



## **Человеческий фактор в управлении изменениями**

### **Предприятие и изменения**

Управление изменениями может быть успешным даже в сложных условиях «корпоративной турбулентности». Типичные проблемы действительности: нехватка временных ресурсов, повышающаяся сложность рабочих процессов, глобализация, со всеми вытекающими последствиями, вынуждают предприятие быстрее реагировать на изменившиеся условия. Для этого необходимы планы и мотивация сотрудников участвовать в реализации этих планов. В результате во многих компаниях возникают довольно сложные производственные циклы: изменившиеся условия вынуждают компанию изменяться, что в свою очередь вызывает необходимость разработки плана и дополнительной мотивации, а также активации персонала. Еще до завершения процесса появляются новые планы, привлекаются новые сотрудники. Процесс продолжается, так как изменяющиеся условия побуждают компанию к новым действиям.

Снова и снова инициируются новые процессы изменений, которые все реже доводятся до конца, не говоря уже о последующем анализе процесса и достигнутых результатов. Руководство изнашивает свои силы в борьбе за несколько параллельных проектов. Так как многие проекты изменений не доходят до логического конца, становится все тяжелее и тяжелее привлечь коллег к сотрудничеству. Зачем о чем-то задумываться, если задуманное скорей всего не будет доведено до конца.

Эти ускоряющиеся и усложняющиеся процессы изменений ведут в конечном итоге к тому, что для фирмы учебный процесс не может быть закончен. Это означает, что последствия наших действий однозначно не определимы и принятие решений для будущих действий едва возможны.

Таким образом, страх перед процессами изменений, последствия которых трудно измеримы, все возрастает. В этих условиях можно предложить две формы управления процессами изменений: сконцентрировать определенные усилия на познавательных задачах, т.е. пытаться моделировать возможные ситуации с целью анализа реально существующих проблем и приобретения навыков их предотвращения. Второй путь: сконцентрироваться на сопротивлении грядущим изменениям, на попытках задержать развитие или даже остановить проект, за что, в конечном счете, неизбежно придется платить. Навязанные проекты, между тем, сами по себе обречены на провал. Таким образом, становится очевидным, что сотрудники являются решающим фактором в успешной реализации инновационных проектов, и при чем, на всех уровнях иерархии компании.

Цель успешного управления изменениями – побороть страх сотрудников перед изменениями; показать, что изменения осуществимы; продемонстрировать возможность участия сотрудников в процессе изменений и их право влиять на изменения и нести ответственность за результат. Успешное управление изменениями, таким образом, зависит от таких факторов как: культура реагирования на ошибки, умение работать в команде, личная ответственность, готовность к инновациям и креативность.

### **Проблемы и противоречия в процессах изменений**

Изменения могут быть спровоцированы различными факторами. К ним относятся: конечный продукт, рынок, сотрудники, внутренние процессы компании, руководство компании или ее структура. Как бы не многочисленны были причины для осуществления изменений, возникающие при этом проблемы и противоречия почти всегда одинаковы.



Можно выделить пять основных моментов, способствующих возникновению проблем в процессе изменений:

### **1. Несвоевременная реакция на изменения**

Зачастую реакция на необходимые изменения несколько запаздывает. Компания начинает задумываться о необходимости применения определенных мер только в состоянии кризиса. До тех пор, пока не «грянул гром», большая часть проблем сознательно замалчивается, «ложиться под сукно». Несвоевременная реакция на изменения – это, как следствие, ограничение поля действий, так как возможности и допустимое время для предпринимаемых действий значительно уменьшаются. Кризис, естественно, является сильнейшим мотивом в побуждении к действию, но однако за это придется расплачиваться возможностями, как временными, так и пространственными. Вторая проблема, которую стоит упомянуть в этой связи – отношение сотрудников к изменениям, инициированным сверху. Если руководители компании после долгого застоя под влиянием кризисной ситуации все же решаются на изменения, в глазах сотрудников это становится лишь вынужденной мерой. Подобные вынужденные меры становятся всего лишь тем, с чем в силу неизбежности приходится смириться, но не тем, что воодушевляет или мотивирует.

### **2. Кадровые перестановки в процессе изменений**

Изменения в компании всегда сопровождаются перераспределением полномочий и власти – одни их приобретают, поскольку другие вынуждены их отдавать. То, что последние вряд ли делают это добровольно – само собой разумеется. Кроме того, в процессе изменений очень часто можно наблюдать, что сотрудники очень хорошо знакомы с проблемами и трудностями, возникающими на рабочем месте, однако, тем не менее, они не обладают полномочиями претворить в жизнь необходимые усовершенствования. Тот же, кто в действительности наделен властью, распоряжается ею в собственных целях, а не в интересах решения проблемы. Де-факто здесь можно говорить об отделении знания от полномочий, особенно бросающемся в глаза в процессе изменений.

### **3. Распределение ответственности**

Когда в процессе изменений сотрудники наделяются определенной ответственностью – первые результаты действуют отрезвляюще. Наделенный свободой принятия решений сотрудник не знает как с ней обращаться, поскольку она, прежде всего, означает для него потерю ориентации. Как правило, никого не интересует, «дорос» ли сам сотрудник до свободы принятия решений, способен ли он к самостоятельности и хочет ли он эту самостоятельность. Наделение свободой в принятии решений – результат чужого решения, и поэтому часто не является продуктивным, что в скором времени приводит к тому, что сотрудник лишается ее ввиду отсутствия конкретных результатов.

### **4. Влияние процессов изменений на сотрудников**

В процессах изменений руководители зачастую не хотят признавать, что как желание обучаться (приспосабливаться к процессам изменений), так и нежелание воспринимать новое (нежелание развиваться, консерватизм) являются своеобразными стратегиями выживания в создавшейся ситуации. Односторонняя ориентация на обучение и приспособление к новым условиям чувствительно нарушает равновесие между стабильностью и гибкостью и способствует повышению неуверенности сотрудников, чей профессиональный опыт попросту обесценивается и кажется им ненужным и незначительным.



## **5. Недостаточная организация процессов изменений**

Иногда, разработав план процесса изменений, руководитель не учитывает необходимость ориентации организации в соответствующем направлении. Иначе говоря, требуемая командная работа зачастую невозможна, поскольку производственные и технологические процессы абсолютно не приспособлены к таким формам организации работы. Сотрудники наделяются большей ответственностью и получают свободу и поле деятельности, но не обладают необходимой компетенцией. Все это, в свою очередь, приводит к несоответствию между планом изменений и реальной рабочей атмосферой и лишает сотрудников мотивации.

Все описанные выше проблемы, в конечном счете, напрямую зависят от того, будут ли сотрудники вообще каким либо образом, вовлекаться в процесс изменений. Изменения, инициированные сверху, должны быть подхвачены снизу, что необходимо принимать во внимание, рассматривая роль среднего менеджмента в процессах изменений, проблемы мотивации сотрудников и руководителей.

### **Столкновение интересов руководителей и менеджеров среднего звена**

В процессах изменений уже существующее напряжение между менеджерами различных уровней еще больше обостряется. Это объясняется различной степенью участия в управлении компанией и распределением ролей. В зависимости от того какую должность занимает менеджер в иерархии руководства меняется его ориентация на производственную деятельность и собственное поведение.

Топ-менеджеры в своей ценностной ориентации придают огромное значение связям с внешним миром, а сдержанность, тактичность, разумность и интеллектуальность становятся основными критериями поведения. Они зачастую выступают в качестве «бойцов-одиночек», руководствующихся устаревшими правилами. «Я больше не желаю обсуждать данную тему.....» - достаточно распространенный итог дискуссии между представителями различных уровней менеджмента.

От топ-менеджера в процессе изменений ожидают, что он собственным примером правдиво и наглядно продемонстрирует способность и готовность к изменениям, что он лично сможет послужить своеобразным транслятором идей для остальных сотрудников. Только таким образом сотрудники получают возможность убедиться, что постоянные и действенные процессы изменений достигают всех уровней только посредством постоянного обучения. Однако, ввиду большей ориентированности управленца во внешнюю среду, он часто либо не придает значения этой проблеме, либо не воспринимает ее всерьез.

Представители среднего менеджмента, как правило, больше ориентированы во внутреннюю среду. Несмотря на свои управленческие позиции в компании, они в определенной степени зависимы от принимаемых другими решений и их задачей является реализация вместе с сотрудниками поставленных задач. В этой связи совсем не удивительно, что менеджеры среднего звена ощущают более тесную связь со своими сотрудниками, нежели с топ-менеджером. В экстремальных ситуациях это может привести к тому, что средний менеджмент сознательно дистанцируется от требований, выдвигаемых руководителем. «Там наверху решили, что.....», - классическая формулировка подобной ситуации. Близость к сотрудникам формирует такой тип поведения управленца, при котором командная работа, рабочий климат, открытость и честность, доверие и эмоциональность становятся доминирующими ценностями.



В силу своей ориентированности во внутреннюю среду и управленческой роли, менеджеры среднего звена предъявляют завышенные требования к позиции топ-менеджера. Складываются нереальные представления об идеальном топ-менеджере, способном действовать безошибочно.

Такая острая ситуация может и обязательно должна быть приведена к равновесию, причем только одним способом: с помощью интенсивного диалога между обоими руководителями. Она должна быть приведена к равновесию, так как во время переходных периодов сотрудники особенно чувствительны к проблемам управления и, соответственно, особенно внимательно наблюдают за поведением топ- и среднего менеджмента. Без такого диалога средний менеджмент потеряет свое влияние, столь важное для него как для посредника между менеджментом высшего звена и сотрудниками.

### **Особая роль среднего менеджмента**

Кстати, не только эта позиция посредника превращает среднего менеджера в особый ресурс процесса изменения. Те средние менеджеры, которые работают в компании уже достаточно давно, представляют собой исключительно ценных «носителей опыта». Они хорошо знают сотрудников компании, им известны их сильные и слабые стороны, потенциал. Они знакомы с производственными процессами и с их критическими моментами. Прекрасно знают общую ситуацию в своем секторе рынка. Так что большая часть знаний и опыта организации «живет» только в их головах – головах людей, которые с одной стороны еще достаточно молоды, чтобы попробовать что-то новое, а с другой – достаточно опытные, чтобы оценить успешность намеченного развития.

### **Сотрудники в процессе изменений**

Изменения требуют от всех своих участников большей работоспособности и отдачи, чем в обычное время. Что касается сотрудников, на следующие факторы следует обратить особое внимание: мотивация к перевыполнению норм, готовность к изменению и выдержка.

Мотивация сотрудников очень высока во время начальной фазы первых проектов по изменениям. Ожидание нового, лучшего создает вначале сильный стимул. Такое настроение эйфории, однако, может очень быстро превратиться в диаметрально противоположное, если несмотря на напряжение и увлеченность видимые успехи не наступают. Поэтому важно начальную эйфорию смягчить и установить реальные промежуточные цели. Информация о проекте не должна быть организована в стиле PR-кампании – его рациональнее организовать индивидуально и в небольшом кругу. Планы фирмы должны быть донесены до сотрудников на всех уровнях и руководство фирмы должно быть готово ответить на все вопросы сотрудников, в частности что принеут им планируемые изменения. Принцип «открытых дверей» должен на протяжении всего времени способствовать межпроизводственной коммуникации и облегчить сотрудникам также и в тяжелых ситуациях контакт со своим начальством.

Готовности к изменению, конечно, добиться легче, если удастся взвешено учесть стабильность современного положения фирмы и необходимость предпринимаемых изменений. По сравнению с уверенностью, постоянством и надежностью, давно появившимися в компании, риск и перемены, приносимые изменением – настоящий шок для сотрудников. Очень важным является не отказываться от всего старого. Часто призыв к изменениям воспринимается сотрудниками как скрытый упрек: «Вы плохо работали в прошлом!». Поэтому для сотрудников, образно говоря, нужно построить мосты из прошлого в будущее, в котором новое будет построено на старом.



«Менеджмент изменений строится в первую очередь предметно-логически. Люди, которые эти изменения должны претворить в жизнь реагируют психо-логически» Пожалуй из всех трех названных факторов наиболее критичен фактор содействие выдержке в переходный период. Прежде чем результат будет осущитим, необходимо инвестировать время и силы.

Стимулировать сотрудников, когда ожидаемые результаты проявляются не сразу- главная задача руководства При этом основная нагрузка приходится именно на руководителя, которому приходится решать все проблемы, не забывая о самодисциплине, последовательности и личной активности. И все же, личного примера руководства недостаточно. Поэтому здесь очень важна стратегия «осторожных шагов», которая позволит разделить большой проект на небольшие, обозримые и реальные промежуточные этапы, информационная политика должна в свою очередь эти достигнутые этапы освещать перед сотрудниками и мотивировать их на новые усилия для достижения поставленных задач.

Кроме того, чтобы довести проект до конца, нужно позаботиться о том, чтобы невыполненные планы – бывает и такое - не замалчивались – напротив, необходимо показать, какие последствия и уроки для дальнейшей работы можно извлечь из конкретной ситуации. С такой же открытостью нужно говорить, если процессы изменения должны быть прерваны или перенесены на другое время, если они в общем или на данный момент не могут быть реализованы. Ничего не тормозит так мотивацию и энергию, как начатые, но не законченные проекты. Этот груз нельзя навешивать собственному коллективу.

### **Проведение процессов изменений**

При каждом изменении нужно руководствоваться вышестоящими целями и выработанной стратегией. Нужно предотвращать ненужный риск. Прежде, чем точно не оределено, в каком объеме принесут пользу предстоящие изменения, нельзя начинать эти процессы. Любимый менеджерами вопрос «Что делать?» нужно для начала заменить на вопрос, объясняющий причины «Что случилось?» На результат ориентированный вопрос «Что мы хотим достичь?» должен быть усилен вопросом «Как мы хотим этого достичь?» Вопрос «Как мы хотим этого достичь?» побуждает принимать во внимание при проведении процессов изменений такие показатели предприятия, как его культуру, нормы, ценности, манеру поведения.

Структурные изменения планируются часто без учета изменений в поведении и наоборот. Изменения могут только тогда быть успешно реализованы, когда эти два фактора одновременно приняты во внимание. В этой связи при реализации процессов изменений очень важна правильное соотношение между мягкими и твердыми методами руководства. Твердые методы требуются при анализе текущей ситуации, при планировании будущих намерений, при структурной реорганизации и реорганизации производственных процессов. Мягкие факторы необходимы прежде всего при претворении намерений в жизнь.

Реальное планирование времени есть дальнейший фактор успеха при реализации процессов изменений. Для реструктуризации проекта должно быть запланировано минимум от 12 до 18 месяцев. При этом проекты должны так быть составлены, чтобы уже в первые 3-6 месяцев достигнуть конкретных результатов. Этот «Quick Hits» организованного успеха является-как уже упоминалось- важным для мотивации сотрудников. Проекты, которые базируются на изменении структуры предприятия и его культуры, как например, переход к полноценной ориентации на клиента или работа в проектной команде, могут в зависимости от размера предприятия занимать время продолжительностью от 3 до 7 лет. Только тот, кто в состоянии выдержать это



продолжительное время и удержаться на поверхности должен браться за реализацию таких проектов.

Кроме выше описанных факторов для проведения управления изменениями хочется еще раз коротко остановиться на важнейших принципах.

Проблемы, задачи и цели планируемых изменений должны быть четко определены. Цели должны быть реальными и устанавливаться для обозримого периода. Для претворения этих целей в жизнь необходимо пользоваться средствами и методами проектного менеджмента. Локальных решений следует избегать, они уменьшают результат. Топ-менеджер должен действовать по принципу «Собственным примером пробуждать к деятельности». Сотрудники должны рационально понимать и эмоционально акцептировать запланированные изменения. Они должны идти вперед, сохраняя при этом накопленный опыт. Должно быть запланировано достаточно время для коммуникации и обратной связи. Промежуточные успехи должны быть последовательно использованы для мотивации в дальнейшей работе.

При постоянно изменяющемся поле деятельности предприятия можно добиться успеха тогда, когда не просто только быстро реагируют, а при помощи менеджмента обмена вырабатывают методику, которая помогает эти изменения конструктивно сформировать