска? Мы всей семьей едем в круиз через Панамский канал».
- Хэрри, без энтузиазма: «Мне, кажется, придется работать в субботу и воскресенье. Обидно, я ведь уже обещал сыну пойти с ним на стадион».
- Джо: «Это еще один проект по внедрению информационных технологий, который стоит кучу денег и добавит нам работы».
- Мэри: «В компании, где я раньше работала, установили новейшее программное обеспечение по управлению отношениями с потребителями, которое должно было увеличить продажи. Я потеряла шестерых клиентов, которые так и не смогли освоить эту программу. Советую не отказываться от системы, которой мы сейчас пользуемся. Она неплохая. Через какое-то время начальство само поймет, что внедрять новое программное обеспечение было большой ошибкой».
- Том: «Да не волнуйтесь вы, я пойду на занятия и возьму на всех раздаточный материал. А вам больше ничего и не нужно».

Проект с самого начала оказался обречен на неудачу.

Успешное управление организационными изменениями в первую очередь зависит от деятельности, выполнение которой запланировано до начала осуществления перемен. Если на этом этапе все проблемы не будут решены, а люди — не подготовлены к проведению перемен, то потом придется нелегко, и неизвестно, удастся ли решить вопросы, которые неизбежно возникнут. Это все равно что врезаться на машине в дерево. Вы, конечно, ее почините, но она уже не будет ездить так же хорошо, как раньше. Гораздо разумнее объехать преграду.

РАБОТА 8. ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПЕРЕД НАЧАЛОМ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ

Вот хороший пример того, как можно избежать шока от перемен в будущем. В одном банке, с которым мы сотрудничали, управляющий и начальник опера-

«Люди должны обладать профессиональными навыками, чтобы работать в условиях перемен, но важно учитывать также их отношение к происходящему, мнения и чувства. В компаниях не привыкли с этим считаться. Они недооценивают роль, которую убеждения и чувства играют в процессе перемен».

Лэнс Даблин,
президент и исполнительный
директор компании
Lance Dublin Consulting

ционного отдела приняли решение внедрить автоматизированную систему отчетности. Это было связано с переменами в обработке входящих и выходящих данных. Работа была разбита на этапы. Первый составлял 10% от всего объема и был завершен за 18 месяцев. Этот этап был связан с доходностью различных подразделений банка. Когда все научились работать по новой системе, пользователи захотели получать больше информации о доходности различных банковских операций, что привело к внедрению всей системы. В результате управляющему банка и начальнику операционного отдела удалось добиться своего, не подвергая сотрудников сильному воздействию от слишком большого количества изменений, которые им пришлось претерпеть.

Чтобы вы лучше поняли, как при осуществлении проекта следует применять управление организационными изменениями, приводим в качестве примера проект, связанный с перепроектированием процесса. Он состоял из пяти фаз (рис. 6.1).

В табл. 6.1 показано, как первые четыре фазы методики перепроектирования процесса соотносятся с семью этапами методики управления организационными изменениями.

Первые три фазы перепроектирования процесса полностью совпадают с деятельностью, которая проводится в области управления организационными изменениями до начала перемен. В ходе этих трех фаз разрабатывается и утверждается проект процесса будущего состояния. Весь цикл работ обычно занимает 20 недель: шесть недель на то, чтобы определить, какой процесс следует перепроектировать,

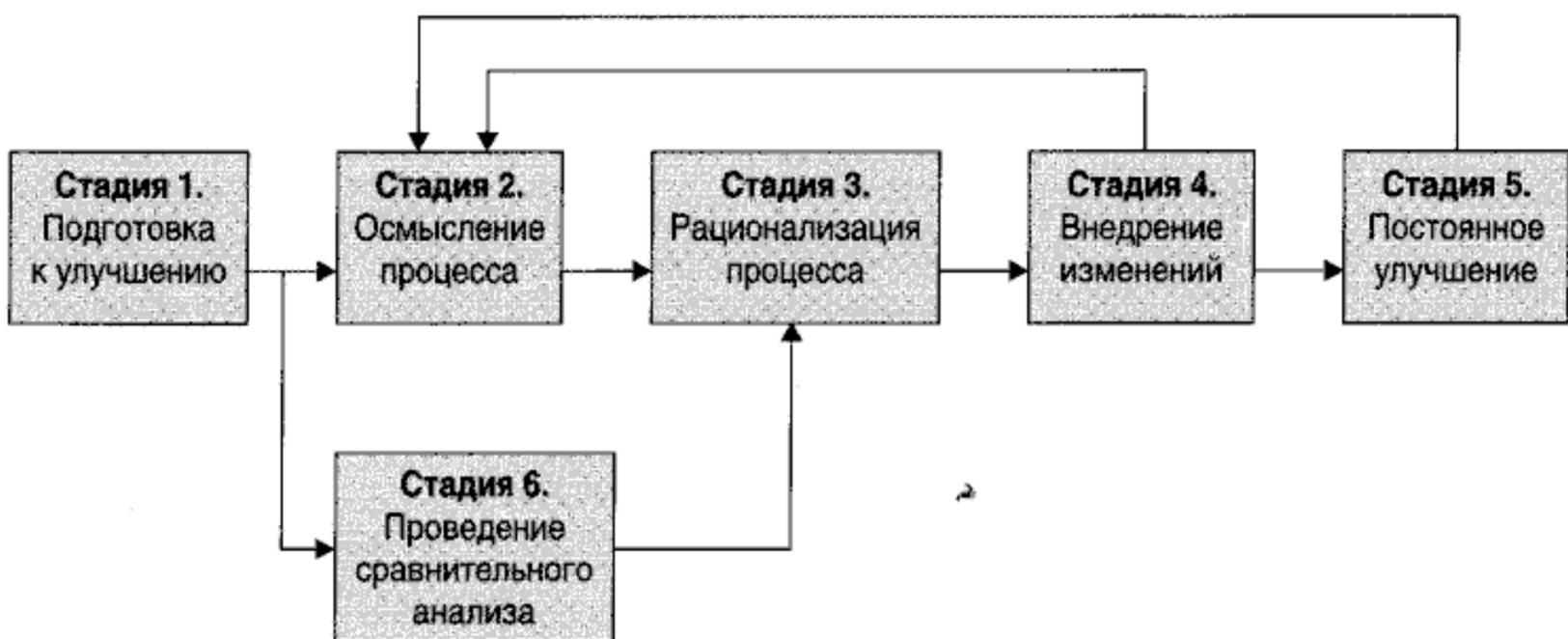


Рис. 6.1. Пять фаз перепроектирования процесса

и 14 недель, чтобы найти лучший вариант будущего состояния. В таблице приводится описание различных работ, которые включают деятельность до начала перестройки процесса и работы, связанные с проектом управления организационными изменениями.

Как показывает этот пример, значительная часть работ по управлению организационными изменениями выполняется во время изменения проекта процесса и до внедрения этих изменений. Это необходимо для преодоления сопротивления людей переменам и привлечения их к активному участию в осуществлении перемен.

Таблица 6.1
Соотношение фаз перестройки процесса
с этапами управления организационными изменениями

	Работы до начала изменений							Работы после начала изменений						
Фазы перестройки процесса														
Подготовка к улучшению														
Осмысление процесса														
Рационализация процесса														
Внедрение изменений														
Этап управления организационными изменениями														
Уточнение														
Объявление														
Диагностирование														
Составление плана														
Внедрение														
Мониторинг														
Окончательная оценка														

Таблица 6.2

**График управления организационными изменениями,
составленный для проекта перестройки процесса**

№	Действия и задания	Неделя									
		-6	-5	-4	-3	-2	-1	1	2	3	4
I	Подготовка к улучшению процесса										
1	Обоснование плана улучшения бизнес-процесса										
1.1	Обоснуйте необходимость улучшения бизнес-процесса (подсчет, во что обходится сохранение статус-кво, и составление описания «горящей платформы»)										
1.2	Разработайте видение будущего состояния в масштабе всего проекта										
1.3	Оцените способность организации ассимилировать осуществляемые изменения путем использования одного или нескольких методов, указанных ниже: <ul style="list-style-type: none"> • анкеты описания проекта, связанного с внесением изменений в работу (начальное описание на высоком уровне); • момента применения исполнительской архитектуры; • прогноза воздействия, которое окажут изменения; • проверки старательности сотрудников; • индекса перегрузки; • оценки проблем, связанных с осуществлением изменений; • обследования изменений, проводившихся в прошлом 										
1.4	Оцените, насколько команда, которая будет осуществлять изменения, овладела управлением организационными изменениями и навыками его применения, используя методы, указанные ниже: <ul style="list-style-type: none"> • вопросник для определения устойчивости сотрудника к изменениям; • обследование силы сотрудника; • анализ влияния, которое оказывает сотрудник на товарищей по работе; • изучение характера общения; • оценка знаний об изменениях; • оценка спонсоров; • проверочный список спонсоров; • отношение команды руководителей к вопросам дисциплины 										
1.5	Оцените, насколько сотрудники знакомы с управлением организационными изменениями и обеспечьте их обучение, если это необходимо										
1.6	Выявите чемпиона (передовика) улучшения бизнес-процессов (УБП)										
1.7	Удостоверьтесь, что иницирующий спонсор и чемпион УБП понимают ситуацию и привержены управлению организационными изменениями										

Таблица 6.2 (продолжение)

№	Действия и задания	Неделя			
		5	6	7	8
II	Осмысление процесса				
0.1	Обеспечьте приверженность делу сотрудников и содействие со стороны поддерживающих спонсоров				
0.2	Организируйте обучение членов команды методам и навыкам работы, необходимым для осуществления стадии II проекта				
1	Создайте блок-схему процесса				
2	Разработайте имитационную модель				
3	Проведите анализ процесса				
3.1	Создайте команду для анализа процесса				
3.2	Проведите анализ приверженности проекту поддерживающего спонсора				
3.3	Подготовьте комплексное видение нового процесса				
3.4	Привлеките спонсоров и объектов, имеющих влияние на других сотрудников, к подготовке анализа				
3.5	Проведите анализ				
3.6	Запланируйте проведение оценки культуры участков работы, которых коснутся изменения				
3.7	Опишите болезненные моменты, связанные с процессами «как есть» и возможным будущим состоянием				
3.8	Обновите блок-схемы и имитационные модели на основе полученной информации				
3.9	Проанализируйте полученные данные совместно с поддерживающими спонсорами и объектами, имеющими влияние				
4	Проведите анализ стоимости процесса времени цикла				
5	Для быстрого выполнения проекта примените следующие методы				
5.1	Определите вероятную стоимость проекта и предполагаемую выгоду				
5.2	Определите возможную дезорганизацию (прогноз воздействия)				
5.3	Выберите решения для разработки ускоренного плана выполнения проекта				
5.4	Утвердите проект				
5.5	Приступите к выполнению				
5.6	Произведите оценку достигнутых результатов и воздействия проекта				
6	Упорядочьте процессы и процедуры				

Таблица 6.2 (продолжение)

№	Действия и задания	Неделя					
		9	10	11	12	13	14
III	Выравнивание процесса						
0.1	Оцените степень приверженности проекту поддерживающих спонсоров (оценка спонсоров и проверочный список спонсоров) и внесите необходимые коррективы						
1	Используйте 12 методов выравнивания процесса для анализа того, что может быть улучшено						
1.1	Устранение бюрократических препон						
1.2	Оценка добавленной ценности						
1.3	Устранение дублирования						
1.4	Методы упрощения работы						
1.5	Сокращение времени цикла						
1.6	Устранение обнаруженных ошибок						
1.7	Обновление процесса						
1.8	Использование понятного всем языка в работе						
1.9	Стандартизация						
1.10	Партнерское участие в работе поставщиков						
1.11	Использование автоматизации, механизации и информационных технологий						
1.12	Перестройка структуры организации						
1.13	Собеседование со спонсорами и объектами						
1.14	Разработка новых имитационных моделей						
1.15	Приготовьте не менее трех альтернативных вариантов будущего состояния						
2	Проведите анализ затрат и результатов						
2.1	Включите в анализ затраты и результаты, связанные с человеческим фактором						
3	Выберите наилучшие решения для достижения будущего состояния с точки зрения ценности						
3.1	Используйте группы объектов перемен для валидации решений						
3.2	Разработайте или обновите анкету для описания проекта изменений						
3.3	Составьте документацию проекта для выбора решения						
4	Согласуйте проект с исполнительным комитетом						
4.1	Получите подтверждение приверженности иницирующего спонсора проекту						

Таблица 6.2 (окончание)

№	Действия и задания	Неделя					
		9	10	11	12	13	14
5	Согласуйте предварительный план реализации						
5.1	Оцените способность организации ассимилировать предложенные изменения, используя один или несколько из указанных ниже методов: <ul style="list-style-type: none"> • анкету для описания проекта изменений (подробное описание изменений); • момент применения исполнительской архитектуры (принципы выполнения проекта); • обследование местности; • оценку корпоративной культуры; • прогноз воздействия, которое окажут перемены; • индекс перегрузки; • оценку проблем, связанных с выполнением проекта; • обследование изменений, которые проводились в прошлом 						
5.2	Внесите изменения в документ карты ролей с учетом воздействия на проект наилучшего решения с точки зрения ценности						
5.3	Оцените выравнивания инфраструктуры в соответствии с запланированными целями в области поведения						
5.4	Оцените уровень командной работы, который необходим для успешного завершения проекта (синергетическое обследование)						
5.5	Определите изменения, которые потребуются внести в инфраструктуру для содействия проекту						
5.6	Определите сторонников проекта, чья помощь потребуется в ходе его выполнения						
5.7	Оцените эффективность информации о проекте, которая была доведена до сведения сотрудников						
5.8	Внесите изменения в план информирования сотрудников о проекте						
5.9	Определите, какое обучение необходимо организовать для объектов перемен						
5.10	Разработайте индивидуальные планы обучения объектов перемен						
5.11	Определите существующее или возможное сопротивление переменам (масштабы сопротивления изменениям)						
5.12	Включите в план действия, направленные на сокращение масштабов сопротивления						
5.13	Определите меры, которые должны быть приняты спонсорами, чтобы обеспечить приверженность объектов проекту						
5.14	Рекомендуйте сотрудников для включения в команду достижения будущего состояния						

РАБОТА 9. ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПОСЛЕ НАЧАЛА ПРЕОБРАЗОВАНИЙ

После принятия решения по проекту нужно приступить к его выполнению без проволочек. Все должны подключиться к этой работе, лучше всего дать каждому определенное задание. Не создавайте впечатления, будто участие сотрудника в проекте закончится выполнением порученного.

Вы можете многое сделать для подготовки персонала к переменам. Лучше всего судить об отношении сотрудников к изменениям в ходе их осуществления. Тогда становится ясно, насколько преобразования вписываются

«Если вы действительно хотите дать мне совет, сделайте это в субботу после обеда. На это у вас будет 25 секунд в перерыве между играми. Только не в понедельник, так как я точно знаю, чем буду занят в этот день».

Алекс Агаси,
бывший тренер по футболу
команды Северо-Западного
университета

Таблица 6.3

Действия по управлению изменениями после начала выполнения проекта

№	Действия и задания	Неделя			
		15	16	17	18
IV	Перестройка процесса, измерение и контроль				
0.1	Оцените уровень приверженности поддерживающих спонсоров (оценка спонсоров и составление проверочного списка) и предпримите корректирующие действия, если это необходимо				
0.2	Составьте команду, которая будет работать для достижения будущего состояния				
0.3	Оцените уровень знаний членов этой команды				
0.4	Оцените компетентность агентов перемен для содействия стадии IV проекта (оценка агентов перемен)				
0.5	Обучите сотрудников необходимым техническим навыкам и навыкам управления организационными изменениями				
0.6	Завершите описание проекта изменений				
1	Внесите окончательные изменения в план				
	Проведите анализ и пересмотр плана, внесите в план необходимые изменения: <ul style="list-style-type: none"> • проверьте действия, которые должны быть проведены до начала осуществления плана; • добавьте новые действия, которые будут предложены членами команды; • разработайте задания на основе плана; • оцените коррективы, которые следует внести в управление организационными изменениями, в связи с внесенными в план коррективами; • назначьте ответственных за выполнение каждого действия и задания; • уточните сроки выполнения каждого действия и задания и оцените кумулятивное воздействие графика работ на осуществление плана; • актуализируйте диаграмму карты ролей и используйте ее для осуществления изменений; • актуализируйте и выполните план информационной работы по проекту. (План выполнения организационных изменений, оценка плана выполнения проекта.) 				

Таблица 6.3 (окончание)

№	Действия и задания	Неделя			
		15	16	17	18
2	Начните осуществление нового процесса		→	→	→
	Обеспечьте привлечение спонсоров, сторонников перемен и сторонников объектов		→	→	→
	Проведите необходимое обучение объектов перемен: <ul style="list-style-type: none"> • техническим навыкам или навыкам работы; • методам управления организационными изменениями и навыкам сохранения устойчивости к переменам 		→	→	→
	Внесите запланированные изменения в инфраструктуру		→	→	→
	Информируйте о технических характеристиках запланированного процесса сотрудников		→	→	→
	Представьте имитационные модели новых процессов, когда это целесообразно		→	→	→
	Внесите запланированные изменения в процесс		→	→	→
	Актуализируйте имитационные модели		→	→	→
	Поощрите и наградите сотрудников за овладение новыми стандартами поведения		→	→	→
	Сократите количество ненужных сотрудников, участвующих в проекте, как вы это планировали сделать		→	→	→
	Поддерживайте тесные контакты со спонсорами, чтобы предотвратить возникновение новых черных дыр		→	→	→
3	Начните измерение текущего процесса		→	→	→
	Проводите измерение текущего процесса и данных на выходе		→	→	→
4	Установите систему обратной связи		→	→	→
	Создайте фокус-группы для получения информации о деятельности организации		→	→	→
	Проводите встречи с жителями города, где расположена компания, для получения информации о ее деятельности		→	→	→
	Проводите оценку проблем, возникающих в ходе выполнения плана		→	→	→
5	Проведите мониторинг получаемых результатов		→	→	→
	Проведите анализ информационной работы по проекту		→	→	→
	Соотнесите данные измерения процесса с плановыми показателями		→	→	→
	Включите в анализ информацию о процессе и сведения, связанные с человеческим фактором (обследование местности, индекс перегрузки)		→	→	→
	Начните отслеживание данных, связанных с управлением организационными изменениями		→	→	→

в работу компании в долгосрочной перспективе. Поэтому управление организационными изменениями должно проводиться в ходе их осуществления и даже после завершения процесса.

В табл. 6.3 приводится продолжение работы по измерению результатов и контролю процесса перепроектирования с использованием методики управления организационными изменениями.

После того как изменения осуществлены, начинается фаза постоянного улучшения с использованием методики перепроектирования процесса. В ходе ее выполнения осуществляется этап VII — окончательная оценка методики управления

организационными изменениями. Это важный элемент методики управления организационными изменениями, поскольку очень часто используемая новая концепция не оправдывает ожиданий из-за ошибок технического характера или связанных с человеческим фактором. Чрезвычайно ответственным является период после внедрения преобразований, когда команда проекта, реализовавшая новую концепцию, приступает к выполнению нового задания. Часто это приводит к тому, что задействованные в переменах сотрудники оказываются брошенными на произвол судьбы и должны сами решать возникающие проблемы. В такой ситуации люди могут легко разочароваться в новшествах и вернуться к старым, привычным методам работы. Поэтому управление организационными изменениями должно продолжаться некоторое время после того, как команда проекта получит новое задание.

ПРОБЛЕМЫ, СВЯЗАННЫЕ С УПРАВЛЕНИЕМ ПРОЦЕССОМ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Когда в компании принимается решение о внедрении изменений или применении новой концепции в работе, должен быть рассмотрен целый ряд аспектов. Все они представляют собой либо вызов, либо новую открывающуюся возможность, а иногда и то и другое, и могут как способствовать работе, так и служить помехой. В любом случае эти аспекты требуют внимания, их следует либо устранить, либо использовать в деятельности. Иногда нелегко распознать, что хорошо, а что плохо для работы. Вот несколько подобных проблем:

- люди обладают разными характерами;
- некоторые из них не способны или не хотят соблюдать новые требования;
- преобразования часто требуют от задействованных в переменах участников изменить модель поведения;
- перемены не всегда подходят организации с точки зрения корпоративной культуры;
- иногда бывает трудно отказаться от привычки работать по-старому.

Все это и многое другое необходимо учитывать, когда вы приступаете к управлению процессом организационными изменениями.

Люди типов «В» и «О»



«Сегодня, для того чтобы выжить, мы должны трудиться упорнее и быстрее, но с меньшими затратами. Это означает, что нам нужны преданные делу люди, которые не просто отсиживают время на работе. Необходимы сотрудники, одержимые делом, способные быстро и творчески перестраивать свой стиль работы и общения. Люди, которым придется определить свое отношение к предстоящим переменам, должны либо принять их, либо уволиться».

Дж. Харрингтон

Изменения вызывают кризис, если существенно нарушаются ваши ожидания. По-китайски понятие «кризис» обозначается двумя иероглифами. Верхний иероглиф — «потенциальная опасность», нижний — «скрытая возможность». Люди типа «О» (ориентированные на опасность) видят в изменениях угрозу, часто у них срабатывает механизм защитной реакции. Они могут отказаться от перемен, исказить их смысл или впасть относительно них в иллюзию. Люди типа «В» (ориентированные на использование открывающихся возможностей) тоже осознают опасность и испытывают чувство дезориентации, но они воспринимают изменения скорее как открывающуюся возможность для изучения, а не как проблему, от которой нужно уйти. Наличие в команде проекта и среди ключевых лидеров тех, кто ориентирован на использование открывающихся возможностей, определяет, насколько успешно они смогут действовать как сторонники перемен и смогут ли склонить на свою сторону коллег. Любой руководитель проекта должен оценить характер каждого кандидата в члены команды проекта и отвергнуть людей типа «О».

В каждом проекте встречаются участники, принадлежащие и к первому, и ко второму типу, большинство же людей имеют характеристики обоих типов. Очень важно распознать их. Люди типа «В» обладают пятью характерными чертами:

- 1) занимают активную жизненную позицию;
- 2) хорошо организованы;
- 3) положительно настроены;
- 4) отличаются гибкостью;
- 5) целеустремленны.

Попробуйте оценить тип своих коллег, соседей или родственников по десятибалльной шкале, приняв за 0 баллов наиболее ярко выраженные черты человека типа «В», а за 10 — типа «О». Люди типа «В», как правило, относятся ко всему положительно. Они:

- воспринимают жизнь как удовольствие;
- учатся выживать в условиях дезорганизации и создают новую шкалу ценностей;
- чувствуют внутренний дискомфорт, когда начинаются перемены, но рассматривают последние как открывающиеся возможности, которыми следует воспользоваться;
- видят стакан «наполовину полным, а не наполовину пустым»;
- любят преодолевать трудности;
- ожидают нарушение привычного порядка, потому что считают это естественным;
- не винят во всем других;
- учатся на ошибках;
- любят разнообразие;
- воспринимают жизнь такой, какая она есть, и не позволяют застать себя врасплох.

Плохо работающие подчиненные

Немало написано о том, что делать с плохо работающими подчиненными. Это всегда большая проблема, неприятная для обеих сторон. Для руководителя гораздо проще, улыбнувшись, сказать: «Джо, ты это отлично сделал!», чем отчитать сотрудника за плохую работу. Еще труднее сказать подчиненному, что для него и компании будет лучше, если он уйдет по собственному желанию. Самое неприятное увольнять подчиненных — даже после многочисленных бесед и объяснений по поводу того, почему их работа не может быть признана удовлетворительной или почему эта должность сокращается. Лучше всего не допустить увольнения человека.

Когда организация быстро меняется и планку приемлемого уровня работы постоянно поднимают, сотрудники гораздо чаще, чем обычно, не выполняют норму. Такие работники всегда негодуют: «Как же так, на последней аттестации я был признан перевыполняющим норму, а сейчас вы говорите, что я не выполняю норму. Я работаю так же, как и раньше». В этом-то вся проблема. Люди, работающие из года в год одинаково, безнадежно отстают, и начальнику приходится объяснять, почему это происходит: если долго работаешь, не продвигаясь вперед, невольно оказываешься позади всех, потому что конкуренты не дремлют.

Существует много рекомендаций, как поступать с плохими работниками. Вот некоторые из них:

- помочь такому сотруднику советом;
- перевести на другую работу;
- послать на учебу;
- уволить;
- понизить в должности;
- не обращать внимания на то, что происходит.

Самое плохое, что руководство может сделать, — закрыть глаза на плохие производственные показатели того или иного сотрудника. Когда в организации проводится выявление возможных улучшений, часто приходится слышать жалобы на руководство, которое ничего не делает, чтобы избавиться от бездельников в том или ином подразделении. Мы всегда надеемся, что плохо работающие будут равняться на передовиков и исправятся. На самом же деле передовики, работающие по десять часов в день (а иногда и в выходные), чтобы компенсировать невыполнение нормы нерадивыми коллегами, прекрасно знают, кто приходит на работу позже других и уходит раньше всех. У человека возникает естественный вопрос: «А стоит ли перерабатывать за небольшую дополнительную плату, которую я получаю?» В конце концов лучшие начинают трудиться, как все, что позволяет лодырям работать еще хуже и приводит в действие цикл общего ухудшения работы.

УПРАВЛЕНИЕ ПОВЕДЕНИЕМ СОТРУДНИКОВ ВО ВРЕМЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ПРОЕКТА

В табл. 6.4 представлены отличия в поведении сотрудников компании, в которой изменения осуществляются успешно, и организации, где они обречены на неудачу.

Таблица 6.4

**Различия в поведении сотрудников благополучной компании
и организации, не достигшей успеха**

Благополучная организация	Неуспешная организация
Люди подготовлены к проведению перемен	Перемены застают людей врасплох
Задействованные участники помогают осуществлению перемен	Задействованные участники приглашают специалистов со стороны для проведения преобразований
Все ясно представляют, каким образом их затронут переменны	Люди плохо понимают, для чего проводятся переменны
Выбираются проекты, в которых будет применяться управление организационными изменениями	Ко всем проектам подход одинаков
Проект считается завершенным, когда изменение оценивают как правильный процесс	Проект считается завершенным, когда изменение внесено
Изменение на выходе процесса поддерживается	Проект считается завершенным, когда изменение внесено
Сопrotивление проекту ожидают и им управляют	Сопrotивление проекту оценивают негативно
Неоднозначность допустима	Неоднозначность недопустима
Руководство играет ключевую роль в принятии сотрудниками перемен	Команда проекта берет ответственность за то, чтобы переменны были приняты
Сотрудники говорят: «Давайте мы покажем, что нужно сделать, чтобы изменения работали»	Сотрудники говорят: «Мы знаем, почему эти изменения не будут работать»
Сотрудники доверяют руководству	Сотрудники утрачивают доверие к руководству, потому что оно не выполняет обещаний

ГЛАВА 7

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ. КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ

ПРЕПЯТСТВИЯ НА ПУТИ К УСПЕШНОМУ УПРАВЛЕНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Мой хороший друг, Роберт Рейд (Robert P. Reid), рассказывает в своих лекциях о четырнадцати препятствиях на пути к управлению организационными изменениями (УОП) и способах их преодоления. Его идеи стоят того, чтобы изложить их здесь.

1. Непонимание необходимости изменений

Большинство организаций и их сотрудников не осознают, что им нужны перемены. Те, кто отрицает необходимость изменений, стремятся сохранить статус-кво до тех пор, пока не наступит крах. Как правило, компании и их сотрудники только тогда начинают осознавать необходимость преобразований, когда возникают проблемы.

2. Отсутствие поддержки со стороны ключевых фигур

Для достижения успеха любому сотруднику и организации в целом нужна поддержка. Она должна распространяться на весь спектр действий, охватывать максимально широкие временные рамки, ключевые взаимодействия и соответствовать намеченному вектору развития. Вы сами не можете изменить компанию. Необходимо организовать группу поддержки, чтобы были выделены ресурсы, требующиеся для проведения перемен.

«Успех — хорошее слово. Но побудительным мотивом к его достижению служат перемены. А противники изменений всегда найдутся».

Роберт Кеннеди

3. Отсутствие фокусирования на правильно выбранной цели

Нелегко сосредоточиться на правильно выбранной цели так, чтобы это стало составной частью деятельности сотрудника или всей организации. Много

написано о том, как сконцентрироваться на долгосрочных и краткосрочных перспективах, сохранить статус-кво и т. д. В определенное время и в соответствующем контексте каждая из этих целей оправдана. Но намеченное следует регулярно соотносить с другими ключевыми факторами, иначе все может закончиться катастрофой. Каждая цель должна периодически уточняться и корректироваться. Нельзя допускать, чтобы она превращалась в бессмысленные заклинания, повторяемые в организации и только тормозящие развитие.

4. Непонимание необходимости учитывать временные рамки

Полный успех не может быть достигнут, если нет понимания того, что нужно изучать взаимодействие различных факторов с учетом временных рамок. Когда сотрудник или организация в целом не осознают этого, возможен неправильный выбор цели и усложняется достижение успеха.

5. Неспособность изменить статус-кво

Отдельные сотрудники и организации склонны к соблюдению закона физики, который гласит: «Предмет в состоянии покоя тяготеет к сохранению этого состояния». Инертность губит успех. Большинство людей и компаний даже не подозревают, насколько они инертны. Считается, что если на предприятии выпустили новый вид продукции, изменили рабочую обстановку или реорганизовали систему отчетности, то это и есть прогресс. Для многих проще ничего не делать или внести косметические изменения, чем осмысленно заняться изучением необходимых преобразований, чтобы влиять на взаимодействующие факторы при текущем положении вещей. Сторонники застоя ведут безжалостную борьбу за сохранение бюрократических порядков и старых методов работы.

6. Отсутствие способа измерения результатов

Отдельные лица и организации склоняются к соблюдению другого закона физики, который гласит: «Если не установлен способ измерения выполненной работы, невозможно определить, что было сделано на самом деле». Нередко у сотрудников и компаний в целом нет понимания важности измерения выполненной работы, а также того, что именно следует измерять и какие взаимодействующие факторы требуют оценки.

7. Прожектерство

Прожектерство возникает тогда, когда организация (или сотрудник) сосредоточивается на более высоком уровне перемен, чем тот, на котором она (он) на самом деле работает. Компания может провозгласить начало преобразований структурного порядка, но на самом деле заниматься внесением корректив в проект, незначительными изменениями или вообще ничего не делать.

Прожектерство часто оборачивается и для людей, и для организаций настоящей драмой. Как правило, это приводит к гипертрофированному вниманию к прибыли и падению уровня благосостояния тех, кто занимается решением конкретных задач. Когда проблема ставится на высоком уровне, а решается на более низком, это вызывает у людей, участвующих в процессе перемен или подверженных переменам, ощущение смятения. Понимание взаимодействующих факторов развития служит ключом к изменениям в проекте и преобразованиям структурного характера, но не к проведению намеченных мероприятий.

8. Расхождение между словом и делом

Противоречие между пониманием задачи и действиями по ее решению возникает в результате прожектерства. Это расхождение между словом и делом. Подобная ситуация возникает не только в ходе изменений структурного порядка или внесения корректив в проект, но и на уровне незначительных перемен в повседневной деятельности. Руководство организации сосредоточивает внимание на видимом векторе развития, оно редко стремится понять, как в действительности осуществляются перемены. К сожалению, проведение преобразований зачастую поручается самым консервативным структурам организации, которые мало или вообще не заинтересованы в их успешном завершении. Поэтому фактическое выполнение намеченной цели не соответствует заявленному.

Расхождение между словом и делом часто проявляется, когда компания приступает к комплектованию команд, делегированию полномочий и реинжинирингу процессов. Подобные изменения редко осуществляются в соответствии с обещаниями, данными тем, кого они затрагивают.

На уровне отдельно взятого сотрудника мы ежедневно сталкиваемся с расхождениями между словом и делом. В рекламных объявлениях говорится о преимуществах, которые получают люди, приобретающие конкретный товар. Когда мы, купив расхваленный товар, осознаем, что наши ожидания не сбылись, наступает разочарование. Если компании делают не то, что обещают, это подрывает доверие к ним.

9. Копирование других

Попытки добиться успеха, копируя то, что было сделано другими, приводят к плачевным последствиям, поскольку ключевые факторы и их взаимодействие всегда уникальны. Заимствование чужих идей, переосмысление их и применение в конкретных условиях своей организации может дать положительный эффект. Это очевидно, но, к сожалению, не для всех. Бенчмаркинг и анализ конкурентов сейчас широко применяются в бизнесе. Хотя подражание и может рассматриваться как наиболее искренняя форма восхваления, это не самый надежный путь к достижению успеха. Часто он ведет к провалу всего начинания.

10. Сосредоточенность только на части процесса

Субоптимизация (оптимизация части процесса) происходит постоянно. Это препятствие можно соотнести с препятствием 7 «прожектерство». Гораздо проще сфокусироваться лишь на одной части проблемы. Эффективность и результативность часто сочетаются в форме постоянного улучшения или программы всеобщего управления качеством. Креативность (творчество) и способность адаптироваться к изменениям посредством реинжиниринга процесса или системного анализа часто рассматривают как изменения в проекте, повышающие шансы на успех дела. Условия, в которых проводят перемены, редко принимают во внимание, хотя часто это основа для революционных преобразований и перемен. Все эти пять областей* для улучшений и их взаимосвязи являются основой для достижения успеха как организацией, так и отдельными лицами. Все, кто жаждет успеха, должны объединить в единое целое пять сфер деятельности, чтобы достичь нужных показателей.

11. Стремление совершить невозможное

Часто отдельные сотрудники и организации игнорируют взаимодействие ключевых факторов, из-за чего срывается выполнение конкретных мероприятий. Они не учитывают эти факторы в работе и, когда их постигает неудача, обвиняют в этом всех подряд. Некоторые люди и целые компании утратили готовность брать на себя ответственность за свои действия.

И сотрудники, и предприятия в целом должны осознавать пределы своих возможностей и не тратить понапрасну силы и ресурсы на невыполнимые вещи.

12. Отсутствие сфокусированности

Отсутствие сфокусированности на выполнении конкретных задач проявляется в срыве сроков начала работ, усиленной подгонке исходных условий к запланированным, чрезмерном внимании к прошлым заслугам, а также в стремлении слишком большого количества лиц «постоять у руля». Многие неудачи в работе непосредственно связаны с отсутствием сконцентрированности на конкретных вопросах. Для отдельных лиц и организаций проще начать дело, чем довести его до конца. Многие промышленные конгломераты в недавнем прошлом были раздроблены на составные части, чтобы независимые подразделения имели возможность сосредоточиться на собственной рыночной нише.

Для понимания ключевых факторов и их взаимодействия необходимо приложить усилия. Когда это понимание в организации есть, она может сосредоточиться на выполнении поставленных целей. Не следует постоянно менять задачи,

* Автор выделяет пять важнейших областей для совершенствования: оптимизация процесса (а не его отдельных частей), его эффективность и результативность, креативность (творческий подход) и способность к адаптации в условиях перемен. Очень важно учесть их взаимосвязи с целью достижения успеха организацией или отдельным лицом при реализации перемен. — Прим. науч. ред.

требующие внимания. В центре того, чем вы занимаетесь, должны быть наиболее значимые на данный момент вопросы. Следует регулярно анализировать свою деятельность, и главная текущая задача должна служить фундаментом для проведения перемен.

13. Отсутствие воли

Сотрудники, добивающиеся успеха в работе, вызывают у коллег желание следовать их примеру. Они стремятся добиться успеха и в определенный момент готовы попытаться совершить невозможное. Они не боятся потерпеть неудачу, чтобы потом выиграть, с готовностью признают совершенные ошибки и принимают похвалу за успехи в работе.

Компании должны стремиться исследовать новые направления, обладать потребностью менять производимую продукцию, способы поставки, организацию работы. Нежелание часто является результатом отсутствия сосредоточенности на конкретных задачах и непонимания условий, в которых осуществляется деятельность предприятия. Многие организации приступают к выполнению определенной программы, а затем бросают работу на полпути. Это может подорвать доверие сотрудников к руководству, которое очень трудно восстановить.

14. Неспособность противостоять неблагоприятным факторам в работе

Неумение противостоять неблагоприятным факторам связано с тем, что результаты работы часто не соответствуют ожиданиям, противоречат интересам отдельных сотрудников или организации в целом. Как отмечалось выше, ценность любой вещи зависит от индивидуального восприятия. Она может восприниматься и положительно и отрицательно. Трудно преодолеть негативное восприятие неблагоприятного фактора, когда сталкиваешься с ним в ходе работы.

«Вы считаете, что понимаете ситуацию, но вы не понимаете того, что она изменилась».

Рекламное объявление
компании Putnam Investment

Сотрудники и организации в целом неохотно отказываются от приносящей прибыль стабильности и не стремятся меняться сами. Необходимо обладать ясным пониманием соответствующего направления в работе и его взаимодействия с ключевыми факторами, чтобы быть готовым принять негативные последствия от преобразований, сопряженных с риском.

ПЯТЬДЕСЯТ ФАКТОРОВ, КОТОРЫЕ МОГУТ ПОМЕШАТЬ ОСУЩЕСТВЛЕНИЮ ПЕРЕМЕН

Трудно создать корпоративную культуру, в рамках которой сотрудники не только принимали бы перемены, но были готовы к их приходу. В компаниях, где

такая культура создана, всегда рады появлению новых креативных идей. От сопротивления изменениям до их принятия и поддержки — дистанция огромного размера, и путь этот тернист и извилист. Ниже приводится список, состоящий из пятидесяти факторов, которые способны свести на нет любые попытки организации изменить корпоративную культуру и добиться принятия преобразований со стороны сотрудников:

- не вовлекать в процесс перемен высшее руководство;
- оповещать сотрудников об изменениях, которые их затронут, в последний момент;
- ожидать, что люди не будут сопротивляться преобразованиям;
- надеяться, что сотрудники отнесутся к переменам неэмоционально;
- считать сотрудников, предпочитающих не меняться, противниками изменений;
- убеждать в необходимости перемен только высших руководителей;
- не требовать от руководства, чтобы оно изменилось;
- не настаивать, чтобы руководители служили примером;
- считать, что провозглашенная миссия организации будет служить для сотрудников мотивацией;
- позволять, чтобы сотрудники узнавали о предстоящих переменных по слухам;
- допускать, чтобы изменения являлись для сотрудников сюрпризом;
- не учитывать другие происходящие преобразования;
- не вникать в подробности, считая, что все само собой образуется;
- не тратить средства на обучение сотрудников, которых затронут перемены;
- ожидать, что люди переменятся, не меняя системы вознаграждения;
- игнорировать стресс, возникающий в организации в результате проведения перемен;
- не учитывать представителей трех групп — руководство, профсоюзы и неформальных лидеров;
- считать, что всегда можно реализовать еще больше перемен;
- полагать, что у команды перемен есть ответы на все вопросы;
- не учитывать в работе замечания сотрудников, которых коснутся изменения;
- выделять на осуществление преобразований слишком мало или чересчур много времени;
- считать, что все можно сделать единственно верным способом;
- не прислушиваться к тому, что предлагают другие;
- преувеличивать хорошее и преуменьшать плохое;
- дезориентировать сотрудников;
- считать, что успехи или неудачи прошлых лет не оказывают влияния на персонал;

- наказывать сотрудников, идущих на риск в работе;
- не извлекать уроков из совершенных ошибок;
- заранее оценивать способности сотрудников;
- не иметь плана информационной поддержки перемен;
- считать, что работнику достаточно озвучить задание только один раз;
- не награждать всех членов команды, занимающихся изменениями;
- разделять сотрудников на «мы» и «они»;
- не использовать в работе старую корпоративную культуру;
- считать, что прежний стиль работы был хорошим;
- не награждать по заслугам каждого, кто занят осуществлением перемен;
- полагать, что вносимые изменения все исправят и в будущем перемены не будут нужны;
- не желать отклоняться от намеченного плана преобразований;
- думать, что переход на другую работу или потеря работы не оказывают влияния на сотрудника;
- не осознавать последствий, которые несет для команды факт ее расформирования;
- считать, что только руководство определяет общественное мнение в организации;
- полагать, что вы можете манипулировать сотрудниками;
- вносить поверхностные изменения в управление;
- не привлекать сотрудников, которые будут затронуты новшествами, в планирование перемен;
- считать, что беседы об изменениях с глазу на глаз не нужны;
- не понимать, какое значение оказывает изменение масштаба работы на тех, кто уходит, и остающихся;
- ждать, когда другие начнут меняться;
- считать, что осуществить перемены несложно;
- полагать, что все, что вы учили в школе и институте, не устарело;
- думать, что раньше было лучше.

«Вы не можете по-настоящему управлять переменами, потому что они все равно произойдут. Зато вы управляете людьми в ходе совершения изменений, их отношением к переменам и реакцией на них».

Лэнс Даблин

«Слишком часто попытки преобразований заканчиваются провалом, потому что компания пытается изменить убеждения сотрудников, их ценности и порядок работы, вместо того чтобы трансформировать их повседневное поведение на работе. Делайте упор на то, что в организации нужно работать по-новому, чаще общайтесь с людьми, осуществляйте правильную политику и вводите необходимые производственные процедуры, отвечающие ожиданиям сотрудников».

Бил Трехент,
партнер компании
Coopers & Lybrand

ДЕСЯТЬ ЗАПОВЕДЕЙ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Роберт Рейд сформулировал десять заповедей, необходимых для управления организационными изменениями:

1. Анализируйте ситуацию в организации и потребность в переменах.
2. Добейтесь общего видения и единого понимания, в каком направлении нужно двигаться.
3. Обозначьте границу между настоящим и прошлым.
4. Создайте ощущение острой необходимости перемен.
5. Способствуйте осознанию того, что компании необходим сильный лидер.
6. Заручитесь политической поддержкой со стороны спонсоров.
7. Разработайте план осуществления перемен.
8. Создайте структуры, которые будут способствовать проведению изменений.
9. Ведите разъяснительную работу, вовлекайте сотрудников в процесс преобразований и говорите им правду.
10. Закрепите осуществленные перемены и создайте правовую основу.

ПРИМЕРЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Представленные ниже примеры управления организационными изменениями были переданы нам Ричардом Уэлшем, национальным директором компании Ernst & Young. В первом (и наиболее интересном) случае использовались приглашенные консультанты, во втором перемены осуществлялись силами сотрудников организации.

Использование консультантов

Исполнительный директор компании проявлял большой интерес к информационным технологиям, которые, как он полагал, позволят повысить эффективность работы и тем самым снизить издержки производства, приобрести конкурентные преимущества. Начальник отдела информационных систем компании сочетал в себе редкие качества: он разбирался в технических вопросах и бизнесе, обладал политическим чутьем и умел общаться с людьми.

Действуя в качестве агентов перемен, оба руководителя смогли хорошо подготовить своих сотрудников к работе по осуществлению изменений. Тем не менее они пригласили внешнего консультанта для руководства общим ходом работ и учета необходимых аспектов стратегии ведения бизнеса, информационных технологий и кадровой политики. Прежде всего нужно было составить четкий план развития бизнеса. Восемью вице-президентам поручили изложить их мысли по этому поводу на общем собрании, а также в форме служебных записок. Эти

материалы объединили в единую стратегию компании. Было четко определено направление развития.

Следующей задачей было получение информации о том, что думают топ-менеджеры компании об информационных технологиях в целом. Консультанты попытались определить их реальные потребности, чтобы выявить технологии, которые могут быть полезны в решении стоящих перед ними задач. Беседуя с сотрудниками, они убедились, что более ста руководителей среднего звена настроены против перемен.

Единственный выход из положения — заняться решением проблемы. Для этого необходимо было выяснить уровень осведомленности этих руководителей. Они, например, не понимали, как работают группы, занятые информационными системами, считали, что новые технологии очень дорого стоят; опасались, что, после того как сотрудники начнут пользоваться персональными компьютерами, они не смогут контролировать работу подчиненных.

В течение последующих шести—восемью месяцев консультанты провели ряд семинаров и занятий для этой группы руководителей, в результате чего их отношение к информационным технологиям и культуре управления претерпели радикальные изменения. В первую очередь консультанты помогли им проанализировать выполняемую работу, попросив описать ее и то, как она взаимодействует с деятельностью других сотрудников организации. Это подготовило их к следующему шагу — определению содержания информации, необходимой для принятия решений.

Семинары и занятия продемонстрировали, в частности, огромные потери (несколько миллионов долларов), которые терпит компания из-за неправильно организованной работы. В ходе обсуждения многие руководители среднего звена изменили свое отношение к информации и осознали пользу, которую она приносит. Руководители всех уровней убедились, насколько значительными станут убытки, если организация будет работать по-старому. Они поверили в пользу обмена определенными ресурсами и информацией.

Процесс управления изменениями занял почти два года и нелегко дался сотрудникам. Их способ внедрения новой системы работы оказался идеальным, потому что пользователи вовлекались в процесс перемен на начальной стадии, еще до разработки самой системы. И хотя этот способ требует много времени, он лучше прежних, которые выглядели идеальными только на бумаге, на деле же не могли быть использованы, потому что не учитывали человеческий фактор.

Опора на собственные силы

Компания, которая опиралась на собственные силы, наняла менеджера, чтобы создать структуру для осуществления намеченных перемен. Менеджер был технически хорошо подготовлен, разбирался в новых технологиях, обладал управленческим опытом. В иерархической системе компании он занимал ту же должность,

что и начальник отдела системного развития, и подчинялся начальнику управления информации, а тот, в свою очередь, президенту компании. Менеджер неплохо знал маркетинг и хорошо представлял, какие возможности открываются с внедрением новой системы, он также умел разрешать производственные конфликты. Структура, которую он возглавлял, состояла из 35 сотрудников.

Работа началась с объективной оценки уровня профессиональных навыков будущих пользователей, корпоративной культуры организации и отношения сотрудников к новой технологии. Руководители высшего звена были привлечены к планированию изменений и составлению плана информационной работы. Предполагалось также проведение разъяснительной работы, потому что сотрудники, которым предстояло использовать внедряемые информационные технологии, вначале недостаточно верили в их возможности. Для успешного введения новой системы необходимо было переубедить людей.

Группа подготовила сложную восьмичасовую презентацию, включавшую видеопрограмму, обсуждения, работу в небольших группах и др. Презентация называлась «Разработка видения на основе партнерства», что подразумевало сотрудничество отдела системного развития с остальными сотрудниками компании. Начальник управления информацией, убежденный, что людям нужно говорить правду, признал наличие в прошлом затруднений у отдела информационных систем и целого ряда допущенных ошибок. Он призвал всех к сотрудничеству и распределил основные роли среди участников презентации.

Были проведены большие изменения, разработаны новые системы, и будущие пользователи активно участвовали в процессе их разработки. Наладилось сотрудничество между различными подразделениями. Компания приобрела новую аппаратуру, и во всей организации началось использование методов работы, позволяющих повысить производительность. На основе пилотных проектов начала внедряться новая методика работы, было проведено широкомасштабное обучение сотрудников. Команда, занимавшаяся изменениями, использовала все перечисленные приемы внедрения изменений: вовлечение сотрудников, оповещение о предстоящих переменах, распределение обязанностей, назначение агентов перемен, оценка структуры организации и обучение работников.

Основной проблемой, с которой столкнулась команда, были нереалистичные представления руководства о сроках выполнения работы. Они полагали, что преобразования могут быть осуществлены за 12—18 месяцев. Руководители ожидали, что организация может быть преобразована полностью и многочисленные новые технологии внедрены за этот срок. Это было нереально, люди оказались разочарованы результатами работы и стали противиться изменениям.

Совершенно необходимо устанавливать реальные сроки для осуществления изменений. Преобразования затрагивают людей, которые не могут принять новую технологию за один день. Но у рассказанной истории хороший конец. Поскольку единственным серьезным недостатком в работе оказались непродуманные

сроки, организация все-таки начала использовать преимущества от применения новых технологий, как и было запланировано. В действительности для полного внедрения перемен потребовалось три-четыре года.

КРАТКИЕ ИТОГИ

Давайте подытожим сказанное, обратившись к тому, что было написано об управлении изменениями специалистами.

В 2001 г. в отчетном докладе на конференции компании Gartner Group отмечалось: «К 2005 г. предприятия, которые затратили много сил и энергии на обучение сотрудников методам управления организационными изменениями, будут на 70% лучше подготовлены для адаптации к изменившимся условиям, чем их конкуренты, не проводившие обучения работников. Это важно, потому что в 2005 г. только 35% крупнейших предприятий будут обладать способностью к последовательному стратегическому мышлению и в тактических интересах проводить широкомасштабные организационные изменения».

Уже упоминавшийся Дэрил Коннер, один из авторов книги Project Change Management (2000), заявляет: «Неправильно управлять только затратами на осуществление проекта, графиком работ и их качеством. Без управления социальным воздействием, которое он оказывает, его в большинстве случаев невозможно довести до полного завершения». *И вы не сможете реализовать полностью собственный потенциал.*

«Выживает не самый сильный или умный, а умеющий лучше других приспособиться к изменениям».

Чарльз Дарвин

В докладе, опубликованном в 2002 г. под заглавием «Мы перекроили свое предприятие», компания IBM заявила: «Мы поняли, что важные социальные изменения должны быть произведены в социальной структуре организации — в том, как люди понимают, что от них ожидают, как их вознаграждают и как управляют ими, как они принимают новые идеи. Для того чтобы получить желаемый набор ценностей, нам пришлось изменить характер работы».

Лу Герстнер, бывший исполнительный директор IBM, написал в сентябрьском номере журнала MIT Sloan Management Review (1997): «Если заниматься только написанием служебных записок, изменений не получишь. Хочешь добиться успеха — вовлекай в процесс сердца и души людей».

Роберт Кригель (Robert Kriegel) сказал: «Вы можете считать, что ваше предприятие движется по наезженной колее, но если замешкаться, колея может превратиться в канаву». А глубокая канава способна оказаться могилой для организации. Именно это происходит с предприятиями, которые подвергают своих сотрудников шоку от перемен в будущем. Давно пора перестать перенапрягаться на работе, лучше начать изменения. Не надейтесь на быструю езду, сохраняя невысокую скорость движения.

«На карикатурах Бака Роджерса, опубликованных в 1930-е годы, можно видеть людей, одетых в форму, удивительно напоминающую скафандры американских астронавтов, высадившихся на Луне. Успешный полет на Луну никого не удивил. Многие и раньше пророчили это. Но писатель-фантаст Айзек Азимов напоминает нам, что никто не предсказал самого удивительного факта, связанного с этим событием, — весь мир будет смотреть его по телевизору».

Уолтер Ристон,
банкир и писатель



«Проект напоминает стул на трех ножках. Эти ножки — процессы, технология и люди. Проект устойчив настолько, насколько прочна его самая слабая ножка».

Дж. Харрингтон

Управление изменениями применимо не только к организации. Эта концепция может быть использована во всем, что мы делаем. Мы начинаем меняться еще до нашего рождения и продолжаем меняться даже после смерти. Зачем же тогда противиться переменам при жизни?

Сегодня ни одна организация не может позволить себе бездействовать, глядя, как у нее на глазах бессистемно происходят изменения. Такая позиция чревата потерей конкурентных преимуществ. Управление организационными изменениями повышает прибыль компании на инвестиции на 30%. Ни одно предприятие не может себе позволить игнорировать воздействие, которое оказывает на людей быстро меняющаяся среда.

Уже упоминавшийся Том Питерс замечательно сказал об этом в своей книге *Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution* (1988): «Мы просто должны научиться любить перемены так же сильно, как ненавидели их в прошлом».

Перечень основных правил:

- Управление переменами требует целостного подхода.
- Перемены происходят, когда ожидания нарушены. Это отражается на компетентности сотрудников, их чувстве уверенности, самообладании и мироощущении.

В справочнике Прайс Притчетт (Price Pritchett) *A Survival Guide to the Stress of Organizational Change* (1995) читаем: «Сотрудники жалуются, что они горят на работе, что они как выжатый лимон, что они перегружены работой. Слишком многие из нас просто устали от чересчур большого количества перемен, неоднозначности и неопределенности». Чтобы противостоять этому, нужно подходить к организационным изменениям, используя хорошо разработанную системную методику. Акцент при этом следует делать на трех аспектах процесса организационных изменений:

- 1) как организация должна изменяться;
- 2) что организация будет делать, чтобы измениться;
- 3) как управлять процессом организационных изменений.

Многие компании слишком сосредотачиваются на втором аспекте, забывая про первый и третий.

- Ассимиляция изменений — это процесс, который происходит, когда люди приспосабливаются к нарушенному порядку вещей.
- Перемены могут оказывать на людей воздействие трех типов: макро-, микро- и организационное.
- Общий эффект от ускорения перемен порождает плохо управляемую рабочую среду. Шок от перемен в будущем возникает, когда люди больше не в состоянии сохранять адекватное поведение в условиях перемен.
- Повышение порога устойчивости к переменам и сокращение усилий, необходимых для адаптации к ним, увеличивают конкурентные преимущества и ценность.

Методика управления организационными переменами — это структурированный подход к управлению изменениями, который должен быть интегрирован во все начинания, связанные с преобразованиями внутри организации.

«Изменения — это закон жизни. И те люди, которые смотрят только в прошлое и на настоящее, наверняка лишены будущего».

Джон Кеннет
35-й президент

СОДЕРЖАНИЕ

К нашим читателям.....	5
Об авторе.....	7
Другие книги Джеймса Харрингтона	9
Посвящение	11
Благодарности.....	12
Вступительное слово	13
Предисловие	14
Столп I. Совершенство управления процессами.....	18
Столп II. Совершенство управления проектами	20
Столп III. Совершенство управления изменениями.....	22
Столп IV. Совершенство управления знаниями.....	22
Столп V. Совершенство управления ресурсами	24
Прыгнуть выше головы.....	26
Почему организации нуждаются в деловом совершенстве?	27
Общая характеристика совершенной организации	31
ГЛАВА 1	
Введение в совершенствование управления изменениями	33
Вступление	33
Почему нужны изменения?	40
Последствия отказа от управления изменениями	41
Что такое изменения?	43
Применение закона Мерфи к управлению изменениями	44
Вы хотите помочь окружающим измениться? Начните с себя!	44
Три фазы методологии улучшения результатов работы.....	46
ГЛАВА 2	
Фаза I. Как определить, что нужно менять в организации.....	48
Работа 1. Проведение оценки нынешнего состояния организации	48
Работа 2. Подготовка документов, описывающих видение ключевых факторов развития бизнеса.....	58
Работа 3. Разработка целей по улучшению результатов работы	61
Работа 4. Определение желаемых стандартов поведения.....	63

ГЛАВА 3

Фаза II. Как определять, что нужно организации, чтобы измениться	65
Работа 5. Разработка индивидуальных планов управления улучшениями результатов работы.....	65
Работа 6. Сведение воедино индивидуальных планов управления улучшениями результатов работы.....	74
Работа 7. Разработка 90-дневного плана действий.....	80

ГЛАВА 4

Методика управления изменениями в организации.....	83
Управление организационными изменениями	83
Управление болью	88
Ключевые роли в управлении изменениями.....	96
Карты ролей	104
Каскадное (многоуровневое) спонсорство	106
Создание синергии	110
Соппротивление переменам.....	113
Ассимиляция стресса.....	118
Циклы эмоционального реагирования	124
Как выработать приверженность.....	126
Жизнеспособность организации	129
Восемь факторов риска, связанного с переменами.....	131
Каким проектам нужно управление изменениями?	131
Семь этапов методики управления изменениями	132
Методы управления изменениями	134
Краткие итоги	138

ГЛАВА 5

Как добиться нужного отношения к делу со стороны сотрудников	139
Система вознаграждений и поощрений	141
Отрывок из книги «Как обеспечить успешную работу команды»	142
Признание	149
Примеры процедуры награждения и выражения признания	154

ГЛАВА 6

Фаза III. Управление процессом организационных изменений.....	156
Работа 8. Деятельность перед началом преобразований	157
Работа 9. Деятельность после начала преобразований.....	167
Проблемы, связанные с управлением процессом организационных изменений	169
Управление поведением сотрудников во время осуществления проекта	172

ГЛАВА 7

Совершенствование управления организационными изменениями. Краткое описание.....	173
Препятствия на пути к успешному управлению организационными изменениями	173
Пятьдесят факторов, которые могут помешать осуществлению перемен.....	177
Десять заповедей управления организационными изменениями	180
Примеры управления организационными изменениями.....	180
Краткие итоги	183

Джеймс Харрингтон

СОВЕРШЕНСТВО УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Редактор М.И. Лейко
Оформление серии В.А. Черников
Художник С.И. Леонова
Корректор Л.С. Барышникова

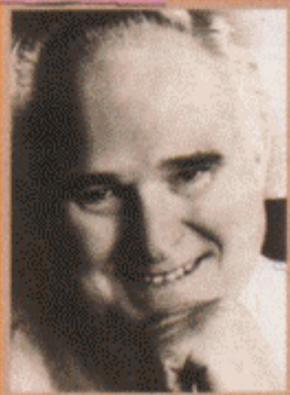
Подписано в печать 27.06.2007. Бумага офсетная. Формат 70x100/16.
Гарнитура Таймс. Печать офсетная. Усл. печ. л. 12,0. Тираж 2000 экз.
Заказ № 1573. Цена договорная

РИА «Стандарты и качество»
Адрес для переписки: 115114, Москва, а/я 21
Адрес: 115088, Москва, 2-я ул. Машиностроения, д. 17
Тел.: (495) 988 8434, 771 6652, 506 8029
Факс: (495) 771 6653, 600 8287
Интернет-магазин: www.mirkachestva.ru

ОАО «Калужская типография стандартов»
248006, Калуга, ул. Московская, д. 256.



21326



Дж. Харрингтон —

признанный лидер в области практического применения современных методологий совершенствования бизнес-процессов, экс-президент и экс-председатель Американского общества качества и Международной академии качества. В настоящее время является генеральным директором созданного им института Harrington Institute Inc. Автор 28 книг и разработчик 10 пакетов прикладных программ.*

Книга обобщает знания и опыт одного из самых известных в мире специалистов в области качества Дж. Харрингтона. В ней изложены основные методы и средства обеспечения делового совершенства организаций. Это третья книга серии «Пять столпов организационного совершенства». Она посвящена вопросам сохранения конкурентоспособности компании при осуществлении организационных изменений, которыми необходимо правильно управлять. Читатель сможет найти полезные сведения по следующим вопросам:

- три фазы методологии улучшения результатов работы;
- как определить, что нужно менять в организации;
- как создать методику управления изменениями, подходящую вашей компании;
- как управлять процессом изменений;
- как добиться нужного отношения к делу со стороны сотрудников.

Серия «Пять столпов организационного совершенства» состоит из книг «Совершенство управления процессами», «Совершенство управления проектами», «Совершенство управления изменениями», «Совершенство управления знаниями», «Совершенство управления ресурсами».

Процессы, описываемые в каждой из них, направлены на проведение непрерывных изменений в целях ускоренного создания в компании корпоративной культуры «обучающейся» организации при одновременном поддержании процедур и структур, обеспечивающих ее оптимальную эффективность. Комплексное управление пятью элементами делового совершенства является ключевым условием успешности компании.

Библио-Глобус
 Москва Мясницкая 6/3 стр.1 Тел: 781-19-00
 http://www.biblio-globus.ru 628-35-67
 624-46-80

9 785949 380811

