**Управление изменениями и работа**

Мария Давыдова

**Основные принципы управления процессом изменений**

1. Необходимо согласовать методы и процессы изменений с обычной деятельностью и управленческими процессами в организации.

Возможна борьба за ограниченные ресурсы: некоторых людей могут хотеть использовать как для планирования или разработки перемен, так и для выполнения текущих дел. Эта проблема становится особенно острой и деликатной для компании, где происходят крупные изменения, и вопрос, прежде всего, заключается в том, как добиться этого без существенных потерь в текущем бизнесе и производительности.

2. Собственникам компании и топ менеджменту компании следует определить, в каких конкретных мероприятиях, в какой степени, и в какой форме они должно прямо принимать участие.

Основной критерий - сложность выполняемых действий и их важность для компании. В крупных организациях собственники не могут сами участвовать во всех изменениях, однако некоторыми из них должны руководить лично или найти подходящий способ, явный или символический, оказания и проявления управленческой поддержки. Поощрительные послания со стороны руководства служат важным стимулом в осуществлении перемен.

3. Необходимо согласовать друг с другом различные процессы перестройки компании.

Часто разные подразделения работают над схожими вопросами (например, центры крупнооптовых и мелкооптовых продаж). Они могут выйти с предложениями, которые не вписываются в общую политику компании и стандартные методики или же предъявить чрезмерные требования к ресурсам. Может также случиться так, что одно из подразделений разработало важные предложения и следует убедить другие принять их, а для этого отказаться от существующей системы или своих предложений. В таких ситуациях собственники должны вмешиваться, соблюдая такт.

4. Управление изменениями включает различные аспекты - технологические, структурные, методические, человеческие, психологические, политические, финансовые и иные.

Так как в процессе участвуют узкие специалисты, они часто пытаются навязать свой ограниченный взгляд на сложную и многостороннюю проблему.

5. Управление изменениями включает решения о применении различных подходов и способов вмешательства, которые помогают правильно начать, систематически вести работу, справляться с сопротивлением, добиваться поддержки и осуществлять необходимые перемены.

**Концептуальный подход к управлению изменениями в компании**

Модели перемен: модель переходного периода и модель постепенного наращивания

Перемены, в которые в настоящий период входит компания, связанные с пересмотром стратегии и изменением внутренней корпоративной культуры и системы мотивации, не являются гладким процессом. Неизбежны противостояния и проблемы в среде сотрудников компании. Период времени между настоящим статусом и желаемым в будущем является переходным, и, как правило, содержит в себе отдельные черты как настоящего, так и будущего периодов.

Ключевой элемент модели переходного периода - анализ и прогноз ситуации. Чтобы удостовериться, что перемены воплощаются в жизнь, собственники компании четко должны понимать настоящее положение компании, ее будущее положение и те противостояния и проблемы, которые могут мешать процессу перемен.

Все, что создает трудности для достижения цели, считается сопротивлением. Существует две формы сопротивления: систематическая (возникает из-за недостаточной осведомленности, информации, навыков и возможностей) и поведенческая (проистекает от реакций, восприятия и оценок людей, которых затрагивают перемены). Проведение программы учебно-консультационной поддержки деятельности "агентов перемен" - топ менеджеров компании направлено на преодоление систематической формы сопротивления при управлении процессом изменений. Однако, гораздо более трудная задача - поддержка изменений в случае наличия открытых, скрытых или полуоткрытых форм поведенческого сопротивления, первые проявления которых в явном виде становятся заметны при попытке ухода от ответственности по достижению ключевых показателей со стороны ряда сотрудников. В этом случае особенно важны хорошо организованные формы вовлеченности персонала в процессы управления изменениями. Для выявления данных форм сопротивления может быть полезным выявление так называемых "заинтересованных сторон" как в процессе изменений, так и в процессе сопротивления изменениям. Кроме того, необходимо выделить амбивалентных сотрудников по отношению к процессу изменений.

Этапы процесса изменений:

Размораживание - этап, когда действия менеджера направлены на то, чтобы заставить людей признать необходимость изменений. Людям должны быть обеспечены достаточные поддержка и личная безопасность, чтобы они решились принять участие в рискованном предприятии проведения изменений.

Движение - практическое осуществление изменений, для чего требуется тщательное планирование и процессное управление. Для успешной реализации изменений недостаточно иметь хорошую идею и увлечь ею участников процесса, необходима также стратегия изменений, согласованная с основными особенностями ситуации.

Замораживание – этап, когда устанавливаются новые нормы поведения. Следование старым нормам тем или иным образом "наказывается", а новым нормам – "вознаграждается". На этом этапе могут потребоваться изменения систем контроля.

Основные причины сопротивления изменениям:

узкособственнический интерес

непонимание и недостаток доверия

различия в оценке ситуации

низкий уровень готовности к изменениям

а также:

влияние коллег

усталость от изменений

предыдущий неудачный опыт изменений.

Методы преодоления сопротивления изменениям

Таблица 1.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Методы | Типичная ситуация использования | Достоинства | Недостатки |
| Разъяснение и общение | Дефицит достоверной информации или неправильное понимание причин и последствий изменений | Убежденные в правильности изменений люди готовы оказать помощь в их реализации | Большие затраты времени, особенно если число вовлеченных людей велико |
| Привлечение к участию | Инициаторы не обладают всей информацией, необходимой для планирования изменений. Потенциальные противники способны оказать сильное сопротивление изменениям | Привлеченные к участию люди могут предоставить недостающую информацию и оказать активную помощь в их осуществлении | Большие затраты времени и опасность негативного влияния привлеченных участников на планирование и реализацию изменений |
| Помощь и поддержка | Причиной сопротивления являются проблемы адаптации к новому | Наилучший подход к решению проблем адаптации | Возможность неудачи, несмотря на большие затраты времени и денег |
| Переговоры и соглашения | Отдельные работники или группы явно несут потери в результате изменений и способны оказать сильное сопротивление | Иногда это простейший способ избежать серьезного сопротивления | Может отнимать много времени и приучить людей торговаться за свое согласие на изменения |
| Манипуляция и кооптация | Другие методы либо не срабатывают, либо требуют слишком больших затрат | Сравнительно быстрое и недорогое решение проблемы сопротивления | Возможны проблемы в будущем, если люди догадываются, что ими манипулируют |
| Явное и неявное принуждение | Изменения должны быть проведены быстро, и инициаторы обладают значительной властью | Возможность быстро преодолеть любые виды сопротивления | Возможны проблемы в будущем, если у людей остается обида на инициаторов изменений |

**Спектр стратегий изменений**

Быстрые изменения включают в себя:

подробное планирование

малое число участников

подавление сопротивления

К медленным изменениям относятся:

отсутствие подробного плана

большое число участников

ослабление сопротивления.

Ключевые ситуационные переменные:

сила и характер ожидаемого сопротивления

соотношение сил между вами и возможными противниками изменений

наличие данных, необходимых для планирования, и ресурсов, требуемых для реализации изменений

уровень краткосрочных рисков для текущей деятельности и выживания организации.

Сопротивления изменениям при внедрении Системы Сбалансированных Показателей

Процесс внедрения системы сбалансированных показателей (ССП) предполагает серьезные изменения, которые являются неотъемлемой частью развития компании, а также непосредственно затрагивают интересы сотрудников.

Сопротивление переменам может иметь разную силу и интенсивность в зависимости от этапа работ по проекту. Разделим условно проект на подготовительный этап, этап разработки и этап внедрения ССП.

На подготовительном этапе волна сопротивления возникает из-за того, что большинство работников изначально скептически относятся к любым изменениям, недостаточно понимают причину и цель перемен (мы всегда все делали старым хорошо проверенным способом, мы не знаем что, как и зачем менять). На данном этапе работники задаются вопросом, чем данные изменения могут обернуться для них.

В зависимости от того ответа, который работник получает на свой вопрос, строится дальнейшее отношение к предстоящим изменениям. Недостаточное понимание происходящего вызывает у работников глубокое недоверие и подозрительность. Поэтому первым шагом реализации проекта ССП следует четкое определение целей, задач и ожидаемых результатов от проекта, и доведение данной информации до каждого заинтересованного лица. Фактически на общем собрании работников приводят к необходимости изменений, определению совместного будущего и к обязательствам осуществлять определенные шаги к осуществлению перемен. Результаты общего собрания желательно отразить во внутреннем информационном издании и на корпоративном сайте.

На этапе разработки все мероприятия уже посвящены непосредственно разработке ССП и согласованию результатов. Так как изменения на втором этапе приобретают для работников явно выраженный характер, то и сопротивление начинает проявляться уже в конкретных действиях. Если сопротивление на первом этапе выражалось в основном неуверенностью, сомнениями и отрицанием планируемых перемен, то при осуществлении изменений реакция некоторых работников становится гневной и раздражительной. Такие работники могут инициировать деструктивное поведение в рабочем коллективе, ориентировать участников рабочих групп на получение фиктивных результатов проекта, всячески способствовать затягиванию работ. С целью нивелирования сопротивления изменениям в компании необходимо:

Во-первых, сделать общедоступной информацию о ходе реализации проекта и достигнутых результатах, дабы противники изменений не использовали в своих целях недостаток информированности работников.

Во-вторых, следует вовлекать членов оппозиции в деятельность рабочих групп. Когда изменения становятся частью повседневной жизни, они легче принимаются. Вдобавок к этому собственным решениям люди не противятся, а как уже было отмечено, участие в рабочих группах предполагает участие в принятии решений. Поэтому при реализации проектов, предполагающих серьезные организационные изменения, формируются рабочие группы, которые совместно ведут процесс изменений.

В-третьих, непреклонных же членов оппозиции следует переводить в другие подразделения компании или же увольнять. Это жесткие меры, но их не стоит игнорировать, так как один решительно настроенный противник изменений может основательно расстроить и сделать тщетным процесс развития Компании.

Рассмотрим еще несколько типичных ситуаций сопротивления изменениям.

В начале работ на стадии разработки ССП у некоторых участников рабочих групп проявляется склонность к занижению собственных компетенций. Данная проблема решается проведением обучающих сессий по методологии разработки ССП. В добавление к этому руководитель рабочей группы обязан следить за тем, чтобы порученные задания не превышали возможностей её участников.

Тем не менее, бывают случаи, когда вся рабочая группа отказывается работать по проекту (отсутствие обратной связи). Разрешению сложившейся ситуации может помочь вовлечение инициаторов изменений (собственников) в одно или несколько собраний рабочей группы. Присутствие высшего начальства способствует запуску рабочего механизма изменений.

Очень часто затягивание работ по проекту ССП происходит при согласовании результатов. Причины могут быть разные:

Диспуты по поводу определения окончательного списка показателей

Длительное согласование целевых значений показателей

Разногласия по параметрам системы мотивации и прочие.

В данном случае важно донести до участников проекта то, что идеально настроить систему до запуска невозможно. Окончательная настройка происходит уже в работе. Для этого желательно организовать специальный орган вроде "комиссии разбора", которая будет с определенной периодичностью собираться, принимать и обрабатывать предложения по доработке ССП, производить настройку.

На этапе внедрения, когда все элементы ССП уже определены, так же возможно встретить сопротивление. Однако зачастую оно связано с тем, что работники попросту не научились пользоваться этим новым инструментом управления компанией. Кроме того, необходимо учесть, что многие сотрудники воспринимают систему сбалансированных показателей не как созидательное начало, призванное оздоровить ситуацию в компании и нацелить персонал на выполнение поставленных задач, а как систему наказаний и штрафов за несделанную работу.

Работу по внедрению следует начинать осторожно и внимательно. Можно начать с пилотного (опытного, пробного) подразделения и попрактиковаться на нем. Если внедряется система мотивации, основанная на ССП, то в первое время желательно производить виртуальные начисления премии, для того чтобы у работников было время для освоения, а у внедренцев для наладки системы мотивации.

Спустя некоторое время после внедрения системы сбалансированных показателей работники будут воспринимать её уже как неотъемлемую составляющую конкурентного успеха своей компании и как часть своей работы.

Функционирование системы сбалансированных показателей: контроль, мониторинг, обновление KPIВ идеале, владеть информацией должны те, кто заинтересован в результате, и кто может повлиять на достижение или не достижение результата. В первую очередь, непосредственные исполнители и их руководители. Чем меньше будет посредников между исполнителем и контролером, тем меньше возможно искажение информации и тем быстрее предпринимаются необходимые шаги по улучшению. Таким образом, непосредственный исполнитель должен быть основным контролером. Однако, поскольку уровень доверия к выполнению функции контроля непосредственным исполнителем невысок, то необходимо, по возможности, наиболее эффективно организовать обратную связь между контролирующим органом и исполнителем. Не получая такой обратной связи, исполнитель не только не сможет ничего улучшить в своей работе, но и будет демотивирован, поскольку незнание результатов своей работы обычно приводит к разочарованию и снижению мотивации к работе.

Этапы построения эффективной и результативной системы контроля:

Определить цели, с которыми создается система

Определить направления, которые важны для бизнеса, определить систему показателей (показатели, единицы измерения, периодичность измерения), которые важно измерять в каждом направлении.

Обеспечить наличие СМАРТ-целей по этим показателям.

Назначить ответственных за измерение показателей.

Обеспечить исполнителям возможность самим измерять эти показатели или предоставлять исполнителям постоянную/периодическую обратную связь.

Определить вместе с исполнителями факторы/ресурсы, от которых зависит достижение сформулированных целей.

Определить, как будут обеспечиваться-контролироваться эти факторы и ресурсы "на входе".

Разработать требования "на входе" и инструменты для определения соответствия этим требованиям.

Назначить ответственных за контроль на входе.

Оперативно определять потребность в изменениях и улучшениях, исходя из получаемой от системы контроля информации, и оперативно осуществлять эти изменения/улучшения (в противном случае система очень скоро станет формальностью).

Перед окончательным утверждением показателей их надо тестировать около трех месяцев. В этот период необходимо каждую неделю обсуждать с работником его личные результаты, смотреть, насколько правильно была установлена планка. ССП можно внедрять только после того, как будет налажен диалог между руководителем и подчиненными и сотрудники поймут, что выполнение нормативов по показателям — это часть их работы.

Работа с любой системой стратегического управления не заканчивается на этапе ее внедрения. В дальнейшем необходимо контролировать происходящие в ней изменения, анализировать полученные результаты. Сбалансированная система показателей через определенное время требует пересмотра стратегических целей, новой оценки показателей и целевых значений. Первый анализ ССП рекомендуется делать через два-три месяца после внедрения. Впоследствии эту процедуру можно повторять через каждые полгода.

Работа со сбалансированной системой показателей является функцией контрольно-ревизионного управления (КРУ) компании, именно это подразделение устанавливает периодичность и сроки измерения ключевых показателей, контролирует правильность их измерения, таким образом, КРУ осуществляет первый уровень контроля – прямой контроль исполнения планов и достижения ключевых показателей в результате деятельности компании.

Главной задачей отдела стратегического развития компании по обеспечению функционирования ССП является методологическая разработка и обеспечение функционирования системы управления компании за счет стратегического и оперативного планирования (бюджетирования); организации информационных потоков и документооборота; мониторинга и контроля бизнес-процессов компании.

Периодичность планирования зависит от двух факторов. Во-первых, от стадии развития компании. Чем более зрелая компания, тем дольше должны быть периоды планирования. Чем компания ближе к точке первоначального роста, тем чаще должны корректироваться бюджеты, в первую очередь бюджеты развития. Второй фактор - это сезонность, которая есть в любом бизнесе. Сезонность компании связана со спецификой продаж – закупок по продуктовой линейке. Корректировать инвестиционные бюджеты целесообразно один раз - перед высоким сезоном продаж, второй раз - перед низким сезоном продаж. В целом, не стоит чаще одного раза в квартал стратегически менять направление развития компании. И реже одного раза в год возвращаться к стратегии тоже не стоит. Таким образом, оптимальный формат - один раз в полгода.

Частота контролирующих вмешательств зависит от размера отклонения фактического показателя от нормативного либо планового. Например, чем выше отклонение от плана продаж (невыполнение или перевыполнение), тем чаще нужно его анализировать, чтобы понимать, почему это отклонение возникло. Если отклонение незначительно, то вмешиваться не стоит.