

Тема:

«Анализ готовности организации к проведению изменений»



Оглавление

Введение	4
Цели и задачи курса	4
Перемены – это эксперимент?	5
Раздел 1. Оценка готовности компании к организационным переменам	6
Формула перемен Д.Глейчера	7
Сбор информации на этапе оценки готовности организации к переменам.....	8
«Анализ силового поля»	9
Рекомендации по проведению «анализа силового поля»	11
Примеры сил, способствующих переменам, и сил сопротивления.....	12
Пример «анализа силового поля».....	13
«Звезда» заинтересованных лиц	13
Алгоритм создания «звезды» заинтересованных лиц	14
Другие методики проведения анализа интересов заинтересованных лиц.....	16
Наглядное представление заинтересованных лиц	17
Коммуникации с заинтересованными лицами	17
Семь ключевых факторов будущего успеха преобразования GE.....	18
Графический анализ готовности к переменам Д.Ульриха	19
Модель МакКинси (7s)	20
Смешанный анализ.....	21
Модель Вейсборда.....	22
Модель «магического треугольника» и «модель звезды» Гэлбрайта.....	23
Самооценка и факторы успешности агента перемен	23
Прогнозирование сопротивления.....	24
Оценка готовности компании к переменам Х.Рамперсада	25
Инструмент выявления потенциальных источников сопротивления и агентов перемен ...	26
Модель ADKAR	28
Матрица оценки готовности сотрудников компании к проведению изменений	30
Тренинг как инструмент оценки готовности к переменам	30
Вовлечение персонала на этапе оценки возможности проведения изменения: проблемы и решения.....	32
Право на ошибку как элемент корпоративной культуры. Управление ожиданиями	33
Раздел 2. Подготовка к внедрению организационных перемен.....	34
Первые шаги спонсора и лидера перемен	34

Готовность спонсора перемен.....	35
Логика внедрения изменений.....	36
Еще раз о временном факторе.....	37
Факторы успешности программы изменений в части работы с персоналом.....	39
Заключение.....	40
Глоссарий.....	41
Список рекомендуемой литературы и интернет-ресурсов.....	43

Введение

Цели и задачи курса

Нет ничего более трудного, чем браться за новое, ничего более рискованного, чем направлять, или более неопределенного, чем возглавлять создание нового порядка вещей, потому что противниками нововведений будут выступать те, кому хорошо жилось при старом порядке вещей, а робкими защитниками – те, кому будет хорошо при новом.

Н.Макиавелли «Государь»

Нам нужен прогресс, но чтобы все оставалось, как раньше.

Э.Маккензи

Статистика сегодняшнего дня более чем неутешительна: только 25% всех проектов организационных изменений оказываются успешными, и тому есть много причин. Согласитесь, что в современном бизнесе нередка ситуация, когда первое лицо выражает соратникам свое желание «повернуть налево или направо», причем еще вчера, и бизнес «встает на дыбы» и бросается в омут новых идей первых лиц, толком не понимая, зачем это нужно и как необходимо подойти к организации самой перестройки. В результате получается, что часто старые «накатанные» дела, приносившие неплохой доход, уже толком не делаются, а новые еще никак не могут быть сделаны по самым различным причинам; вот и растет мощная волна сопротивления как отдельных работников, так и целых организационных систем столь желанным для руководителя переменам.

Именно поэтому многие исследователи сегодня посвящают свои труды оценке возможности проведения организационных изменений, готовности организации к переменам, акцентируют внимание бизнесмена-практика на важности этапа планирования трансформационных процессов и оценки необходимых для успешной реализации перемен ресурсов. Если аспекты планирования изменения как проекта вы будете рассматривать в модуле «Управление проектами», то в данной теме мы остановимся на критически значимых для оценки возможности проведения перемен факторах, а также на конкретных инструментах, которые используются для этой цели современными компаниями. Так как в одной из следующих тем будет рассматриваться процессный подход к проведению изменений Дж.Коттера, который также подразумевает возможность факторной оценки готовности компании к переменам, на его модели мы останавливаться не будем и обратимся к работам других авторов.

Итак, в результате изучения данного курса вы сможете:

- самостоятельно провести анализ готовности вашей компании или подразделения к старту проекта перемен и принять решение относительно возможности его реализовать;
- разработать план подготовки к его запуску, учитывающий риски, выявленные на этапе анализа возможности реализации изменения;

- спрогнозировать вероятные очаги сопротивления как организационных систем, так и отдельных работников.

Перемены – это эксперимент?

Перемены в организации могут затрагивать самые разные аспекты – жизнь отдельной группы людей, функционирование целых подразделений и организации в целом; при этом понятие «изменение» мы можем связать и с внедрением системы автоматического контроля пребывания сотрудников в офисе, и с кардинальным изменением стратегии бизнеса, к примеру, с закрытием одного бизнес-направления и созданием принципиально нового.

Перемены, как отмечал Феликс Янссен в своей книге «Эпоха инноваций», могут касаться:

- применения новых материалов, компонентов, составляющих;
- введения новых процессов;
- открытия новых рынков;
- внедрения новых организационных форм.

Одни аспекты жизни организации изменить проще, чем другие. К примеру, легче изменить отдельные проекты, подсистемы управления или структуры, сложнее – стратегии, ценности, культуру.



Рис. 1. Иерархия перемен.

Однако справедлива ли показанная на рисунке иерархия? Ведь, не изменив сложного, зачастую невозможно добиться перемен в малом. Изучая подходы практиков и научной мысли к проведению изменений, необходимо учитывать противоречивость описываемых в современной литературе подходов и стараться адаптировать их к специфике конкретной ситуации.

Изменения – это эксперимент; более того, это эксперимент на людях, результат которого не очевиден до самого конца. Приступая к управлению процессом перемен, менеджеру всегда следует помнить, что существует масса рисков, которые на этапе «входа в изменение» оценить и выявить достаточно сложно. Трезвое осознание этого обстоятельства и желание управлять своим будущим – залог успеха. Мы с вами уже познакомились (в модуле «Стратегический менеджмент») с подходами к сценарному планированию, и здесь вновь вынуждены вернуться к тому, что вариант «нескольких видений будущего» и критериев перехода от одного к другому поможет более уверенно идти в неизведанное. Поэтому для запуска проекта изменений важным этапом является разработка понятной картины будущего, вернее, даже нескольких ее вариантов, а также глубокий анализ того, насколько компания готова к трансформационным процессам, когда именно и где (если компания представляет собой, к примеру, территориально распределенный холдинг) им стоит стартовать.

Раздел 1. Оценка готовности компании к организационным переменам

Если вы уже добрались до модуля «Управление изменениями», то у вас за плечами уже и темы, касающиеся реализации стратегии, и модуль «Управления проектами», а значит, вы наверняка легко сможете нарисовать путь:

Стратегическая цель → мероприятия/проекты, позволяющие ее достичь → необходимые ресурсы (время, деньги, люди и т.д.) → бюджет + план проекта



Рис. 2. От цели — к плану и бюджету.

Соответственно, если есть оценка необходимых для реализации всех поддерживающих стратегию перемен ресурсов и подтверждается возможность их получения (бюджет дают, люди вроде как есть, время выделено...), то можно начинать перестройку? К сожалению, не все так просто, как хотелось бы, и очень важно наряду с формальной оценкой ресурсной возможности провести анализ ключевых факторов успеха планируемого изменения. Какие же факторы надо в обязательном порядке проанализировать, прежде чем входить в реку перемен? Как это удобнее делать?

Вспомним базовую модель успешного изменения Курта Левина: «размораживание – движение – замораживание». Итак, чтобы изменение было успешным, необходимо суметь «разморозить» организацию, команду подразделения, отдельного человека, помочь ей/ему осознать, что необходимо перейти из состояния «А» в состояние «В» (в первую очередь, изменить свое поведение) и не вернуться на круги своя. Давайте взглянем, как различные исследователи подходят к рассмотрению ключевых факторов, обеспечивающих это самое «размораживание – движение – замораживание».

Перед началом любых организационных преобразований необходимо оценить, насколько они значимы и необходимы.

Формула перемен Д.Глейчера

Дэвид Глейчер предложил следующую формулу, которая позволяет оценить необходимость изменений:

$$C = (ABD) > X,$$

где С – изменения;

А – уровень неудовлетворенности статус-кво;

В – четкое представление желаемого состояния;

Д – первые практические шаги по направлению к желаемому состоянию;

Х – стоимость изменений: не только финансовая, но и связанные с этим прочие издержки.

Из формулы следует, что изменения должны произойти тогда, когда в наличии имеются три элемента – А, В и D и, более того, вместе взятые они дают больший эффект, чем «стоимость» осуществления перемен X – затраты сил, времени, дискомфорт и т.п. Готовность организации к изменениям будет недостаточной, если А, В или D слишком малы. Дефицит каждого из трех элементов может быть охарактеризован следующим образом.

Дефицит А: «Мы довольны тем, как в настоящее время обстоят дела».

Дефицит В: «Хотя нас не очень устраивает, как сегодня идут дела, мы не имеем представления, как их улучшить».

Дефицит D: «Мы знаем, чего мы хотим, но не знаем, как начать действовать».

Нельзя недооценивать элемент X, то есть «стоимость» изменений; даже если элементы А, В и D значительны, они могут быть меньше, чем предполагаемая стоимость изменений. И в качестве альтернативы повышению А, В или D можно постараться сократить X – как на самом деле, так и хотя бы в представлении людей, поскольку предполагаемая стоимость может измениться из-за страха людей перед неизвестным.

Чтобы использовать формулу перемен следует максимально полно собрать информацию по указанным элементам – А, В, D и X.

Сбор информации на этапе оценки готовности организации к переменам

На стадии определения задач проекта организационных преобразований требуемая для принятия решения «идти или нет» информация подразделяется на четыре базовые категории.

1. Время. Сколько есть времени на разработку и внедрение изменений? Так ли это срочно? Что произойдет, если все оставить, как есть? Будет ли так же актуален для нас результат перемен, после того как мы потратим время на обучение/переобучение персонала, перестройку корпоративной культуры и т.д.?

2. Стоимость. Сколько нужно денег для реализации проекта перемен? Сколько компания сэкономит/заработает в результате изменения?

3. Качество результата. В соответствии с какими стандартами надлежит оценивать результат перемен?

4. Количество. Насколько обширным должно быть изменение? Должно ли оно охватить всю организацию либо только отдельные бизнес-единицы? Что случится, если мы будем жертвовать качеством ради количества?

Все эти четыре категории должны быть сбалансированы друг относительно друга. При этом в любых проектах организационных преобразований для достижения целей приходится чем-то жертвовать. Секрет состоит в том, чтобы спонсоры проекта взвесили все варианты, которые представила им проектная команда.

Полезно перед стадией внедрения организационных изменений применить пять базовых принципов принятия решения – 5 «С».

Consider (Рассматривайте):

- выявите суть проекта перемен, оцените время и другие факторы;
- проведите серию опросов, выясните, какая информация нужна команде инициаторов перемен;
- определите цели организационных преобразований.

Consult (Консультируйтесь):

- соберите максимально полную и доступную информацию;
- вовлеките всех заинтересованных лиц или их представителей;
- проведите «мозговые штурмы» либо сессии по обучению действием, если это необходимо;
- определите момент, когда надо закончить консультационный этап.

Crunch (Завершайте):

- проанализируйте все сценарии и варианты осуществления организационных изменений и примите решение относительно предпочтительного;
- подготовьте план перехода от состояния «как есть» к состоянию «как должно быть».

Communicate (Общайтесь):

- организуйте рабочие встречи команды инициаторов перемен, выявите ключевые заинтересованные стороны (на кого и на что повлияет планируемое решение);
- сформируйте письменные отчеты о проведенных встречах и принятых решениях;
- к тому моменту, когда принятое решение начнет исполняться, удостоверьтесь, что все члены рабочей группы понимают смысл решения одинаково.

Check (Контролируйте):

- после проведения встречи известите целевую аудиторию о принятом решении и контролируйте этапы его исполнения;
- отмечайте изменения, возникающие в процессе исполнения решения, и направляйте процесс так, чтобы избежать искажений в его понимании;
- периодически оценивайте степень воздействия данного решения на его целевую аудиторию, при необходимости вносите корректировки по результатам мониторинга.

«Анализ силового поля»

Положительное или негативное отношение людей к переменам зависит не столько от результатов перемен, сколько от того, была ли удовлетворена потребность людей в контроле ситуации, ведущей к переменам. Восприятие успеха перемен связано не столько с реальным состоянием, сколько с разрывом (в восприятии людей или организаций) между тем, чего они ждали от перемен, и тем, что в действительности произошло, с их возможностью приспособливаться к меняющейся ситуации.

Здесь нельзя еще раз не упомянуть стремление отдельных руководителей бросаться самим и увлекать организацию «из огня да в полымя», когда один проект масштабных перемен сменяется другим, не давая работникам передышек. Рано или поздно люди устают постоянно идти на «штурм Зимнего дворца», им просто необходимы периоды стабильности. Поэтому, оценивая возможность старта очередного проекта перемен, необходимо задумываться, успели ли мы достойно завершить прошлые начинания, и насколько работники, вовлекаемые в перемены, устали от предыдущих метаморфоз. Есть и другие факторы, которые необходимо учитывать, стремясь войти в новое «море перемен».

Отец-основатель управления изменениями Курт Левин предложил простой и понятный инструмент, позволяющий оценить, насколько движущие силы перемен превалируют над потенциальным сопротивлением переменам.

Концепция анализа «силового поля» – это один из инструментов, который поможет предпринять нужные действия, чтобы преодолеть сопротивление и обеспечить должную энергию планирующихся перемен. Этот метод предполагает активный анализ и оценку текущего положения дел.

Определяя задачи проекта организационных изменений, вы часто не знаете, что именно делать. В тех случаях, когда трудно принять решение, так как имеется слишком много «за» и «против» и сложно все это «взвесить» в голове, используется карта анализа поля

сил.

«Анализ силового поля» (Force Field Analysis) – анализ баланса факторов или сил, которые способствуют переменам (движущих сил изменения) и, наоборот, их подавляют (сил сопротивления).

Эти силы могут брать начало как внутри, так и вне организации: в особенностях поведения людей, их образе мышления, базовых ценностях, или в системах и процессах, ресурсах, которые существуют и стимулируют способность организации к действенным переменам.

Модель «силового поля» представляет текущую ситуацию как динамическое равновесие, управляемое многими факторами, которые «оставляют все в том виде, как есть». Чтобы продвинуться к цели, необходимо оценить сопротивление и постараться изменить этот баланс в пользу сил, направленных на достижение цели. Какая сила больше? «За» или «против»?

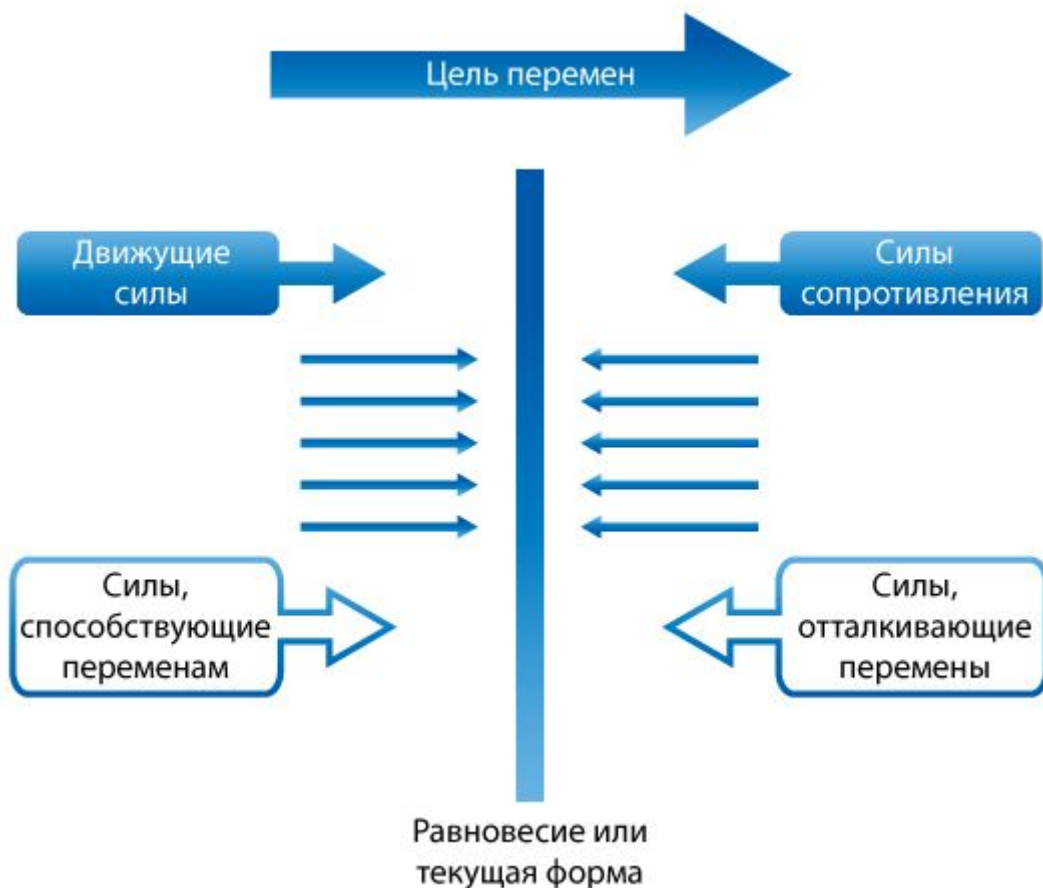


Рис. 3. Модель «анализа силового поля».

Достижение результата перемен является ничем иным, как передвижением линии равновесия вправо – в сторону достижения цели. Оно может быть достигнуто за счет усиления или добавления движущих сил, сокращения или отодвигания сдерживающих сил или комбинации этих мер.

Данный вид анализа можно провести в форме «мозгового штурма» или с использованием методов Дельфи либо экспертных оценок. Каждую выявленную силу можно оценить, к

примеру, по 5-балльной системе и вывести взвешенную оценку типа «Чья взяла».

Рекомендации по проведению «анализа силового поля»

Уточните изменение или решение, которое будет анализироваться. При проведении в компании «мозгового штурма» по определению сил, действующих «за» и «против», требуется использование методики постановки вопросов.

1. Определите вопрос.
2. Уточните его:
 - в контексте настоящей ситуации,
 - в контексте желаемой ситуации.
3. Проведите инвентаризацию движущих сил и сдерживающих факторов (ими могут быть люди, материальные средства, организация, среда и т.д.).
4. Перечислите силы либо мероприятия, которые, возможно, помогут устранить или нейтрализовать силы сопротивления или создать дополнительные движущие силы изменения.

Для этого лучше найти/сформулировать способы:

- усиления поддержки (например, путем взаимодействия с ключевыми поддерживающими лицами);
- обеспечения более заметной поддержки в ваших планах (например, связывание мер с приоритетными требованиями клиента);
- связи вашего решения с этой поддержкой (например, решение могло бы облегчить достижение ключевой бизнес-цели, которая важна для генерального директора).

После того как вы завершите работу с движущими силами перемен, распределите сдерживающие силы по категориям.

- **Препятствия.** Условия, события, вещи, для уменьшения или исключения действия которых не существует очевидного средства (правила, политика, законы).
- **Ограничения.** Ограничивают прогресс или успех, которых вы надеетесь достичь (ресурсы, бюджет, время).
- **Видимость.** Непроверенные предположения или ожидаемое противодействие («Мы раньше так никогда не делали!»).

Определите шаги по «нейтрализации» сдерживающих сил.

- **Препятствия.** Поищите способы обойти или изменить политику или правила.
- **Ограничения.** Ищите альтернативные подходы, которые сэкономят ресурсы, или возможные источники дополнительного времени, денег и т.д.
- **Видимость.** Попробуйте лучше понять ситуацию и преодолеть опасения.

Определите, какие «нейтрализующие» действия необходимы/желательны, и включите их в свои планы:

- сосредоточьтесь на вопросах, находящихся в сфере вашего влияния и контроля и в сфере контроля спонсора проекта перемен;
- определите людей, которые помогут вашей команде решить эти проблемы или устранить препятствия.

Примеры сил, способствующих переменам, и сил сопротивления

При одном только усилении движущие силы могут очень хорошо стимулировать переменны, но при этом также происходит и возрастание напряжения за счет появления новых сил сопротивления. Если движущие силы перемен были усилены, этот новый уровень баланса сил нуждается в постоянной и стабильной поддержке, или эффект перемен может быть утерян. Приведем примеры движущих сил и сил сопротивления.

Таблица 1. Примеры сил, способствующих переменам, и сил сопротивления.

Силы, способствующие переменам	Силы сопротивления
Корпоративная культура, поддерживающая инновации	Система оплаты труда, ориентированная на процесс, а не на результат
Партисипативный (поддерживающий, наставнический) стиль управления	Неэффективная система коммуникации стратегии перемен
Наличие в команде работников, которые уже принимали участие в подобных успешных проектах перемен	Структура компании, не способствующая развитию горизонтальных связей
Сильный лидер, способный возглавить проект перемен	Неформальный лидер, который, скорее всего, займет позицию «главного сопротивленца»
Есть четкое видение результата перемен и путей их достижения	Потеря безопасности
Понимание необходимости изменений	Традиции и обычаи
Требование более быстрого обслуживания со стороны клиентов/ поставщиков (внешних и внутренних)	Страх перед ошибкой, «комплекс отличника»
Низкая производительность труда	Устоявшиеся штампы и шаблоны поведения в работе
Наличие невыполненных заказов	Установившиеся «близкие» отношения с имеющимися поставщиками
Необходимость снижать цены	Снижение продуктивности во время переобучения
Высокий уровень конкуренции, активные наступательные действия конкурентов	«Нежелание дать ход делу» как часть корпоративной культуры
Несовместимость разных подсистем управления	Угрозы статусу неформального лидера либо большинства работников, которые будут вовлечены в переменны
Прямые указания и поддержка администрации	

Пример «анализа силового поля»



Рис. 4. Пример «анализа силового поля».

«Силой» может быть все, что угодно: неудовлетворенная потребность клиента, руководитель или должностное лицо со своим мнением (и большими полномочиями!), новое оборудование/технологии, стратегические цели, неудовлетворительное качество продукции и т.д.

На рис. 4 показан пример «анализа силового поля». Цель изменений: переход на процесс цифрового цветоделения для прессов №№ 3 и 4.

«Звезда» заинтересованных лиц

Дополнительным инструментом, облегчающим проведение «анализа силового поля», служит анализ заинтересованных сторон. В отличие от движущих сил или сил сопротивления, как правило, имеющих прямое отношение к изменениям, представители так называемых заинтересованных сторон (интересантов, стейкхолдеров) – конкретных лиц, групп или организаций, косвенно либо напрямую выигрывают или проигрывают от изменения ситуации. Эти заинтересованные стороны также могут находиться как внутри, так и вне организации, и активная работа с ними может повлиять на непосредственные движущие силы перемен или ослабить/усилить действие сил сопротивления.

Анализ заинтересованных лиц включает рассмотрение непосредственных участников проекта организационных преобразований, тех, на кого проект окажет воздействие, а также тех, кто хотел бы повлиять на проект.

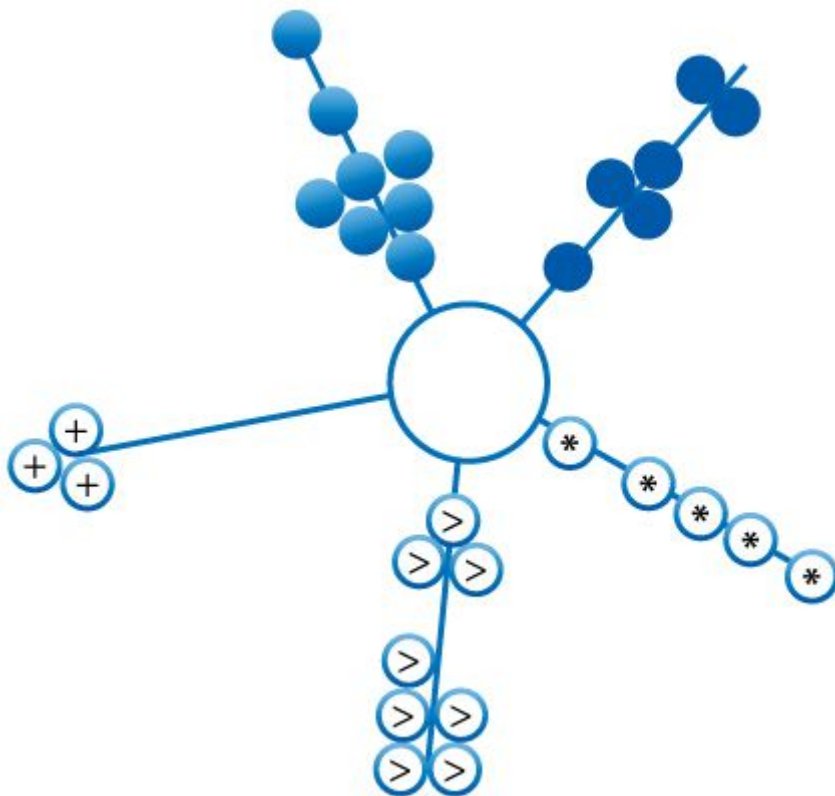


Рис. 5. «Звезда» заинтересованных сторон.

В результате анализа заинтересованных сторон следует получить ответы на следующие вопросы.

- Чьи интересы напрямую связаны с проектом перемен?
- Кто заинтересован в результатах проекта?
- Кто будет влиять на проект?
- На кого проект окажет влияние?
- Кто будет противодействовать проекту?

В качестве инструментов описания карты заинтересованных сторон можно использовать таблицу и схему – «звезду» заинтересованных сторон (см. рис. 5). На более поздних этапах цикла проекта данные, полученные с помощью этих инструментов, будут использоваться для решения вопросов, на кого из этих лиц стоит воздействовать, как и когда это лучше делать.

Алгоритм создания «звезды» заинтересованных лиц

Описанную ниже методику можно использовать для оценки общей картины, взаимоотношений и степени важности заинтересованных сторон.

1. Участники пишут название или имя каждого заинтересованного лица (ЗЛ) на белых карточках размером приблизительно 10x10 см и раскладывают их на большом столе (на полу) или прикрепляют на стену.

2. Когда все предложения по ЗЛ поступили, определяются основные интересы каждого ЗЛ по отношению к проекту организационных преобразований.
3. Карточки группируются по принципу схожих интересов. После достижения соглашения по группам белые карточки заменяются цветными: для каждой группы интересов можно использовать свой цвет. Название или имя ЗЛ переносится на цветную карточку; его основные интересы указываются здесь же, под названием или именем. Чем более влиятельным является ЗЛ, тем ближе к центру располагают карточки, обозначающие его возможности влияния на проект организационных изменений.
4. Цветные карточки раскладываются в форме «звезды»: каждая группа образует «лучик», а в центре «звезды» располагается сам проект. На основе групповых суждений карточки располагаются на таком расстоянии от центра, которое соответствует важности ЗЛ для осуществления проекта. Карточки прикрепляются при помощи невысыхающего клея, чтобы сохранялась возможность внесения в схему изменений. Данный подход позволяет визуализировать анализ и, таким образом, создать условия для проведения системного анализа готовности компании к ответным мерам и реализации проекта организационных преобразований.
5. Определяется роль каждого заинтересованного лица. Список их может быть следующим:
 - *лицо, принимающее решения (ЛПР)* – это заинтересованное лицо должно принимать решения, касающиеся проекта;
 - *лицо, оказывающее влияние* – заинтересованное лицо, которое оказывает влияние на проект и/или на тех, кто принимает решения;
 - *игрок* – это заинтересованное лицо должно играть в проекте определенную роль;
 - *согласие* – согласие данного заинтересованного лица требуется, если проект должен иметь успех (например, пользователи компьютерных систем, клиенты).
6. Ключевые вопросы относительно каждого заинтересованного лица, на которые необходимо получить ответы при анализе.
 - Какова степень влияния на проект данного человека или группы?
 - Оказывают ли они на него прямое воздействие?
 - Оказывают ли они на него косвенное воздействие?
 - Они не оказывают на него влияния, но все же имеют возможность воздействовать, если решат это сделать?
 - Какова его (их) роль?
 - У них позитивное, нейтральное или негативное отношение к проекту?

Другие методики проведения анализа интересов заинтересованных лиц

Анализ заинтересованных сторон можно проводить и иными методами.

Напишите «Я» в центре листа и обведите кружком. Отметьте тех заинтересованных лиц, к которым у вас есть прямой доступ, нарисовав их вокруг «Я», и соедините их с «Я» линиями. Используйте одинарную линию для обозначения слабой связи и двойную линию – для сильной связи. Используйте «+», «-» или «о» для обозначения позитивного, негативного или нейтрального отношения ЗЛ к проекту. Используйте «?», если вы не знаете этого. Эта картинка показывает заинтересованных лиц, к которым у вас есть прямой доступ.

1. Впишите оставшихся заинтересованных лиц в квадраты по бокам, используя «+», «-» и «о», и укажите, позитивно, негативно или нейтрально они настроены к проекту. Используйте «?», если не знаете этого.
2. Напишите имена остальных стейкхолдеров, к которым у вас есть доступ и которые также имеют доступ к одному или более из ваших заинтересованных лиц.



Рис. 6. Пример диаграммы влияния заинтересованных лиц.

Теперь у вас есть «диаграмма влияния заинтересованных лиц». Вы можете использовать ее для принятия решения о том, как наилучшим образом повлиять на то или иное заинтересованное лицо. Вы можете сделать это сами, но будет лучше, если вы попросите сделать это других.

Наглядное представление заинтересованных лиц

В случае необходимости наглядное представление ЗЛ может быть дополнено их письменным анализом – составлением таблицы (см. ниже). Это особенно полезно, если проект сложен и осуществляется в обстановке многочисленных конфликтов интересов.

Таким образом, проведение анализа заинтересованных лиц подразумевает.

- *Относительно заинтересованных лиц, которые имеют негативное, позитивное или нейтральное отношение к проекту:* их необходимо рассмотреть в обязательном порядке.
- *Относительно тех заинтересованных лиц, у которых отсутствует линия влияния или она очень длинна:* вы должны поставить перед собой цель «укоротить» линию влияния, чтобы получить доступ к данному лицу.
- *Относительно тех, кто, на ваш взгляд, входит в группу ЗЛ, но чье отношение к проекту перемен неизвестно:* вы должны выяснить, что они собой представляют, и перевести их в другую категорию.

Таблица 2. Таблица заинтересованных лиц.

Заинтересованное лицо	Интерес к проекту перемен	Опасения в связи с выполнением проекта	Сильные стороны	Слабые стороны	Как может повлиять на проект перемен	Какую выгоду проект может получить от участия данного ЗЛ	Какую выгоду получит заинтересованное лицо	Относительная важность заинтересованного лица для проекта

Коммуникации с заинтересованными лицами

Заинтересованные лица – это в первую очередь те, на кого воздействуют переменны, а также те, на чью деятельность они в результате окажут влияние. Важно выявить этих людей, зафиксировать их мнение еще на этапе планирования изменения, чтобы гарантировать, что их влияние впоследствии не приведет проект к неудаче.

Никогда не недооценивайте способности заинтересованных лиц уничтожить ваши наилучшие планы!

Привлечение заинтересованных лиц, прогнозирование степени их влияния на результаты проекта перемен – обязательная и существенная задача. Она осуществляется как посредством построения формального плана коммуникаций, так и в рамках неформального общения отдельных членов группы инициаторов перемен – как на запланированной основе, так и по мере надобности.

Выстраивание коммуникаций с заинтересованными лицами может быть построено в соответствии со следующим алгоритмом:

1. Определение для каждого заинтересованного лица:
 - сообщений, которые ему нужно передать;

- возможных способов/средств передачи информации, которые можно использовать для коммуникации с ним;
- частоты коммуникаций.

Подумайте, что вам хотелось бы узнать и когда, если бы вы были на месте конкретного заинтересованного лица. Поставьте перед собой цель взглянуть на ситуацию с его/ее точки зрения!

2. Планирование коммуникаций для каждого ЗЛ и определение контрольных точек.

Таблица 3. Контроль коммуникаций с заинтересованными лицами.

	Дата	Спонсор	Генеральный директор	Директор по стратегии	Финансовый директор	Главы отделов
Совещание	1/3/97	У	У	У		
Командный брифинг	12/3/97	У				
Докладная записка А	14/3/97		У	У	У	У
Докладная записка В	21/4/97		У	У		
Презентация	4/4/97	У				У

Семь ключевых факторов будущего успеха преобразования GE

Д.Ульрих, опираясь на материалы исследований, проведенных в конце 90-х годов в компании General Electric, выделил семь ключевых факторов успеха преобразований, которые он рекомендует анализировать на этапе планирования перемен. Каждый фактор можно оценить с помощью несложного опросника, приводимого ниже.

Таблица 4. Опросник для оценки возможности старта перемен в GE.

КФУ изменения	Вопросы для оценки готовности компании к изменению
Лидер изменения На кого ляжет ответственность за успех изменения?	Есть ли у нас в компании лидер, – который сможет возглавить команду по проведению изменения, – который публично возьмет на себя ответственность за проведение изменения, – который добьется выделения ресурсов для проведения изменения, – который сможет выделить достаточно времени и энергии для того, чтобы изменение было успешным
Создание ощущения необходимости проведения изменения Зачем нам меняться?	– Видят ли работники необходимость проведения изменения? – Понимают ли они, что это очень важно? – Знают ли они, какую выгоду в долгосрочной и краткосрочной перспективе изменения принесут компании в целом и каждому работнику в частности?
Формирование видения будущего Что произойдет, когда изменение будет реализовано?	– Понимают ли работники, каким образом должно измениться их поведение (что они должны будут делать не так, как сейчас)? – Насколько велик энтузиазм работников по отношению к результатам планируемого изменения? – Понимаем ли мы, какие выгоды от изменения получают все основные выгодополучатели и клиенты компании?

<p>Создание приверженности Кто еще в обязательном порядке должен быть привлечен к реализации проекта изменения?</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Понимают ли спонсоры необходимость изменения? – Кто еще должен быть вовлечен в проект реализации изменения, чтобы оно было успешным? – Как создать коалицию по поддержке процесса изменений? <p>Могут ли они:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Убедить всех ключевых сотрудников поддержать планируемые изменения? – Грамотно распределить ответственность за отдельные шаги изменения?
<p>Изменение систем и структур Как будет осуществлена поддержка изменения?</p>	<p>Понимают ли спонсоры изменения,</p> <ul style="list-style-type: none"> – Каким образом оно должно быть связано с различными подсистемами управления (подбором и обучением персонала, оценкой персонала, системой вознаграждений, структурой, системой коммуникаций)? – Каким образом эти связи должны привести к успеху изменения?
<p>Мониторинг успехов Что будет мериллом успеха?</p>	<p>Есть ли у спонсоров изменения:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Инструмент измерения его эффективности? – План оценки эффективности как результата, так и процессов, необходимых для реализации изменения?
<p>Ориентация на результат Как начнутся перемены и как они будут доведены до результата?</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Знают ли спонсоры изменения, каким будет его первый шаг? – Имеют ли они долгосрочный и краткосрочные планы действий? – Продумали ли они механизм внесения возможных корректировок и адаптации к ним отдельных групп вовлеченных в изменения сотрудников?

Ответы на приведенные выше вопросы позволят потенциальному руководителю проекта изменений оценить, все ли ключевые факторы успеха изменения учтены, прежде чем будет нажата кнопка «пуск».

Графический анализ готовности к переменам Д.Ульриха

Ряд компаний при принятии решения о возможности реализации тех или иных перемен использует следующий графический подход, который позволяет оценить готовность компании к предстоящим переменам пофакторно, выявив слабые места и сфокусировав на них основные усилия.

Приведем пример представления результатов такого анализа.

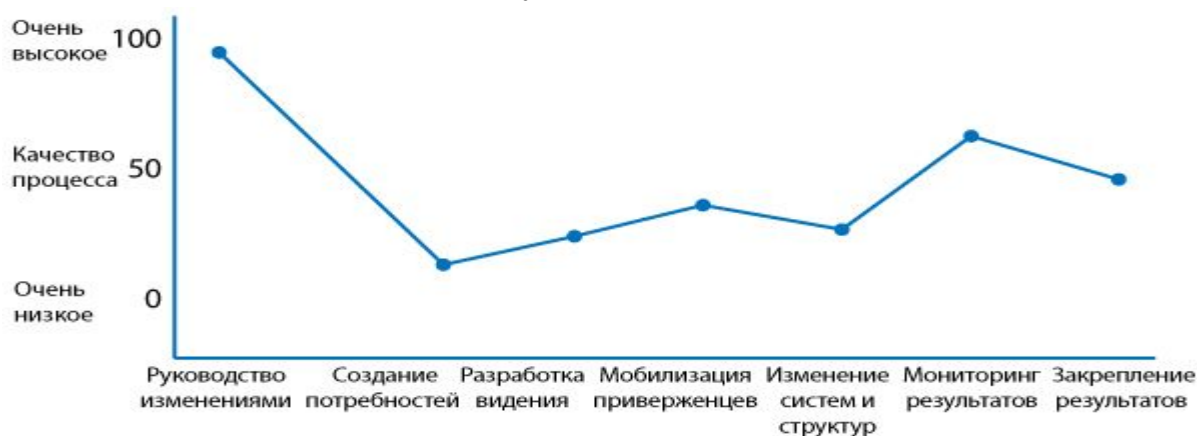


Рис. 7. Пример 7-факторного графического анализа готовности организации к переменам.

Данный подход, в отличие от упомянутых ранее, особое внимание уделяет вопросам изменения систем и структур.

Согласно графику, компания, проводившая анализ, выделила для себя пять направлений работы, которые должны быть реализованы для успеха последующих перемен.

1. Четко сформулировать потребность в изменении (Зачем нужны преобразования как самой компании, так и ее клиентам?).
2. Сформировать видение ожидаемого результата перемен (Куда мы хотим прийти?).
3. Понять, кто будет поддерживать перемены, и привлечь их в союзники;
4. Продумать, какие именно системы и структурные элементы необходимо изменить.
5. Продумать, как сохранить результат изменений и закрепить изменения в поведении работников, команд и организации в целом.

Стоит отметить, что обсуждение самих факторов успеха будущего проекта перемен неизмеримо важнее, чем их количественная оценка или «правильный» ответ на поставленные при проведении диагностики вопросы. Самым главным результатом анализа готовности компании к реализации того или иного изменения, на взгляд Д.Ульриха, является как раз нахождение провалов на карте ключевых факторов успеха изменения и разработка плана по их устранению.

В компании Sears, к примеру, по мере реализации одного из трансформационных проектов к менеджерам пришло понимание того, что аудит и мониторинг всех 7 факторов (а в вашем случае их может быть больше или меньше!) должен стать постоянным процессом.

Модель МакКинси (7s)

В компании McKinsey выделяют 7 факторов, требующих анализа как в период определения готовности компании к процессу осуществления организационных преобразований, так и при внедрении этих изменений.



Рис. 8. Модель 7s МакКинси.

Общие ценности (Shared Values) — Центр пересечения модели. Какова сущность организации. Ключевые убеждения и определение во что она верит.

Стратегия (Strategy) — планы целевого распределения ресурсов с учетом внешней и внутренней среды.

Структура (Structure) — вид отношений между подразделениями (централизованные, децентрализованные, проектные и т.д.).

Системы (Systems) — процедуры и режим их применения в компании.

Сотрудники (Staff) — количество и вид персонала, необходимого для достижения поставленной цели.

Стиль (Style) — корпоративная культура компании и стиль действия ключевых менеджеров.

Навыки (Skills) — отличительные возможности персонала или организации в целом.

Смешанный анализ

На этапе оценки возможности проведения и планирования перемен полезно использовать смешанный анализ, в котором проводится наложение анализа поля сил Курта Левина на все ключевые факторы 7s.

Таблица 5. Смешанный анализ.

Факторы 7S	Диагностические подсказки	Движущие силы изменения	Силы сопротивления
Стратегия	Есть ли у нас четкое видение результата перемен? Знаем ли мы, какими будут наши первые шаги?		
Системы	Существуют ли организационные системы, которые будут препятствовать проведению перемен? Есть ли такие вспомогательные механизмы, которые позволят увеличить движущую силу перемен?		
Сотрудники	Знаем ли мы интересы/мотивы всех потенциальных участников изменения и ключевых заинтересованных сторон?		
Стиль общения	Способна ли существующая система коммуникаций поддержать изменения? Есть ли факторы, которые будут препятствовать внутреннему и внешнему PR будущих перемен?		
Стандарты и разделяемые ценности	Не будет ли наша корпоративная культура мешать успеху перемен? Насколько сложно и возможно изменить устоявшиеся годами стандарты/шаблоны поведения? Насколько разделяемые вовлеченными в перемены работниками ценности будут способствовать или препятствовать переменам?		
Структура	Не будет ли организационная структура препятствовать планируемым изменениям?		
Степень овладения навыками и знаниями	Как необходимо повысить компетентность персонала? Каким образом нужно набирать сотрудников, обладающих навыками и знаниями, необходимыми для реализации проекта перемен?		

Модель Вейсборда

Ряд других авторов выводит на первый план и прочие факторы, которые также важно учитывать при оценке возможности проведения перемен. Коттер, к примеру, говорит о важности наличия лидера или целой когорты лидеров и потенциальных агентов перемен.

Вейсборд отдельное внимание уделяет системе вознаграждений и рекомендует в первую очередь рассматривать именно эту подсистему управления при проведении организационного «предпеременного» анализа. Иногда, особенно при планировании каскада изменений в распределенных компаниях, существенными становятся факторы места и времени проведения пилотных проектов, т.к. в дальнейшем это будет оказывать заметное влияние на распространение перемен.

Вейсборд предлагает выделять при анализе возможности проведения перемен шесть наиболее важных компонентов:

- наличие стратегии и понимания целей;
- готовность структуры организации;
- уровень разработанности мероприятий и системы вознаграждения;
- уровень коммуникаций и взаимоотношений;
- выстроенность процессов;
- наличие лидера, который будет осуществлять координацию всех направлений в процессе перемен.

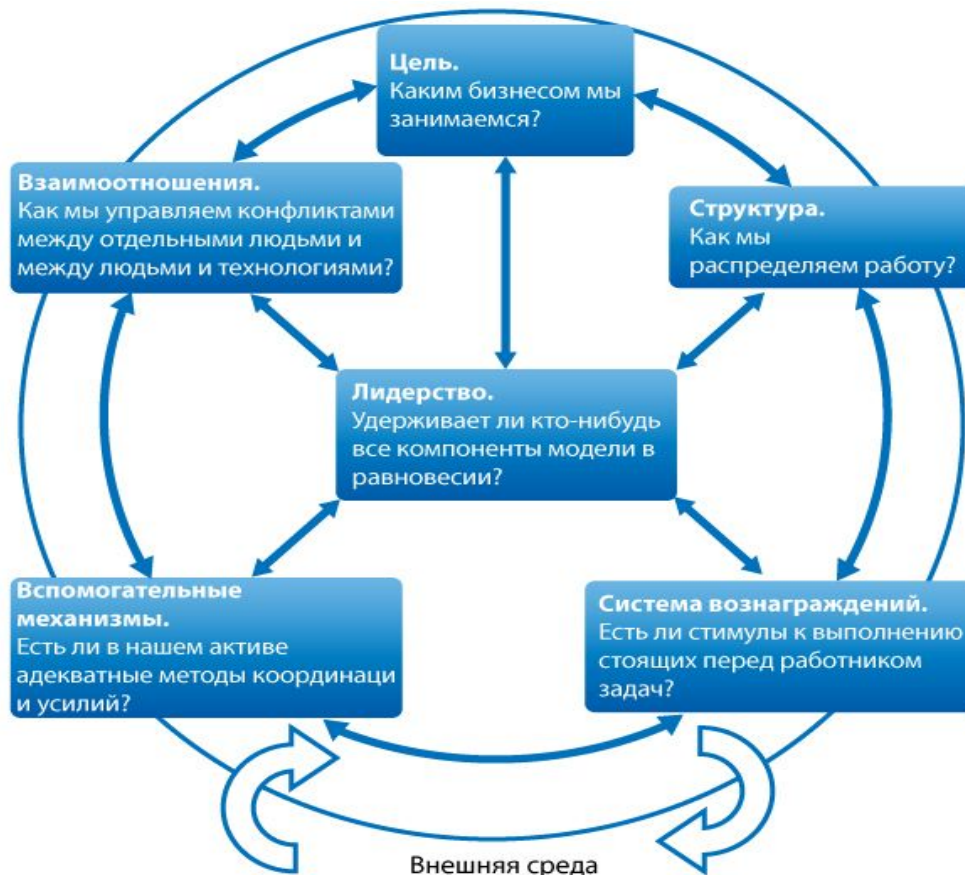


Рис. 9. Модель Вейсборда.

Модель «магического треугольника» и «модель звезды» Гэлбрайта

В ряде случаев можно воспользоваться для анализа и более простыми моделями, к примеру, так называемой моделью «магического треугольника» или «моделью звезды» Дж.Гэлбрайта (см. рис. 10). Можно также сделать наиболее подходящий к конкретной ситуации «микс».



Рис. 9. Модель «магического треугольника» и «модель звезды» Дж.Гэлбрайта.

Самооценка и факторы успешности агента перемен

Вероятно, каждый из слушателей программы хотя бы раз в жизни сам был инициатором или агентом перемен в своем подразделении, рабочей группе, семье. Эксперты консалтингового подразделения компании IBM советуют каждому менеджеру – агенту изменений – перед тем, как он возьмет на себя груз пропаганды очередного нового начинания, в обязательном порядке проводить самооценку, используя опросник, приведенный в задании 3, и стараться скорректировать свое поведение, если результат окажется не слишком радужным.

Рональд Хавелок выделил девять факторов, которые способствуют успешной работе агента перемен. Разумеется, этот перечень может быть пополнен. Его вполне можно использовать как для проведения самооценки агентами перемен, так и при формировании спонсором/инициаторами перемен группы поддержки инновационных инициатив. Перечислим эти базовые факторы.

1. **Взаимность.** И агент изменений, и взаимодействующие с ним работники должны открыто делиться информацией, направленной на решение проблем, встречающихся на пути изменений.
2. **Открытость.** Агент изменений должен быть всегда готов к новым предложениям и сообщениям окружающих его людей.

3. **Реалистичный взгляд на вещи.** Агент перемен должен как сам обещать окружающим его людям лишь реальные вещи, так и уметь управлять завышенными ожиданиями своего окружения, дабы предотвратить появление иллюзий и несбыточных домыслов.
4. **Ожидание вознаграждения.** Сам агент перемен должен рассматриваться спонсором изменений как ценный ресурс, заслуживающий за свои усилия по изменению ситуации к лучшему определенного вознаграждения.
5. **Структура.** Должны быть ясны и понятны роли, функции и полномочия агента перемен, а также определены ожидаемые результаты его деятельности.
6. В случае **противостояния** (отдельных лидеров, мнений, кланов и т.д.) приверженность проекту перемен достигается, когда ни одна из сторон не вынуждает другую измениться.
7. **Минимум угроз.** Так как идея перемен часто воспринимается большинством людей как угроза, агент изменений максимум своих усилий должен направить на создание ощущения безопасности в своем окружении.
8. **Столкновение различий.** Хотя при условии честного и открытого противостояния мнений часто «штормит», наличие подобных столкновений, к которым агент изменений не должен относиться предвзято, как раз и является показателем «организационного здоровья».
9. **Вовлечение всех основных влиятельных людей.** Агент изменений должен уметь привлекать к решению проблем других руководителей из своей организации (спонсора перемен, экспертов по тому или иному вопросу, внешних консультантов и т.д.)

Прогнозирование сопротивления

Как только будет объявлено о начале перемен, сразу же последует реакция тех, кого они коснутся. Некоторые могут отнестись к этому положительно, другие постараются оказать сопротивление. Все будут интересоваться, что это значит, и многие окажутся в ситуации неопределенности. Такая реакция неизбежна; и задача руководителя проекта перемен – попытаться сделать эту реакцию более благоприятной для проводимых изменений.

Всякое изменение встречает сопротивление!

Люди будут судить об изменениях с точки зрения влияния этих перемен на них самих. Если они посчитают, что влияние будет неблагоприятным, они будут оказывать сопротивление; если же они сочтут, что в результате изменений они станут более успешными, состоятельными, получат новые возможности, то они будут поддерживать перемены. Все будет зависеть от восприятия перемен и совсем необязательно – от того, как сложится ситуация в реальности.

Поэтому уже на этапе планирования потенциальные очаги сопротивления необходимо учитывать, ведь носителями конкретного изменения всегда являются люди. Чтобы провести изменения «без лишнего кровопролития», необходимо:

- проанализировать и предсказать то, какое сопротивление персонала и где именно в организации может встретить планируемое изменение;
- по возможности минимизировать/предупредить сопротивление (потенциальное и реальное).

Существует достаточно много диагностических инструментов, которые позволяют уже на этапе планирования выявить потенциальные очаги сопротивления на уровне как отдельных работников, так и целых систем (об этом мы уже говорили, рассматривая «анализ поля сил» и 7s). Приведем несколько опросников, которые после должной адаптации вы сможете использовать и в своей компании.

Оценка готовности компании к переменам Х.Рамперсада

Ряд авторов предлагает различные опросники, позволяющие оценить готовность персонала организации «войти в море изменений». К примеру, вы можете воспользоваться опросником, разработанным Х.Рамперсадом в 2003 г.

Таблица 6. Опросник по определению готовности компании к изменениям.

№	Вопрос	Да	В некоторой степени	Нет
1.	Поддерживает ли высшее руководство вашей компании планируемые перемены?	3	2	1
2.	Считают ли участники будущих процессов перемен их важными/полезными для компании и для себя лично?	3	2	1
3.	Будут ли все ключевые фигуры компании участвовать в процессе принятия решений?	3	2	1
4.	Был ли назначен компетентный менеджер для руководства процессом перемен и коучинга?	3	2	1
5.	Может ли сегодняшняя команда топ-менеджеров компании эффективно управлять переменами?	3	2	1
6.	Уделяет ли компания должное внимание развитию новых навыков, которые требуются работникам, непосредственно участвующим в изменениях?	3	2	1
7.	Можно ли, на ваш взгляд, доходчиво объяснить причину планируемых изменений всем сотрудникам, которых затронут перемены?	3	2	1
8.	Проводился ли анализ корпоративной культуры компании, сообщалось ли о его результатах сотрудникам?	3	2	1
9.	Можно ли сообщить достаточную и ясную информацию о том, что меняется, почему и как, каковы будут последствия перемен?	3	2	1
10.	Достаточно ли, на ваш взгляд, оснований для перемен?	3	2	1
11.	Сообщили ли всем потенциальным участникам перемен, почему они необходимы?	3	2	1
12.	Готовы ли, на ваш взгляд, ваши коллеги-менеджеры оказать поддержку возможным «жертвам перемен»?	3	2	1
13.	Знают ли работники о том, что предполагается менять?	3	2	1
14.	Были ли тщательно взвешены все «за» и «против» планируемых	3	2	1

	перемен?			
15.	Имеется ли четкий поэтапный план проведения перемен?	3	2	1
16.	Внимательно ли вы выслушали противников перемен, изучили проблемы и конкретные ситуации?	3	2	1
17.	Были ли решены проблемы, выявленные в ходе прошлых перемен?	3	2	1
18.	Проводился ли бенчмаркинг перемен (анализ того, как аналогичные перемены проходили/ проводились в другой организации)?	3	2	1
19.	Удалось ли вам преодолеть страх и недоверие к переменам у сотрудников?	3	2	1
20.	Достаточное ли число работников может измениться?	3	2	1

Ключ к опроснику:

Сложите все поставленные вами баллы; чем ближе полученная сумма к 60, тем благоприятнее для проведения перемен ситуация в компании; чем ближе она к 20, тем выше вероятность встречи с непреодолимыми сложностями.

Инструмент выявления потенциальных источников сопротивления и агентов перемен

В одиннадцатом номере журнала «Справочник по управлению персоналом» за 2007 г. была опубликована статья «Готовим почву – внедряем изменения». Автор, Мария Замотина (директор по персоналу ООО «Беневокс», г. Санкт-Петербург), предлагает перед началом активных преобразовательных действий проводить опрос персонала, который выявил бы типы отношения к изменениям работников организации, и позволил оценить, какова доля персонала, не готового к нововведениям, сколько людей займет выжидательную позицию и кто, скорее всего, станет сторонником перемен. Для проведения подобного исследования автором работы рекомендуется использовать следующую форму опросника.

Шаблон опросного листа

Согласны ли вы со следующими утверждениями?

- 1 – почти никогда
- 2 – редко
- 3 – не очень часто
- 4 – иногда
- 5 – очень часто
- 6 – почти всегда

Таблица 7. Шаблон опросного листа по методике М.Замотиной.

№	Утверждение	1	2	3	4	5	6
1	Я стараюсь сделать так, чтобы изменения касались меня как можно меньше						
2	Я не вовлечен в организационные изменения в должной мере						
3	Я ищу «козла отпущения», когда изменения меня беспокоят						
4	Люди, знающие меня, могли бы сказать, что я деятельный человек						
5	Я не выражаю собственного мнения по поводу перемен в организации						
6	Я саботирую те изменения, которые, по моему мнению, уведят организацию от цели						
7	Я использую систематические методы для проведения изменений (кружки качества, встречи по анализу проблем и т.д.)						
8	По отношению к изменениям я занимаю выжидательную позицию						
9	По моему мнению, в том, что я испытываю беспокойство по поводу изменений, виноваты другие						
10	Я пытаюсь идти на два шага вперед, предвидя грядущие изменения						
11	Мое отношение к изменениям: «Поживем – увидим»						
12	Если я не согласен с изменениями, то я всегда открыто заявляю об этом						
13	Мой подход к переменам – решение возникающих проблем						
14	Я не пользуюсь чьей-либо поддержкой, проводя изменения						
15	Я активно саботирую те изменения, с которыми не согласен						
16	Я считаю, что изменения – норма сегодняшней жизни						
17	Я обычно «иду в ногу» с орг-изменениями						
18	Если в ходе изменений возникают проблемы, то в этом виноват кто угодно, только не я						
19	Я стараюсь предвидеть изменения, которые коснутся моей работы						
20	Я не стою в стороне от происходящих перемен						
21	Пассивное сопротивление – моя нормальная реакция на перемены						
22	Я предвижу потенциальные барьеры в достижении поставленных целей						
23	При проведении любых изменений я – гиперактивный лидер						
24	Я использую скрытые методы для срыва ненужных изменений						
25	У меня есть свой подход к оценке необходимости изменений						
26	Я никогда не поддерживаю изменения активно						
27	Я открыто отвергаю изменения						
28	Я ищу решения проблем, которые возникают в ходе изменений						
29	Я принимаю участие в собраниях, касающихся проводимых перемен						
30	Обычно я скрываю свое несогласие с переменами						

Таблица 9. Интерпретация результатов.

Типы отношения	Описание	№№ вопросов	Методы работы
Функциональное	Сотрудники принимают или готовы принимать участие во внедрении нововведений, стараются активно продвигать их в жизнь, руководить ими. Организация, в которой большинство сотрудников относится к данной категории, отличается высокой готовностью к изменениям.	2, 4, 7, 10, 13, 16, 19, 23, 26, 29, 31, 34	Данная группа работников должна составить костяк инновационных команд на предприятии: это ваши будущие агенты перемен.
Нонфункциональное	Сотрудники занимают выжидательную позицию, ждут, чем все закончится. Степень готовности персонала к изменениям – низкая.	1, 6, 8, 11, 14, 17, 20, 22, 25, 8, 32, 35	Для этой группы работников важны стабильность и разнообразие активностей. Для работы с этой категорией работников потребуется существенное внимание уделить системе коммуникаций и позиционированию организации как стабильного бизнеса.
Дисфункциональное	Сотрудники противодействуют проводимым изменениям, могут оказать явное или скрытое сопротивление.	3, 5, 9, 12, 15, 18, 21, 24, 27, 30, 33, 36	Данная категория людей склонна перекладывать ответственность за происходящее на плечи других, однако, как правило, у нее есть потребность в автономии и «делании всего по-своему». Перемены данная группа работников, как правило, связывает с возможной утратой своих полномочий, именно поэтому рекомендуется поручать этим людям отдельные проекты, возможно, предложить дополнительные полномочия.

Модель ADKAR

Мы много говорили о возможности изменения компании в целом. Но у каждого из вас есть непосредственные подчиненные, от изменения поведения которых будет зависеть успех планируемых перемен, непосредственными участниками которых вы становитесь вместе с ними. Учитывая современный голод на квалифицированного работника, быть

уверенным в том, что всех их легко будет заменить в случае необходимости, было бы, по меньшей мере, непредусмотрительно. Смогут ли ваши подчиненные измениться? Как вы сумеете им помочь?

Джеф Хайят с начала 2000-х годов активно проводит в компаниях исследования в области управления изменениями. Основной вывод его работ состоит в том, что в итоге меняются вовсе не организации или подразделения: перемены означают изменение поведения конкретных людей и в первую очередь терпят фиаско, когда за понятиями «массы» и «персонал» менеджеры не различают конкретных Иванов, Джонов и Жанов, которые и несут груз перестройки на своих плечах.

248 из 700 компаний, в которых проводились исследования, отметили, что основной фактор успеха проекта изменений – это эффективное управление персоналом!

Хайят предложил достаточно простую модель ADKAR, которая позволяет оценить ситуацию и управлять переменами как на уровне организации в целом, так и в приложении к конкретному работнику или даже члену вашей семьи, которого вы, к примеру, на протяжении нескольких лет пытаетесь отучить от вредной привычки.

- **Awareness of the need to change** – осознание необходимости изменений;
- **Desire to participate and support the change** – желание поддержать изменения и участвовать в них;
- **Knowledge of how to change and what the change looks like** – знание того, как именно следует осуществлять изменения и каким должен быть их результат;
- **Ability to implement the change on day-to-day basis** – способность внедрять изменения день за днем, систематически;
- **Reinforcement to keep the change in place** – способность закрепить результат перемен.

Руководитель небольшого подразделения переживал относительно того, что один из, на его взгляд, достаточно способных сотрудников не хочет повышать свою квалификацию, и даже настаивал на том, чтобы тот посетил ряд учебных курсов (каждый из которых работник так до конца и не «высидел»). Попытки руководителя обучить подчиненного новым навыкам так ни к чему и не привели. Тогда руководитель решил провести со своим подчиненным беседу, чтобы узнать, почему тот игнорирует учебные мероприятия. Оказалось, что попытки дать работнику новые знания оказались тщетными, т.к. у того не было никакого желания меняться: он был уверен в том, что использование новых технологий в работе – дело временное, и обучение новому – напрасная трата времени, т.к. его друзья, работавшие на другом предприятии, рассказывали, что планируемые в его компании новшества совершенно не прижились в их организациях.

Соответственно, в приведенном выше примере руководитель не придавал значения первым трем ступеням модели ADKAR (осознание – желание – знание), и его попытки обучить работника оказались напрасными просто из-за отсутствия у последнего желания меняться.

Матрица оценки готовности сотрудников компании к проведению изменений

Ниже приведена матрица оценки готовности сотрудников компании к проведению изменений.



Рис.11. Матрица оценки готовности персонала к проведению организационных изменений.

Проведя соответствующую оценку с использованием вышеприведенных инструментов, можно условно «разместить» работников по отдельным квадратам и определить потенциал к изменению группы/команды/подразделения в целом, а также разработать программу по устранению выявленных проблем.

Тренинг как инструмент оценки готовности к переменам

Реализация программы перемен иногда начинается с проведения специальных семинаров, тренингов, конференций и встреч, посвященных как инструментам и технологиям управления изменениями, так и отдельным управленческим инструментам, которые планируется внедрить в организации. Часто подобные мероприятия проводятся еще до того, как руководство принимает окончательное решение относительно реализации/запуска очередной трансформации. Наряду с укреплением взаимопонимания они могут оказаться той необходимой «процедурой перехода», которая стимулирует людей задуматься о будущем и возможном изменении своего поведения. Более того, в отдельных случаях подобные мероприятия позволяют выявить те рабочие группы либо подразделения, где пилотный проект изменения найдет серьезных приверженцев и встретит наименьшее сопротивление, что облегчит дальнейший каскад трансформационных процессов.

В одном из исполнительных органов власти города N было решено выделить бюджетные средства на проект по формированию системы управления по целям и показателям. Однако встал вопрос, какие подразделения будут включены в проект в первую очередь, а какие – «вторым эшелонem». Для «размораживания» организации был проведен тренинг по постановке систем МВО, на который

были приглашены руководители подразделений и не более 3 сотрудников от каждого подразделения, каждый из которых мог принять участие в мероприятии по собственному желанию. В результате проведения тренинга были выявлены 3 подразделения, работники которых наиболее активно участвовали в обучении и выражали позитивное мнение относительно рассматриваемого инструмента управления. По итогам семинара было решено проводить пилотный проект параллельно в данных трех подразделениях, где методика нашла больше всего сторонников. Такая тактика оказалась верной: пилотный проект был реализован даже в более короткие сроки, чем планировалось, а рабочие группы пилотного проекта стали своеобразными «миссионерами» в других подразделениях, т.к. были включены там в состав временных рабочих групп.

Если вы раздумываете о приглашении внешних консультантов, начать взаимодействие с ними также можно с ознакомительного семинара или презентации, на которой можно попросить рассказать, каким образом консультанты проводили те или иные проекты, что получил в результате проекта заказчик, какие проблемы встретились на пути консультанта. Такие никого ни к чему не обязывающие мероприятия позволят инициаторам перемен получить дополнительную информацию о потенциальном партнере и будут способствовать «размораживанию» умов потенциальных участников будущих перемен, стимулируя их обдумать опыт других компаний и высказать свои суждения на этот счет.

Наряду с подобными мероприятиями можно запустить исследовательский процесс и в своей компании, организовав сессии по обучению действием, где обучающимся будет ставиться задача исследования того или иного вопроса, технологии, действий конкурентов, и где они смогут предъявить свои решения и результаты анализа представительной комиссии из инициаторов будущих перемен. Замечу, что техника обучения действием подразумевает выбор руководителей учебных мини-проектов на добровольной основе; в дальнейшем такие люди смогут создать костяк команды агентов перемен.

Сегодня тренинги по управлению изменениями часто заказываются для управленцев второго и третьего уровня, и это при том, что стратегические решения об изменениях принимаются на более высоких уровнях. Получается, что решают вопрос о необходимости изменений одни (генераторы идей), а реализуют проект – другие (реализаторы). Вывод: для эффективного внедрения изменений, иницируемых «сверху», необходима хорошо отлаженная система трансляции информации и целей от собственников, членов совета директоров, топ-менеджеров – вниз. Типичная ошибка: часто транслируются конкретные, уже разработанные программы и действия, которые необходимо осуществить, однако причины, глубинные интересы и цели «реализаторам перемен» при этом не объясняются. Именно поэтому лучше, чтобы на тренинге по управлению изменениями, да и на презентационных или учебных мероприятиях, посвященных планируемому к внедрению инструментам управления, присутствовали не только инициаторы, но и непосредственные реализаторы перемен.

Приведем несколько рекомендаций, как можно сделать тренинги по управлению изменениями и развитию креативности эффективными, позволяющими на практике добиться результата.

- Проводите обучение на примере конкретного проекта, который участники совместно проработают на тренинге, а затем внедрят на практике. В этом обучении могут принимать участие целые подразделения или представители разных подразделений, которые заняты в проекте.
- Включайте в обучение как минимум по два человека от подразделения для подготовки мини-команд агентов изменений: это могут быть руководители, их заместители или другие ключевые сотрудники подразделений.
- Для практической отработки и закрепления умений и навыков анализа рабочих ситуаций возможно включение в тренинг дополнительных видов деятельности, повышающих его эффективность.
- Проводить тренинг лучше в течение трех дней, составляя его программу в соответствии с алгоритмом последовательности ключевых этапов перемен: «разморозка», внедрение, закрепление.
- В рамках тренинга лучше продемонстрировать успешный результат, прецедент, о котором люди узнают (это может быть, к примеру, история успеха другой компании).
- Привлеките на тренинг представителей высшего руководства – хотя бы для транслирования пожеланий и описания будущего результата.

Хороший тренинг помогает решить реальные проблемы, встающие перед сотрудниками, предоставляет в их распоряжение инструменты и идеи, помогает сэкономить время, которого, как правило, катастрофически не хватает. Поэтому при заказе тренинга у внешних консультантов постарайтесь быть честными и открытыми – чем больше будет известно тренерам-консультантам о проблемных ситуациях, возникавших в вашей компании, тем выше вероятность высокой отдачи от тренинга.

Вовлечение персонала на этапе оценки возможности проведения изменения: проблемы и решения

Даже если вы проводите исследование мнений потенциальных участников перемен относительно возможной трансформации организации еще до того, как приступили к запуску проекта, часто возникает ряд ограничений, смазывающих эффект от «благотворного начинания». Часто предложения снизу не доходят вверх по целому ряду причин:

- из-за неуверенности в себе и своей позиции;
- в силу неумения правильно донести информацию и предложения по причине незнания и непонимания интересов высших управленцев – то есть из-за неумения проанализировать их как целевую аудиторию и, исходя из этого, правильно позиционировать свои предложения;
- из-за отсутствия информированности или некорректной постановки задачи;
- ввиду отсутствия успешных примеров, прецедентов внутри конкретных предприятий.

Для того чтобы ответом на призыв инициатора перемен к проведению самостоятельных исследований и представлению своих точек зрения и решений потенциальными его участниками не было молчание, необходимо проанализировать причины подобного поведения и, по возможности, на примере отдельных предложений или мнений продемонстрировать, что обратная связь будет обязательно учитываться при планировании изменения. Большая часть менеджеров и управленцев второго-третьего уровня готова вкладывать свои силы в связанное с переменами кардинальное улучшение деятельности, в том числе в рамках межфункциональных/межподразделенческих команд. У управленцев есть потребность менять свою деятельность, но они не знают, как это сделать. Неясными часто остаются как стратегические, так и тактические вопросы – с чего начать, к чему вести, как планировать деятельность, связанную с изменениями? В данном случае инициатор/спонсор перемен должен сыграть роль коуча, помогая менеджерам более низкого звена обрести почву под ногами.

Перемены сложно проводить в одиночку: для этого требуется команда. Команде управленцев, которые выступают инициаторами перемен, часто не хватает навыков управления сильными подчиненными, передачи части полномочий и ответственности агентам или реализаторам перемен. Основными причинами этого являются:

- незнание и неумение работать с подчиненными в условиях перемен,
- неуверенность в себе самих «не-топ»-руководителей из-за постоянного давления на них обстоятельств и вышестоящего начальства.

Право на ошибку как элемент корпоративной культуры. Управление ожиданиями

Большинство управленцев среднего звена часто воспринимает преобразования негативно. Этому способствует опыт столкновения с переменами, внедрявшимися в условиях временного прессинга, сопровождавшимися «карательными мерами» за «проколы» и ошибки. А ведь изменения могут восприниматься совсем по-другому! Например, китайский иероглиф, соответствующий понятию «перемены», имеет и второе значение – «возможность». Однако в России пока главенствует «проблемный» стиль управления. Лучшие силы бросаются на решение проблем, в то время как в ведущих мировых компаниях управленческая элита занята поиском и использованием новых возможностей.

В российской бизнес-культуре, увы, часто принято ругать, а не хвалить. А перемены всегда сопровождаются ошибками и временным спадом эффективности, так как изменения – это всегда шаг в неизведанное, и даже если этот шаг уже совершали до тебя, под тобой лед может треснуть.

Прежде чем приступать к запуску перемен, проанализируйте, не отторгает ли корпоративная культура вашей организации тех, кто ошибается и оступает. Для того чтобы люди чувствовали себя в безопасности, направляя высшему менеджменту свои предложения, опасения и идеи, необходимо сломать внутрикорпоративный настрой на вытеснение неудачников – в любых изменениях возможны ошибки, особенно тогда, когда компания думает сделать то, что еще никто и никогда до нее не делал.

Ожидания конкретных работников являются ключевым компонентом перемен; их реакцию обуславливает именно то, чего люди ждут от перемен, и их оценки возможного влияния изменений. Управление ожиданиями потенциальных участников проекта перемен жизненно необходимо. Неопределенность приводит к тому, что люди начинают делать свои собственные выводы, которые могут оказаться абсолютно неверными. Поэтому здесь очень важно, чтобы еще на этапе оценки готовности к переменам был «поставлен диагноз»: хороша ли корпоративная система коммуникаций, и не может ли она дать сбой, когда будет необходимо сделать первые шаги.

Создание либо «реконструкция» внутрикорпоративной системы коммуникаций уже во время проведения перемен может потребовать дополнительных усилий, более того, старые приемы могут оказаться неадекватными. Часто каналы связи в организации имеют односторонний характер, к примеру, «сверху вниз», но в идеале они должны иметь равную пропускную способность, обеспечивая постоянный поток «снизу вверх»: менеджеры–инициаторы перемен должны не только иметь возможность и желание сообщить людям о них, но и получить, и обязательно проанализировать обратную связь.

Перемены могут потребовать не только использования новых методов связи, но и применения новых способов ликвидации проблем и принятия решений.

Раздел 2. Подготовка к внедрению организационных перемен

Первые шаги спонсора и лидера перемен

Если вы планируете перемены в своем подразделении либо в организации в целом, следуйте следующим правилам.

Во-первых, требуется подготовить персонал, а значит, заблаговременно объяснить, что именно будет происходить. Конечно, не нужно посвящать сотрудников в далеко идущие перспективы, однако и допускать возникновения ложных слухов и пересудов не следует.

На этапе подготовки к началу организационных перемен необходимо описать предстоящие перемены как можно подробнее, определить последствия перемен для каждого в отдельности вовлекаемого в них сотрудника и коллектива в целом, очертить круг тех, кого перемены коснутся в первую очередь, и работать в первую очередь нужно будет именно с ними.

Любая компания, как правило, не единожды проводила внутри себя разноуровневые организационные изменения. Чрезвычайно важно учитывать опыт прошлого: как справились сотрудники индивидуально и коллективно с предшествующими изменениями? При этом полезным является как позитивный, так и негативный опыт. При планировании перемен это необходимо учесть в обязательном порядке.

Во-вторых, требуется оценить степень готовности к изменениям каждого сотрудника и ключевых подсистем управления – готовы ли они к коренным переменам? Готовы ли сознание и психика потенциальных участников «революции» воспринять перемены? Необходимо также определить, как будут выражаться неприятие и сопротивление. С целью обеспечения стабильности следует сконцентрироваться на коренных изменениях, по возможности избегая несущественных мелочей.

При планировании первых шагов процесса организационных изменений необходимо продумать следующие аспекты.

1. **Вовлечение персонала в процесс.** Процесс вовлечения предполагает обсуждение каждого аспекта предстоящих перемен с потенциальными их участниками, создание атмосферы открытости, чтобы каждый сотрудник имел возможность участвовать в принятии решений и внести свой вклад, ощутив свою причастность к будущему.
2. **Оценку и анализ влияния организационных изменений на качество работы.** С этой позиции необходимо выявить проблемы и причины, их вызвавшие, а также возможные способы их решения. Необходимо обратить внимание на то, что процесс адаптации может затянуться. С целью обеспечения процесса адаптации к проводимым организационным изменениям и формирования лояльности к ним со стороны участников процесса целесообразно разработать планы обучения вовлеченных в изменения работников.
3. **Цели организационных изменений** должны быть четко обозначены и определены во времени. Следовательно, необходимо разработать план-график для выполнения каждой отдельной задачи, определить круг проблем, требующих решения, приоритетность их решения, способы их выполнения и необходимые для этого ресурсы.
4. Отдельно следует разработать **план действий на случай возникновения непредвиденных обстоятельств** на основе проведенного сценарного моделирования (с этой методикой вы уже познакомились в модуле «Стратегический менеджмент»); при этом каждый вариант сценария следует тщательно проработать и оценить. Целесообразно проработать нетрадиционные подходы к решению вероятных проблем и продумать различные вероятные результаты перемен с учетом непредусмотренных и непредвиденных обстоятельств.
5. Участники процесса организационных преобразований должны быть обеспечены **информацией**. Информационная поддержка предполагает установление дополнительных каналов обмена информацией, обеспечивающих ее точность, достоверность и быстроту получения; а также создание возможности обратной связи и обмена мнениями и жесткого пресечения распространения ложных слухов.

Изменения часто происходят самопроизвольно, их может легко инициировать любой руководитель, а часто – и рядовой сотрудник, но провести нужные изменения и получить запланированный результат как было, так и осталось сверхсложной задачей, несмотря на изобилие источников информации по проблеме.

Готовность спонсора перемен

Какие же базовые условия необходимо создать руководителю предприятия и/или спонсору изменения до начала внедрения изменения, чтобы иметь шанс довести его до конца? Их два.

1. Готовность руководителя или спонсора перемен к мобилизации всех ресурсов (это деньги, время, усилия, воля, власть – все, чем он обладает как личность, предприниматель и должностное лицо) для достижения цели.

2. Готовность персонала к восприятию новых идей и изменению шаблонов поведения.

Согласно Питеру Друкеру, готовность руководства выполнять план иллюстрируется готовностью предоставить ресурсы для его выполнения. Для внедрения изменений аналогичным индикатором будет готовность руководителя предоставить БОльшие ресурсы, чем запланировано, – «карт бланш» самому себе в комплекте с полной единоличной ответственностью. Надо быть готовым к ошибкам сотрудников и даже к явному саботажу, случайному и целенаправленному затягиванию сроков, бесполезным затратам и неверным решениям. Основные трудности начинаются с момента, когда идея перемен представлена совету директоров, рассмотрена и абсолютным большинством принята «на ура».

Если готовность руководителя-спонсора перемен полностью зависит от него самого, то с персоналом дела обстоят по-другому. Как правило, у сотрудников имеются собственные идеи о путях изменений, и они далеко не революционны. Большинство всегда склонно держаться привычного, даже если ближайшая перспектива сомнительна, а длительная не прослеживается вовсе. Если эту тенденцию не переломить, изменения будут блокированы, практически не начавшись, а план пойдет в доработку по причине возникновения «непредвиденных обстоятельств» – реальных проблем, которые можно было обойти. Гораздо полезнее выполнить четкую «привязку к реальности» – дать людям всю информацию, обрисовать проблемы, твердо обозначить, в каком направлении фирма НЕ будет развиваться ни при каких обстоятельствах. Умело заданные ограничения позволят сотрудникам самостоятельно сделать нужные выводы, что значительно облегчит восприятие альтернатив. Однако для воздействия на умы руководителю-спонсору перемен не всегда следует сразу обнародовать собственные планы и надежды, особенно когда они связаны, к примеру, с радикальным решением – закрытием или продажей предприятия.

Логика внедрения изменений

В самом общем виде логика внедрения перемен может быть представлена так.



Рис. 12. Логика внедрения изменений.

В контексте главной стратегии первыми решаются проблемы, угрожающие выживанию фирмы. Затем вводятся изменения, востребованные персоналом. Следующим шагом путем убеждения, прямого давления и бартерных соглашений внедряется непопулярный, но необходимый основной блок, к примеру, увольняется руководитель, пользующийся авторитетом среди работников, но умышленно отклоняющийся от исполнения избранной организацией стратегии.

Еще раз о временном факторе

Первым важным решением по срокам изменения является выбор момента начала его внедрения. Спешка, как и медлительность, в состоянии погубить проект перемен независимо от степени его проработки. Непродуманное решение не есть нулевое; кредит доверия, выданный руководителю в первый раз, впоследствии девальвируется: соглашения могут быть достигнуты вновь, но энтузиазм и вера в победу – важнейшие факторы успеха – значительно ослабевают. Повторить попытку внедрения всегда сложнее, чем выполнить ее в первый раз. С другой стороны, бесполезны решения, «подвешенные» ради тщательной детальной разработки плана. Во-первых, внедрить все сразу и в полном объеме невозможно – новое вырастает из старого и сменяет его постепенно, рыночная ситуация развивается; тщательно разработанный план уже через месяц должен быть значительно скорректирован. Во-вторых, в процессе разработки проекта у персонала формируются определенные ожидания, готовность к изменениям, которая сменяется безразличием, если исполнение плана откладывается. Т.е. затянутые решения так же лишают руководителя кредита доверия у сотрудников, как и поспешные и затем отмененные. Начинать внедрение следует, если решены принципиальные вопросы (делаем именно это, с определенной целью), проработаны первые шаги и критерии замера результата.

Темп и порядок внедрения изменений выбираются руководителем в зависимости от ситуации. Мобильные предприятия, работающие на динамичном рынке, могут быть реформированы быстрее; бюрократические структуры с «вековыми» традициями меняются годами. Из специфики, присущей изменениям, здесь можно выделить два фактора:

- изменения нужно вводить порционно;
- первая порция должна быть самой непопулярной.

Преимущество частых небольших изменений перед непрерывными и глобальными подтверждается многими специалистами. В пособии «Управленческое консультирование» под ред. М.Кубра приводится график зависимости результата от динамики внедрения.

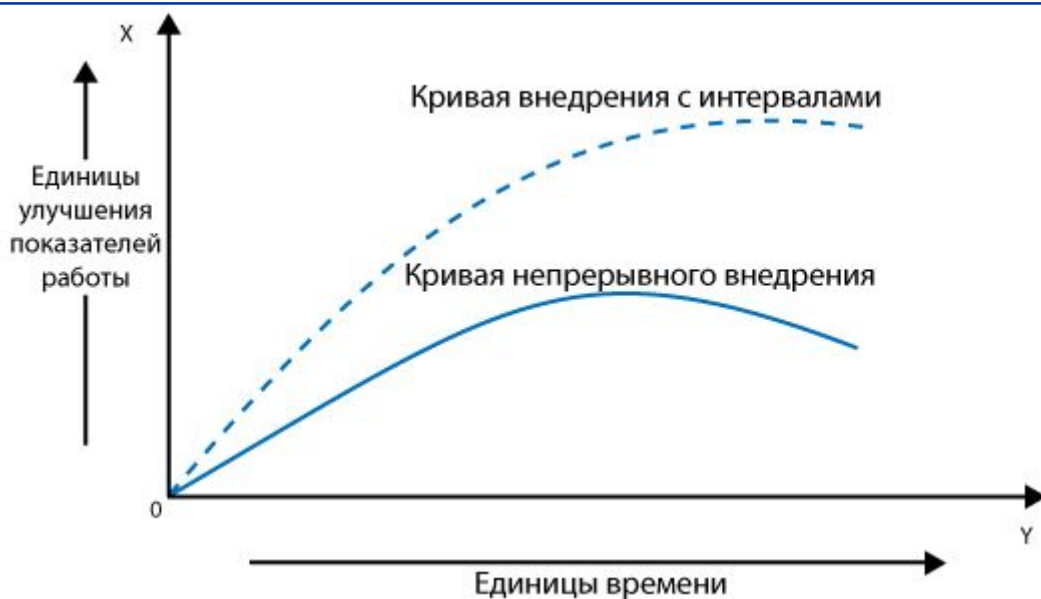


Рис. 13. Сравнение эффективности непрерывного внедрения и внедрения с интервалами.

Порционные изменения позволяют сотрудникам адаптироваться к ситуации, довести технологии до привычки и затем двигаться дальше, тогда как непрерывное движение накапливает усталость и способно приводить к срывам. Для экономии времени небольшие изменения могут вводиться параллельно для разных групп и отделов, смыкаясь на совместных технологиях в заранее определенное время. Единственным исключением из данного правила является система материального стимулирования, которая должна выстраиваться сразу: порционные изменения в оплате труда дезориентируют персонал, лишают усилия определенного смысла.

Что касается реализации непопулярных изменений, то ситуация здесь такова: еще в средние века, обращаясь к итальянским правителям, Макиавелли писал, что все «безобразия» князь должен сотворить сразу, дабы впоследствии подданные видели от него только добро, и правление его было безоблачным. Изменения с наращиванием давления и постоянным ухудшением условий для персонала встречают серьезное сопротивление, вплоть до прямого саботажа (сотрудник всегда способен «угробить» проект, даже буквально следуя инструкции). Разовый ввод непопулярного блока (перераспределение полномочий, смещение «любимого» руководителя в организации с ярко выраженной патриархальной мотивацией, ужесточение требований к производительности и т.д.) даже с гарантиями неснижения зарплат, как правило, вызывает у персонала кратковременный (2–3 дня) шок, но действительно позволяет более плотно контролировать ситуацию. Уменьшению негативных последствий введения жестких мер способствует пропагандистская работа руководителя и специальные меры компенсации – свободный доступ сотрудников к информации, консультации с руководством без ограничения времени и тем, благодарности и ценные подарки менеджерам, смещаемым из-за недостатка квалификации и несоответствия новым требованиям. Заявления об уходе, написанные под влиянием момента, здесь должны игнорироваться, даже если исходят от малоценных сотрудников (кадровые решения могут быть приняты позже, когда чье-либо увольнение/перемещение уже не сможет стать

катализатором напряженности). Разумеется, гарантии стабильности, заявленные руководителями при проведении в жизнь «непопулярных решений», впоследствии необходимо выполнять.

Ситуация меняется непрерывно; решения, запланированные вчера, завтра могут потребовать серьезной коррекции. Учитывая, что большинство технологий в процессе внедрения проходит экспериментальную отработку, довольно сложно установить количественные показатели изменений, отражающие их динамику. Наиболее адекватным индикатором процесса в данных обстоятельствах будет график событий, опирающийся на несколько контрольных точек.

***Пример.** Планируя прямые продажи, предприятие может нанять четырех торговых агентов для продвижения товаров или услуг на одной пятой части рынка. Нормы выработки устанавливаются приблизительно, выход на расчетную производительность ожидается через 6 месяцев. Но уже через половину срока, на основании полученных результатов, необходимо принять решение о найме 16 человек и начале их обучения. По количественным показателям оборота можно судить об эффективности применяемой технологии, однако лишь по факту найма дополнительных работников определяется, проходят ли изменения с заданной интенсивностью. (Кстати, именно в этой точке внедрение часто застопоривается: руководители ждут «окончательного» результата эксперимента, что оборачивается потерей трех месяцев.) Отслеживаемый график событий мешает менеджерам скрыть собственную нерасторопность за формулой «все будет, но позже», дисциплинирует персонал и задает темп.*

Факторы успешности программы изменений в части работы с персоналом

Екатерина Закомурная и Екатерина Арутюнова в 2004 году провели опрос сотрудников департаментов управления персоналом (319 HR-специалистов российских и западных компаний), в обязанности которых входят поддержка, организационное и консультационное обеспечение проектов организационных преобразований, и отметили наиболее значимые факторы программы изменений (результаты опроса приведены на рис. 14).

Это отражает тенденцию дня сегодняшнего, когда планирование и управление изменениями в организации становится одной из стратегически значимых функций специалистов по управлению персоналом, а также огромную значимость наличия ясно и понятно сформулированных ожидаемого результата перемен и плана по его достижению.

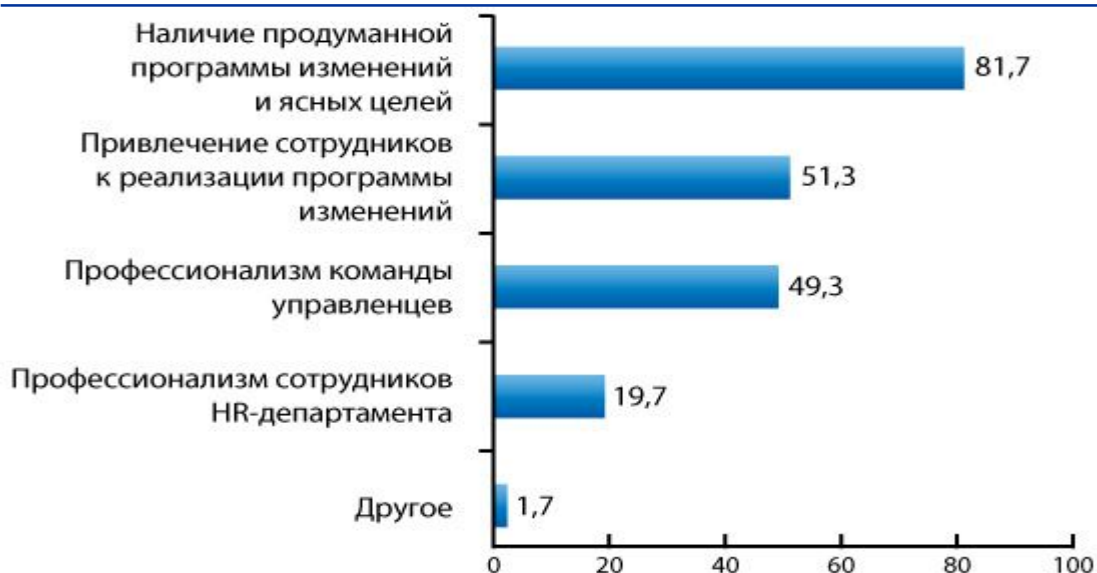


Рис. 14. Факторы успешной программы изменений в части работы с персоналом (мнение HR-специалистов).

Заключение

Если в организации выявлена потребность к проведению преобразований, то необходимо отдавать себе отчет, что без некоего периода накопления позитивной энергии перемен вероятность их успеха минимальна. Особенно четко это прослеживается по результатам анализа проектов изменений в крупных распределенных компаниях, где крайне сложно сфокусировать усилия менеджмента на конкретных мини-проектах перемен.

Итак, давайте обобщим факторы, которые опытный менеджер должен принимать во внимание при оценке готовности организации/подразделения к проведению перемен и планировании первых шагов.

В первой теме модуля вы уже ознакомились с критериями успешности перемен Бекхарда, предложенными в конце 80-х годов прошлого столетия. Напомним их.

- Приверженность команды топ-менеджеров проводимым изменениям.
- Четко сформулированное видение того, какой станет организация в результате изменения.
- Условия, которые предотвратят возможность возврата к прошлому.
- Вероятность поддержки критической массы работников.
- Планирование на среднесрочную/долгосрочную перспективу.
- Осведомленность о негативной реакции и уважение к сопротивляющимся.
- Осознание необходимости обучения.
- Убеждение, что изменение должно обязательно произойти.
- Готовность использовать имеющиеся ресурсы.
- Осознание необходимости создания поддерживающих изменение потоков информации.

К приведенным Бекхардом критериям можно добавить следующие:

- у вовлеченных в изменения работников появляется мотивация для изменения своего поведения;

- имеются внешние условия/силы, «подталкивающие» организацию и ее работников к изменениям;
- выбор оптимального времени и места старта пилотного проекта;
- интенсивная «продажа» нового видения спонсорами проекта перемен;
- хорошо продуманные первые шаги и наличие агентов перемен, способных их реализовать;
- понимание инициаторами изменения того, что крупное изменение потребует достаточно много времени;
- открытая культура организации, поощряющая экспериментирование (в отличие от закрытой);
- наличие менеджеров, компетентных в управлении изменениями;
- энергия, часто сосредоточенная в одном либо малом количестве лидеров перемен (но отражающая внешнее давление со стороны рынка), необходима для интенсивной пропаганды;
- привлечение к разработке плана проекта изменений тех, кого они затрагивают;
- использование экспертов (внешних и внутренних консультантов);
- достаточность и доступность временных, финансовых, людских и материальных ресурсов, необходимых для гладкого протекания перемен;
- подавление завышенных ожиданий («не ждите слишком многого»);
- использование простых планов грандиозные и комплексные планы по управлению процессом изменений часто только мешают и требуют колоссальных корректировок, вносимых по ходу проекта изменения;
- планирование перемен с учетом системных и структурных особенностей организации.

Как и в других областях управления, универсального алгоритма внедрения изменений не существует. Стратегия и план проведения изменений выстраиваются под конкретное предприятие, и только так они могут быть успешно реализованы. Теория подскажет условия, логику, методы внедрения, но связать их в единый комплекс в контексте меняющейся ситуации должен руководитель – иначе все разработки лягут «под сукно» многотомным бессмысленным отчетом.

Глоссарий

А

Агент перемен

сторонник перемен, принимающий активное участие в реализации проекта изменений.

Анализ 7S

системный анализ организации, подразумевающий детальное рассмотрение следующих факторов:

разделяемых ценностей (Shared Values);

стратегии (Strategy);

структуры (Structure);

систем (Systems);

сотрудников (Staff);

стиля (Style);

навыков (Skills).

Анализ силового поля (Force Field Analysis)

анализ баланса факторов или сил, которые способствуют переменам (движущих сил изменения), и наоборот, подавляют их (сил сопротивления).

И

Интересант, стейкхолдер (stakeholder), заинтересованная сторона

конкретный человек, работник или должностное лицо организации, группа людей, которые косвенно либо напрямую выигрывают или проигрывают от изменения рассматриваемой ситуации, а также могут повлиять на нее.

М

Модель ADKAR

пошаговая модель анализа готовности к переменам как отдельного лица, так и организации в целом, акцентирующая внимание исследователя на следующих факторах:

Awareness of the need to change (осознании необходимости изменений);

Desire to participate and support the change (желании поддержать изменения и участвовать в них);

Knowledge of how to change and what the change looks like (знании того, как именно следует осуществлять изменения и к какому результату надлежит стремиться);

Ability to implement the change on day-to-day basis (способности внедрять изменения каждый день – то есть систематически);

Reinforcement to keep the change in place (способности закрепить результаты перемен).

Модель звезды

системный подход, подразумевающий детальное рассмотрение следующих организационных характеристик: стратегии, структуры, персонала, процессов, вознаграждения.

Модель магического треугольника

системный подход, подразумевающий детальное рассмотрение следующих организационных характеристик: стратегии, культуры и структуры.

Список рекомендуемой литературы и интернет-ресурсов

1. Burke W.W. Organization Development: A Process of Learning and Changing. Reading, Mass — Addison-Wesley, 1992.
2. Hiatt J. ADKAR, A model for change in business, government and our community, Prosci Research, 2006.
3. Havelock R., Zlotolov S. The change agent's guide, Educational technologies pubns, 1995.
4. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами — «Инфра-М», 2002.
5. Астахова Т.А., Смирнова Н.К., Самарина О.Г. Организационные изменения в компании: персонал, руководители, процессы и управление — «Бератор Публишинг», 2008.
6. Дак Д.Д. Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований — «Альпина Бизнес Букс», 2007.
7. Замотина М. Готовим почву — внедряем изменения // «Справочник по управлению персоналом». 2007, № 11.
8. Рамперсад Х. Универсальная система показателей деятельности — «Альпина Бизнес Букс», 2005.
9. Ульрих Д. Эффективное управление персоналом — «Вильямс», 2007.
10. Управленческое консультирование. Под ред. М.Кубра — М.: «Интерэксперт», 1992.
11. Фрайлингер К., Фишер И. Управление изменениями в организации — «Книгописная палата», 2002.

Закомурная Е., Арутюнова Е. Роль HR-служб в управлении изменениями: результаты исследования E-xecutive.

http://old.e-xecutive.ru/publications/ratings/article_2542