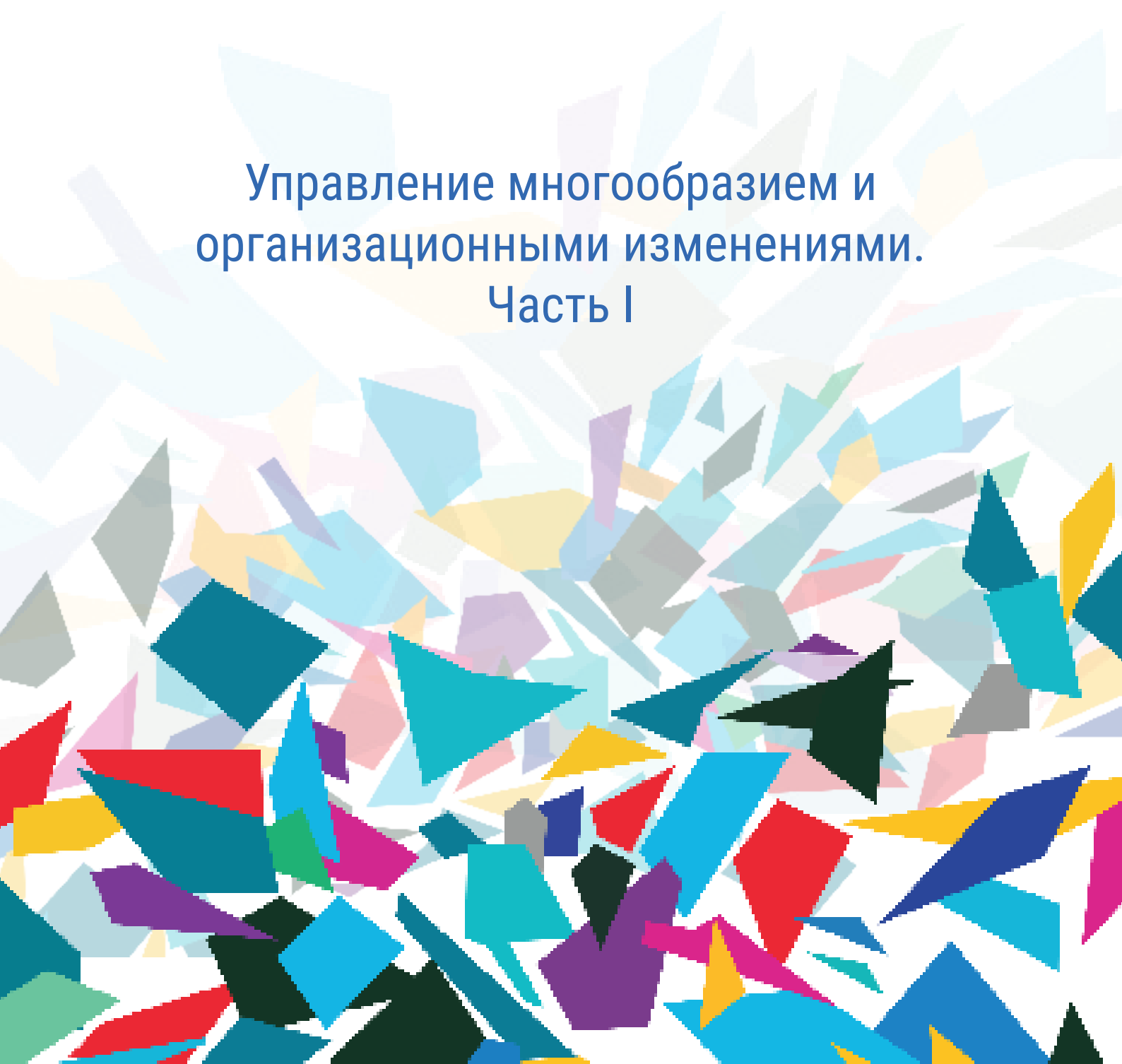




ВВЕДЕНИЕ В HR-МЕНЕДЖМЕНТ

Управление многообразием и
организационными изменениями.
Часть I





Мы с вами продолжаем разговор об очень важном связующем процессе в управлении человеческими ресурсами – об управлении многообразием и организационными изменениями. Почему организационных изменений стало в работе менеджера гораздо больше, чем раньше? Каковы основные факторы этих изменений?

Во-первых, это рост конкуренции. Поскольку конкуренция стала носить глобальный характер, понятно, что для местных игроков очень часто это становится серьезным испытанием. Развитие технологий. Прогресс не стоит на месте: технологии меняются. Какие-то меняются быстрее, какие-то медленнее. Одни оказывают очень сильное влияние на развитие других. Информационные технологии/диджитализация оказывают большое влияние на все остальные категории технологий или средств производства.

Неопределенность экономических условий. Она зависит и от политических обстоятельств. К сожалению, последние меняются часто в связи с локальными или региональными конфликтами. Неопределенность экономических условий сегодня связана и с сокращением экономических циклов. Мы попадаем в очередной кризис, не успев оправиться от предыдущего.

Сегодня происходит изменение государственного регулирования. Частично это происходит и в связи с давлением общества, общественного мнения.

Очень остро сегодня обсуждается возрастающая ограниченность природных ресурсов и тот негативный экологический эффект, который несет своей деятельностью человек на этой планете.

Опросы среди казахстанских менеджеров (в частности, опросы слушателей программы MBA Almaty Management University) показывают, что тремя наиболее распространенными или актуальными факторами изменений для местного бизнеса являются: развитие технологий, рост конкуренции и неопределенность экономических условий. Это пока самое популярное. Меньше всего местные менеджеры ощущают давление со стороны ограниченности природных ресурсов и растущих требований общества.

Например, эксперты в данной области SME. Они становятся главной силой в продвижении товара, бренда, технологий и так далее. Это не реклама или пиар, создаваемые самой компанией. Все чаще покупатели и клиенты опираются на мнение независимых экспертов, признанных экспертов в определенной области. Их мнение становится очень важным фактором покупки.

Краудфандинг – еще один феномен современности. Сегодня это не только источник финансирования или аккумуляции/сбора каких-то идей. Это становится каналом апробации и оценки новых продуктов и новых идей.

Третьим трендом эксперты называют интеграцию продаж и контент-маркетинга. Продвигать сегодня товар, услуги или свою компанию можно не отдельно, а плотно работая с описанием, разъяснением и информированием потенциальных клиентов о своем товаре, продукте или бизнесе.

Видео становится ключевым компонентом коммуникаций с внешней средой. Это еще один очевидный тренд. Из года в год возрастает количество менеджеров, которые предпочитают видео каналы для ознакомления, для получения бизнес информации. В 2014 году, например, к видео-коммуникациям обращалось 80 % субъектов бизнеса. 75 % топ-менеджеров смотрят бизнес-видео на бизнес веб-сайтах.

Серьезно развивается разнообразие технического инструментария для не технических предпринимателей. Сегодня предпринимателю не обязательно быть специалистом с технической точки зрения. Существуют разработчики, которые способны адаптировать продукт к нуждам человека, некомпетентного в технических вопросах. И поэтому сейчас созданием технологичных продуктов могут заниматься предприниматели, не имеющие технического бэкграунда в информационных технологиях или диджитализации.

В области управления человеческими ресурсами образовался устойчивый тренд, сегодня делается фокус на обучении для удержания сотрудников. Важно не столько количество выплачиваемых денег, сколько расширение социального пакета, который в будущем человеку позволяет получать больше удовольствия на работе и чувствовать себя более безопасно на рынке труда.



Уже началась подстройка работодателей под сотрудников-миллениалов, поколение Y. Тому, кто родился в самом конце 70-х, еще нет 40-ка лет. И у них новая система ценностей. Но среди их руководителей – много представителей поколения X с их собственной системой ценностей.

Эксперты наблюдают рост предложений на рынке. Уходят бейби-бумеры, создатели многих современных компаний. Они передают свой бизнес представителям поколений X и Y.

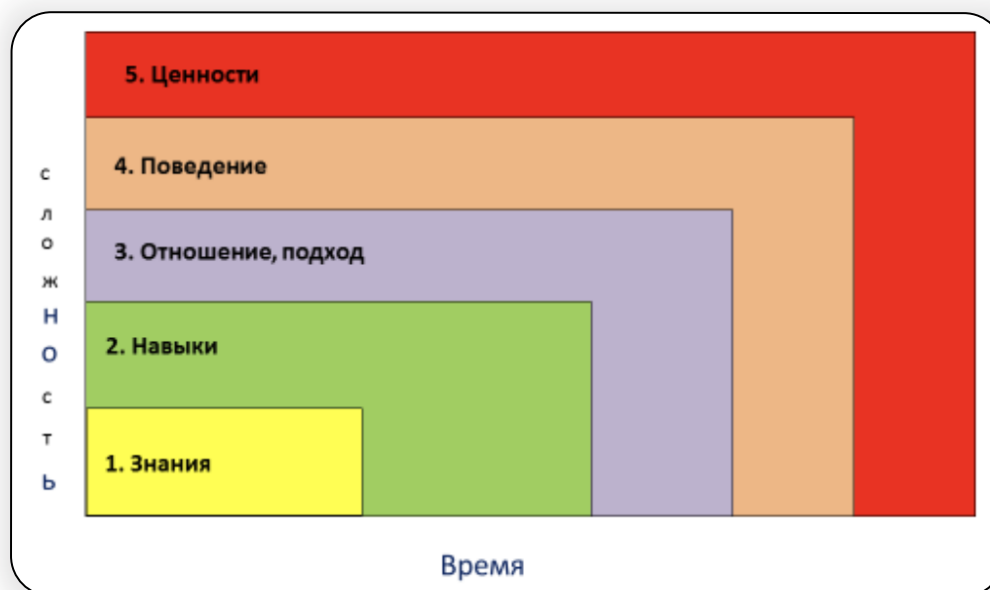
Мы уже говорили о том, что кросскультурные различия в субкультурах разных поколений оказывают большое влияние на изменение стиля бизнеса.

Зеленое производство набирает силу, скорость и влияние. И это неспроста. Изменение климата становится более ощутимым.

Поэтому можно с уверенностью говорить о том, что и наши с вами компании вскоре ожидают серьезные организационные изменения.

Что же мы хотим изменить? Как компания может подстроиться под эти новые вызовы внешней или организационной среды? Конечно, мы ожидаем изменений поведения наших сотрудников. Потому что организационного или группового поведения не существует. Под организационным или групповым поведением понимаем поведение отдельных людей в данной организации.

Поэтому давайте посмотрим на самый главный объект наших изменений: мы все-таки хотим, чтобы поменялись наши сотрудники. Это будет залогом того, что компания сможет достойно встретить те вызовы, которые ей готовит бизнес-судьба. Итак, объект изменений на уровне личности. У нас есть два параметра, по которым мы можем оценить доступность этих объектов с точки зрения времени или сложности работы. Легче всего и быстрее всего меняются знания человека. Следующими в иерархии идут навыки. На их развитие и закрепление требуется чуть больше времени, сделать это иногда сложнее, чем передать знания человеку.



Еще сложнее изменить отношение/подход или установку человека, то есть, его долгосрочное отношение к какому-либо объекту. И изменение отношения не всегда гарантирует изменение поведения. Отношение человека может поменяться, а ежедневное поведение – нет. Нам в работе очень важно, чтобы поменялось еще и рутинное, ежедневное поведение человека, выработались нужные нам эффективные рабочие привычки.

И медленнее всего меняется система ценностей человека. Но если мы с вами дошли до этого уровня изменений, то эти изменения носят гораздо более устойчивый характер.

В следующем рисунке вы видите матрицу, которая позволяет нам спрогнозировать вероятность успеха инициированных или происходящих в организации изменений.



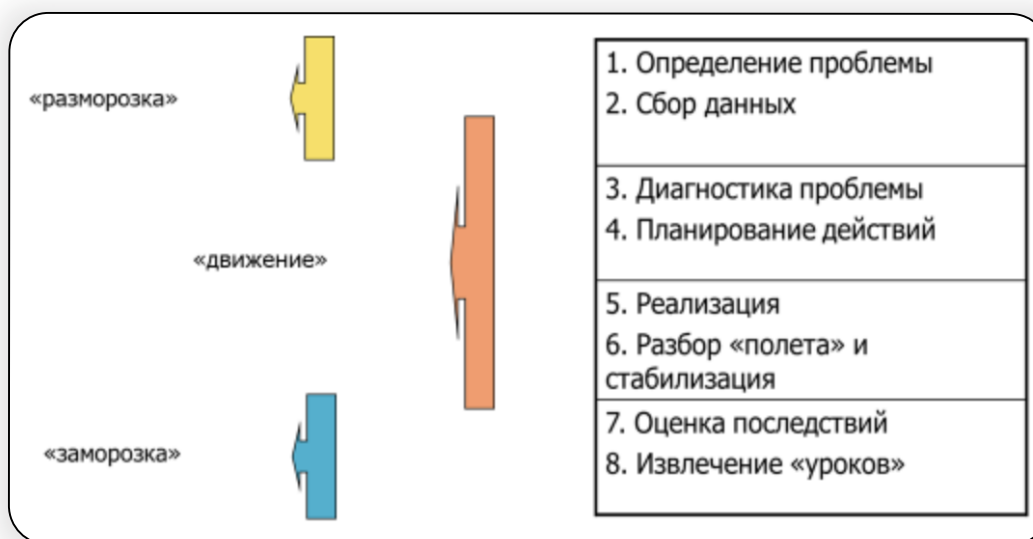
		Проблема/потребность	
		Согласие	Несогласие
Решение / изменение	Согласие	Наивысшие шансы добиться успеха	Небольшие шансы добиться успеха
	Несогласие	Средние шансы добиться успеха	Минимальные шансы добиться успеха

Давайте посмотрим, отчего же зависит успех или неуспех того или иного изменения. Ближе всего к центру матрицы находится 2 существительных – «согласие» и «несогласие». Они встречаются по горизонтали и по вертикали. От того, согласны или не согласны люди, будет зависеть вероятность успеха тех изменений, которые мы инициируем и которыми мы управляем. С чем должны согласиться или не согласиться наши работники? В первую очередь, они должны согласиться с наличием проблемы или существованием потребности в изменении. Во вторую очередь, они должны согласиться с тем, что эту проблему нужно решать определенным образом. И для того, чтобы удовлетворить потребность, нужно именно такое изменение.

У нас складывается четыре квадранта внутри матрицы. Наивысшие шансы добиться успеха существуют, если ваш коллектив согласен, что проблема существует и есть потребность изменений, плюс к этому работники согласны с тем, что предложенное решение является наиболее эффективным способом изменения данной ситуации. Средние шансы добиться успеха существуют тогда, когда сотрудники согласились, что проблема существует, но не уверены в том, что предложенный способ ее решить является самым эффективным и лучшим. Небольшие шансы успеха существуют тогда, когда сотрудники не понимают, в чем проблема и для чего нужны изменения. И минимальные шансы добиться успеха есть в тех случаях, когда коллектив не понимает, зачем нужны изменения и почему именно таким способом нужно это изменение осуществлять.

Можно ли управлять этим успехом? Конечно, можно. Я хочу познакомить вас с тремя моделями управления изменениями. Начнем мы с самой общей, самой образной, легко воспринимаемой.

Итак, управление изменениями заключается в разморозке, движении и заморозке. В первой модели мы видим организацию в образе большой ледяной глыбы. Представьте себе, пожалуйста, эту огромную глыбу, которую нужно сдвинуть, переместить в другое место, может быть, придать ей другую форму. Но эта глыба не очень готова двигаться и меняться. Что нужно сделать, чтобы в ходе изменений эта глыба не потеряла своей силы, прочности и мощи, но приобрела те формы, которые нам нужны и оказалась в том месте, которое мы с вами для нее подготовили? Конечно, глыбу нужно разморозить. Поэтому первым этапом управления в этой модели является этап разморозки, этап подготовки этой глыбы к движению и изменению. Как можно подготовить организацию к изменениям? Во-первых, нужно уточнить проблему. Нужно убедиться, что проблема существует, найти доказательства наличия проблемы. Для этого нужно собрать данные, чтобы симптомы проблемы были очевидны не только вам.



Следующим этапом в управлении изменениями в этой образной модели является движение глыбы. Когда глыба немного подтаяла, ее можно сдвинуть благодаря силе скольжения. Там, где глыба подтаяла, образуется вода. Вода придает высокую скорость движения и уверенность. А кроме того, делает лед мягче. В тех местах, где лед подтаял, он перестает быть хрупким. Что входит в этот этап управления? Планирование действий, реализация этих действий и разбор полетов. И корректировочные действия, может быть.

Последний этап этой модели предполагает, что сдвинувшуюся глыбу нужно снова заморозить, чтобы она не была подвластна любому ветру и любому движению земли. Ее нужно заморозить, чтобы она снова стала сильной, стабильной и устойчивой. Что нам для этого нужно сделать? Нам нужно разобрать полет, стабилизировать ситуацию, закрепить, сделать выводы, вынести из опыта положительное, отказаться от чего-то негативного. Положительный опыт нужно закрепить в новых правилах, процедурах, политиках и планах.

Следующая модель – более подробная. Если первая модель дает нам три больших этапа управления, то в модели ADKAR мы увидим пять больших компонентов системы управления изменениями.

ADKAR – это аббревиатура пяти слов.

A – слово AWARENESS: осознание необходимости изменений.

D – DESIRE: желание участвовать в изменениях и желание поддерживать эти изменения.

K – KNOWLEDGE: знание того, как изменение нужно осуществить и каким должен быть результат.

A – ABILITY TO IMPLEMENT: способность внедрять изменения день за днем. (Очень похоже на закрепление, на заморозку из предыдущей модели. Правда?).

R – REINFORCEMENT: способность укрепить изменения для того, чтобы они сохранялись и в будущем.

Вот такая модель. Если мы сравним первую модель с моделью ADKAR, увидим, что никакого противоречия в них нет. Одна модель просто дополняет вторую.

Следующая модель – еще более подробная. Думаю, что сейчас вами будут узнаваться целые связки этапов.



Процесс управления изменениями в организации начинается через создание потребностей в этих изменениях. После того, как мы осознали потребность и сделали эту потребность очевидной для других людей, мы должны сформировать команду изменений. Нужно найти людей, которые поддержат и захотят участвовать, которые приняли изменения в самом начале, на которых мы можем положиться. Вместе с ними мы создаем образ и ценности, к чему мы хотим прийти.

До движения нам нужно представить результат. Обязательно потребуется общее вовлечение персонала, потому что людей в организации гораздо больше, чем инициаторов. Поэтому из команды поддержки нам потребуется каждый человек. Мы наделяем сотрудников полномочиями, потому что ни инициатор изменений, ни команда не в состоянии реализовать эти изменения без персонала. Если не будет вовлечен персонал, работа не будет совершенна. Персонал и составляет основную массу той «ледяной глыбы», которую мы с вами двигали в первой модели.

Как нам нужно поддерживать движение изменений и их реализацию? Через вознаграждение вовлеченного персонала и команды изменений. Так мы закрепляем нужное нам поведение, укрепляем изменения разборами полетов и принятием более эффективных решений, утверждаем новые подходы, фиксируемых в новых планах, регламентах. И у нас вскоре возникнет новая потребность изменений. Поэтому в этой модели цикл замыкается. Но он не будет хождением по одному и тому же кругу, потому что это будет спираль, которая каждый раз будет подниматься на новую ступень.

Для продвижения изменений крайне важно распознавать препятствия на пути изменений и успешно преодолевать их. Кроме того, важно определять эффективные методы преодоления сопротивления. И, в-третьих, важно вовлекать персонал в процесс изменения. В изменениях все крутится вокруг людей, потому что от их согласия или несогласия зависит успех.

Давайте посмотрим на инструменты, через которые мы с вами можем вовлекать, убеждать, управлять и подкреплять.



Низкое вовлечение		
	Информация	Служебные записки, циркуляры, газеты, плакаты, конференции, презентации и т.п.
	Коммуникация	Встречи в малых группах, брифинги, ответы на вопросы
	Консультирование	Вопросники и опросы мнений, брифинги в малых группах, служебные комитеты
	Переговоры	Система представителей + комитеты
	Участие	Функциональные и межфункциональные рабочие команды, проектные группы
Высокое вовлечение		
	Вовлечение	Специализированные многоуровневые группы + кружки качества

Пойдем от низкой степени вовлечения к высокой. Итак, первая стратегия управления изменениями – это информирование: служебные записки, циркуляры, газеты, плакаты, конференции и презентации, на которых доминирует нисходящий информационный поток. Менеджмент и инициаторы изменений рассказывают коллективу о том, что их ожидает. Конечно, это очень важная часть. Без такого информирования вы, наверняка, встретите сопротивление людей, открытое или скрытое. Информирование позволяет нам предотвратить противодействие со стороны персонала, но не гарантирует, что персонал будет вовлечен. Поэтому мы с вами ищем более активные формы вовлечения людей в управление изменениями.

Следующее – это коммуникация: встречи в малых группах, брифинги, ответы на вопросы. Что отличает коммуникации от информирования? Если там односторонний информационный поток, то здесь есть возможность обратной связи.

Что дают малые группы? Возможность уточнять, задавать вопросы, выражать сомнения, несогласие или непонимание. По крайней мере, даже если люди вам чего-то не скажут, в небольшой группе из 10–12 человек вы совершенно спокойно можете увидеть это по невербальным признакам.

Сделать это гораздо сложнее, если вы проводите собрание в коллективе 100 и более человек. Даже 50 человек – уже достаточно много для одного человека, чтобы успевать отслеживать невербальные реакции людей.

Брифинги предполагают вопросы-ответы. Таким образом, мы сможем дать информацию в более «удобоваримом», понятном и насыщенном контексте. Сказать людям то, что они хотят от нас услышать, именно то, что нужно этой аудитории.

Третья ступень вовлечения – это консультирование. Когда до или во время планирования изменений, мы рассылаем вопросники, собираем мнения. И создаем служебные комитеты. Мы советуемся с людьми о том, как лучше провести это изменение. Может быть, уточняем образ будущих результатов. Конечно, консультирование предполагает достаточно высокую степень вовлечения. Почему консультирование, несмотря на такое активное вовлечение работников в процесс обсуждения изменений, не является самой активной формой? Потому что здесь мы собираем мнения и включаем их в возможные альтернативы, рассматриваем их в качестве возможных альтернатив, но окончательный выбор все равно остается за менеджментом. Представьте, что мы спросили у людей мнения, а потом сказали им, что решили их советами не воспользоваться. Люди загорелись какой-то идеей, почувствовали себя значимыми, а потом – обесцененными. Тут могут возникнуть сложности с авторами идей.



Четвертый этап – это переговоры. Когда мы допускаем наших сотрудников к обсуждению альтернатив, когда мы говорим, что без их согласия мы принять окончательное решение не можем. Инструментом здесь является система представителей и комитетов. До тех пор, пока комитет не одобрит, изменения не будут внедряться.

Значит, если вдруг наши работники не согласны с решением, мы должны проводить поиск возможных альтернатив до тех пор, пока эта альтернатива не устроит нас и членов комитета или их представителей.

Самая высокая степень вовлечения – в пятой и в шестой стадии.

Пятая стадия – это участие. Когда мы создаем функциональные и межфункциональные рабочие команды и проектные группы. Чем принципиально отличаются эти механизмы? Они отличаются тем, что мы делегируем людям возможность прорабатывать те участки в принятии решения, которые касаются их непосредственно или в которых они имеют самую высокую компетенцию. То есть мы задали концепцию, а уже проработку этой концепции мы передаем персоналу.

И самая высокая степень вовлечения – так и называется, вовлечение. Это специализированные многоуровневые группы и кружки качества. Когда мы привлекаем коллектив не только на стадии разработки и планирования инициаций, но и передаем им полномочия по мониторингу и обеспечению стабильного развития этой инновации, этой инициативы или этого организационного изменения.