



К. ТУОМИНЕН



КАЧЕСТВО
УПРАВЛЕНИЯ
ИЗМЕНЕНИЯМИ

Quality in Change Management

Self-assessment Work Book

34 searching questions and contrasting pairs of examples

**What separates the successful
from the average?**



Kari Tuominen
www.changemanager.org

К. ТУОМИНЕН

КАЧЕСТВО УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Тридцать четыре вопроса для самооценки
с примерами сравнений различных организаций

Чем успешная организация
отличается от рядовой?

Перевод с английского



РИА «Стандарты и качество»
Москва 2008

УДК 658.5



Библиотека Всероссийской организации качества

Серия книг «Деловое совершенство»

Туоминен К.

Качество управления изменениями / Пер. с англ. А.Л. Раскина — М.: РИА «Стандарты и качество», 2008. — 96 с., ил.

ISBN 978-5-94938-068-0

Книга посвящена практическим вопросам управления изменениями и может служить руководством по самооценке в организациях. Самооценка дает возможность определить, в каких изменениях нуждается компания, готовы ли ее сотрудники участвовать в их проведении, и тем самым создает основу для успешной реализации проектов организационного развития. Каждый показатель самооценки проиллюстрирован примерами разных подходов к управлению изменениями, применяемых успешными и рядовыми компаниями. Сравнение положительного и отрицательного опыта поможет читателю выработать собственное видение, выбрать способы реализации программ изменений и методы управления ими.

УДК 658.5

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

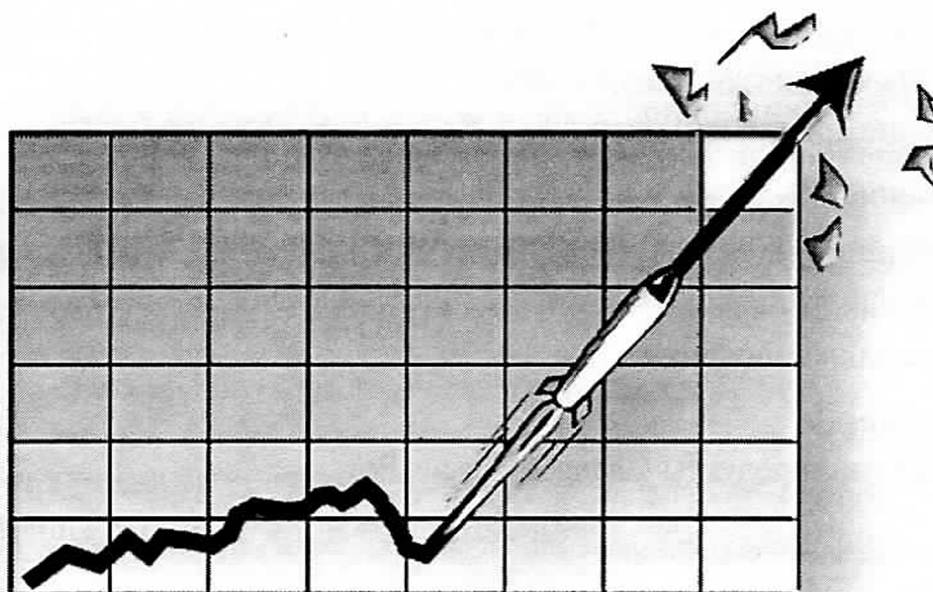


Copyright © 2007 by Benchmarking Ltd
Published by arrangement with Benchmarking Ltd
Russian translation copyright © 2007 by Standards and Quality
ALL RIGHTS RESERVED

© РИА «Стандарты и качество», 2008

ISBN 978-5-94938-068-0

ХОРОШЕЕ НАЧАЛО – ПОЛОВИНА ДЕЛА!



**Проведение изменений подобно запуску ракеты:
поначалу требуются гигантские затраты энергии,
затем остановить происходящие изменения невозможно**

Содержание

Введение	7
О книге	8
Насколько важна самооценка для организации?	9
Какие выгоды приносит самооценка?	10
Перечень критериев оценки	11
Указания по проведению самооценки	13
Критерии оценки.....	15
1. Планирование изменений	15
2. Ресурсы и квалификация исполнителей	31
3. Руководство изменениями	41
4. Внедрение изменений.....	67
Приложение 1	
Самооценка с использованием программы ChangeManager Pro.....	91
Приложение 2	
Вопросы для самооценки	92
Приложение 3	
Программные продукты ChangeManager Pro	93

Введение

Изменениями можно управлять разными способами

Рано или поздно каждому менеджеру приходится управлять изменениями. В подобных ситуациях не все осознают, что в этом случае нужны совсем иные подходы, чем для повседневного руководства организациями. Мы привыкли к тому, что любое управление требует определенной иерархической структуры, включает постановку целей и задач, распределение обязанностей и ответственности, делегирование полномочий. Характерной особенностью управления существенными изменениями является непрерывное развитие применяемых средств управления.

При управлении изменениями руководитель не имеет возможности делегировать подчиненным ответственность за все составные части этого процесса. Изменения не происходят мгновенно и не осуществляются сами по себе. Они могут затрагивать все аспекты деятельности и компоненты организации, начиная с ее структуры, цепочки прохождения распоряжений, пределов ответственности работников, способов морального и материального стимулирования вплоть до корпоративной культуры и системы ценностей. Развитие компании происходит в результате осуществления длительных процессов изменений, которыми необходимо управлять.

В разных ситуациях требуются свои, особые методы управления изменениями

Управление скачкообразными изменениями требует применения методов, отличающихся от способов управления непрерывным эволюционным развитием организаций. Разные способы используются для управления локальными и глобальными изменениями. Поэтому менеджер обязан прежде всего определить, с изменениями какого типа он имеет дело, и выбрать наиболее подходящие методы управления ими. Некоторые примеры подобных предпочтений приведены ниже.

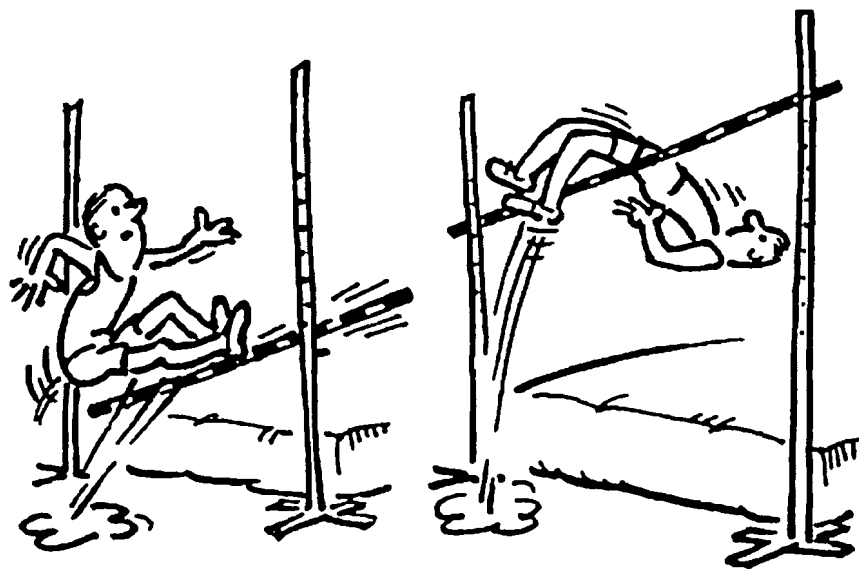
О книге

Книга посвящена практическим вопросам управления изменениями. Она может служить руководством по самооценке для любого сотрудника, принимающего участие в проведении такой самооценки. Каждый ее пункт проиллюстрирован примерами сравнений подходов к управлению изменениями, применяемых как рядовыми, так и наиболее успешными организациями.

Компании могут воспользоваться данной книгой, чтобы оценить собственную практику управления изменениями и сравнить с приведенными в книге примерами из опыта других компаний, выявить свои потребности и цели развития, выбрать способы реализации программ изменений и методы управления ими.

Имея перед собой примеры, в которых сравнивается положительный и отрицательный опыт управления изменениями, читателю проще понять основные различия между ними и выработать собственные подходы. Опыт успешных предприятий расширяет горизонты наших взглядов и стимулирует постановку более высоких целей.

Содержащиеся в книге вопросы и методы самооценки могут применяться в качестве средств обучения даже теми организациями, которые пока не планируют осуществления масштабных программ изменений.



Насколько важна самооценка для организации?

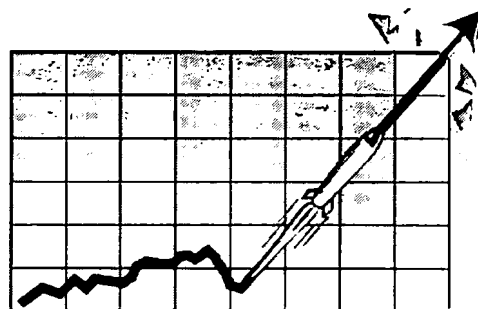
Применение конструктивных подходов к проведению самооценки создает основу для успешной реализации проектов развития организаций. Процедура самооценки служит средством выявления потребностей компании в изменениях и определения ее готовности к их проведению. В процессе самооценки эти потребности выявляются быстро, систематически и с участием всех работников.

Самооценка указывает, в каких изменениях нуждается организация, насколько ее сотрудники согласны с их осуществлением, кто из них готов участвовать в их проведении. Только на основе предварительной самооценки возможно реальное планирование проектов развития компании.

Самооценка служит отличным предварительным этапом применения моделей, используемых для оценки соискателей премий по качеству, создания систем менеджмента качества, применения методологии «Шесть сигм» при разработке продукции и процессов, внедрения программ совершенствования процессов или для проведения бенчмаркинга.

Самооценка может также применяться при проверке навыков менеджеров компании в управлении изменениями, для мониторинга хода выполнения проектов развития предприятия, оценки и проверки устойчивости результатов этих проектов.

Более подробная информация содержится на сайте www.changemanager.org.



Какие выгоды приносит самооценка?

Самооценка позволяет определить:

- отношение работников организации к необходимости проведения изменений;
- наиболее важные объекты изменений;
- текущее состояние организации и ее потребности в совершенствовании;
- совпадающие и различающиеся между собой точки зрения;
- то, в чем действительно заинтересованы и готовы участвовать работники.

Проведение опросов при самооценке:

- заставляет работников и менеджеров мыслить по-новому и заниматься самообразованием;
- способствует лучшему пониманию методологии управления изменениями;
- поощряет работников к постановке более высоких целей, к которым им следует стремиться;
- прививает сотрудникам интерес к изменениям и участию в их проведении;
- усиливает у каждого работника ощущение собственной значимости для организации.

Перечень критериев оценки

1. Планирование изменений

- 1.1. Принимается ли организацией и достаточно ли поддерживается идея о необходимости постоянных изменений?
- 1.2. Все ли сотрудники разделяют и поддерживают видение руководством будущего компании?
- 1.3. Демонстрирует ли руководство организации свою приверженность к участию в проведении изменений и к обучению?
- 1.4. Обладает ли руководство достаточной смелостью, чтобы отказываться от некоторых привычных методов, когда запускаются новые важные проекты?
- 1.5. Достаточно ли высоки, перспективны и привлекательны для всех цели, поставленные перед организацией?
- 1.6. Являются ли планы-графики проектов изменений напряженными и интересными?
- 1.7. Умеет ли руководство правильно выбирать время для проведения изменений?

2. Ресурсы и квалификация исполнителей

- 2.1. Обладает ли компания необходимыми навыками использования всех имеющихся ресурсов развития?
- 2.2. Стремится ли руководство тратить деньги на привлечение профессионалов в области развития организации?
- 2.3. Насколько регулярно инвестируются средства в повышение квалификации работников?
- 2.4. Может ли предприятие оперативно реагировать на возникающие потребности в изменениях?

3. Руководство изменениями

- 3.1. Умеют ли руководители организации верно доносить свои взгляды до всех сотрудников?
- 3.2. Способны ли руководители доходчиво разъяснять свои пожелания и убеждать работников в необходимости разделять их?
- 3.3. Учитывает ли руководство нужды своих работников?
- 3.4. Демонстрируют ли руководители свою приверженность к изменениям и способность к их проведению?
- 3.5. Умеет ли руководство доводить свои взгляды до подчиненных, ставя перед ними интересные задачи?
- 3.6. Подбирают ли руководители квалифицированных, заинтересованных и нацеленных на достижение высоких результатов исполнителей внутри организации?
- 3.7. Достаточно ли профессиональные навыки и квалификация руководителей проектов для достижения поставленных перед ними целей?

- 3.8. Насколько интенсивно сотрудники компании вовлекаются в реализацию программ развития?
- 3.9. Имеются ли в организации проверенные бойцы, готовые отвечать на новые вызовы?
- 3.10. Разрешаются ли возникающие конфликты надлежащим образом?
- 3.11. Достаточно ли широко обсуждаются на предприятии необходимые изменения и усовершенствования?
- 3.12. Способна ли организация поддерживать непрерывное удовлетворение потребности в изменениях?

4. Внедрение изменений

- 4.1. Соблюдены ли необходимые пропорции между планированием и проведением изменений?
- 4.2. Подтверждена ли готовность руководства и сотрудников организации к началу проведения изменений?
- 4.3. Возможно ли одновременное проведение изменений в нескольких направлениях?
- 4.4. Привлекают ли руководители внимание работников к решению поставленных задач путем использования средств наглядной агитации?
- 4.5. Могут ли проекты проведения изменений быть запущены быстро и без задержек?
- 4.6. Предусмотрены ли пилотные проекты на начальной стадии реализации программы изменений?
- 4.7. Дают ли проводимые изменения быстрые и ощутимые результаты?
- 4.8. Учитываются ли долгосрочные потребности организации при проведении текущих изменений?
- 4.9. Принято ли в компании награждать работников только за конечные результаты или попытки их достижения также отмечаются?
- 4.10. Осуществимы ли начатые проекты?
- 4.11. Нацелена ли превалирующая в организации система ценностей на поддержание непрерывности изменений?

Указания по проведению самооценки

С этого момента вы должны не просто читать книгу, следует также приступить к изучению и практическому применению процедуры самооценки. Автор надеется, что приводимые ниже инструкции помогут извлечь максимальную пользу из информации, содержащейся в издании.

1. Внимательно прочтите заголовок каждого оценочного критерия и детальные пояснения к нему, просмотрите иллюстрации. Все это поможет осмыслить содержание пунктов, по которым производится самооценка. Оценочные критерии и указания по их применению изложены на двухстраничных разворотах.
2. Прочтите примеры оценок, относящиеся к рядовым и лучшим организациям, и попытайтесь понять, какими факторами обусловлены описанные различия между ними.
3. На основе полученной информации оцените, насколько **существенен** данный критерий для успешной работы вашей организации. Дайте оценку его важности по пятибалльной шкале в пределах от 1 до 5.
4. Оцените текущее и требуемое состояния вашей организации **по рассматриваемому критерию**, поставив значки «х» и «о» в соответствующих ячейках приведенной ниже таблицы*.

Оценка важности критерия (1–5)	Текущая и требуемая оценки организации по рассматриваемому критерию				
	1	2	3	4	5
4		х		о	

Если в самооценке принимают участие несколько человек, то им следует предварительно согласовать между собой правила проведения процедуры.

* Подобная оценочная таблица приведена в каждом подразделе книги. — *Прим. ред.*

Всегда старайтесь учиться у тех, кто работает лучше или применяет инновационные методы работы

Примеры, содержащиеся в книге, используются не для описания плохой или совершенной практики работы предприятий, они просто иллюстрируют существующие различия между ними.

Иногда для вашей организации наиболее полезен опыт работы средних по эффективности компаний, в то время как примеры из практики передовых предприятий могут быть для нее абсолютно неприемлемыми.

Если описываемые в примерах концепции отличаются от тех, которые применяет ваша организация, попытайтесь подыскать термины, более соответствующие ее специфике. Независимо от того, в какой области она действует (здравоохранения, образования, инспектирующей, местного самоуправления), успешность работы определяется рядом общих, базовых факторов, невзирая на различия в применяемой терминологии.

Отыскивая сходство собственной компании с примерами из практики других организаций, мы продолжаем накапливать опыт. Но отсутствие совпадений не должно нас смущать. Постарайтесь проанализировать различия в подходах, применяемых рядовыми и отлично работающими предприятиями, чтобы использовать приобретенные при этом знания на собственном.

Значительные усовершенствования в определенной области часто являются следствием изучения опыта, накопленного в других сферах. Изучая подходы, применяемые в различных организациях отрасли, вы, возможно, научитесь лучше выполнять однотипные работы. Но освоение опыта других отраслей позволит вам осуществлять привычные функции принципиально новыми методами. Именно такой подход служит движущей силой скачкообразного развития.

Эта книга поможет лучше изучить те факторы, которые являются объектами самооценки. При этом ему не требуется сравнивать собственную работу с подходами, установленными стандартами или другими нормативными документами. Читатель просто уточняет свои представления о важности той или иной проблемы, о применяемых им в настоящее время и наиболее желательных способах решения этих проблем. Главная цель книги заключается в том, чтобы пробудить воображение читателя и расширить его кругозор.

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ

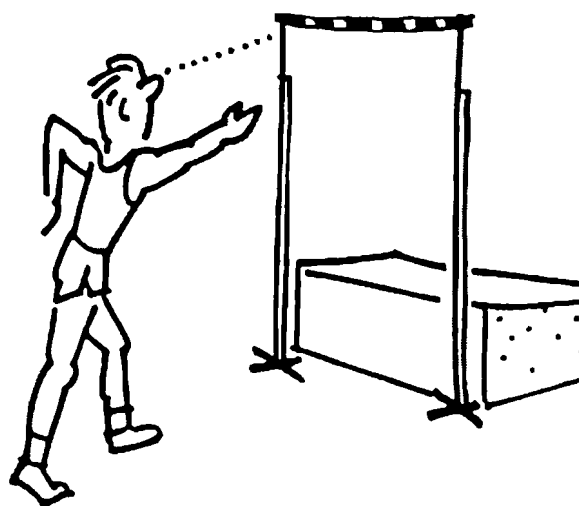
1.

ПЛАНИРОВАНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ

Если вы стремитесь достичь чего-то важного, то обязаны действовать решительно и в соответствии с заранее составленным планом.

Усовершенствования должны носить систематический характер, но тем не менее развитие очень часто продолжается и в условиях полного хаоса, который неизбежен и даже порой желателен на некоторых этапах реализации программы проведения изменений.

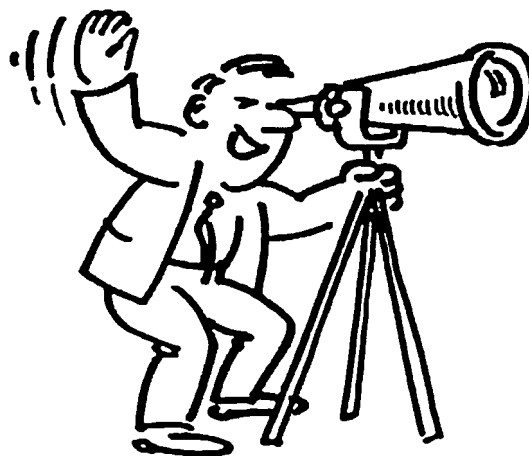
Хаос может способствовать выработке наилучших, наиболее творческих решений. Но читатель не будет постоянно находиться в подобных условиях, если станет придерживаться рекомендаций, содержащихся в этой главе.



1.1. Принимается ли организацией и достаточно ли поддерживается идея о необходимости постоянных изменений?

Ни одно действие не совершается без признания его объективной необходимости. Поэтому нужно уметь распознавать потребности, возникающие под давлением извне, и убеждать остальных в необходимости проведения соответствующих изменений.

Старайтесь помогать другим видеть потребности организации хотя бы на трех-летнюю перспективу и придерживайтесь этого видения в процессе проведения изменений. Наличие наглядных, согласованных представлений о перспективных потребностях компании является обязательным предварительным условием для составления и неуклонного проведения в жизнь программы ее развития.



Оценка важности критерия (1—5)	Текущая и требуемая оценки организации по рассматриваемому критерию				
	1	2	3	4	5

Как действуют в рядовой организации

Программа развития организации была инициирована в ответ на требования владельцев увеличить размеры прибыли. Во время совещания по данному вопросу руководитель компании заявил: «Мы все можем лишиться работы, если не сумеем увеличить прибыли». Неудивительно, что требовательность на всех уровнях после такого заявления ужесточилась, и это повлекло за собой заметное повышение прибыльности работы компании. Но, как это обычно бывает, программа развития компании постепенно сошла на нет.

В следующий раз руководитель вернулся с курсов по изучению методологии «Шесть сигм» преисполненный энтузиазма. «Вот как работают самые передовые компании!» — заявил он, и в течение года в организации действовала соответствующая программа.

Мы не предпринимали никаких реальных усилий по совершенствованию компании, поскольку не были установлены ее действительные потребности в развитии.

Как обстоят дела в передовой организации:

- «Своими главными обязанностями в качестве руководителя организации я считаю выявление потребностей в изменениях и доведение своего видения данной проблемы до всех остальных сотрудников».
- «Наш руководитель умеет убедить в необходимости перемен, что намного упрощает процесс их согласования. Он также умеет поддерживать понимание необходимости предлагаемых изменений в течение всего срока реализации программы».
- Потребность в переменах является не временной, а постоянной. Эта позиция — следствие влияния внешних факторов, например, изменений нужд потребителей и законодательных требований в отношении охраны окружающей среды, а также ужесточения конкуренции.
- Оказывается, можно провести втрое больше усовершенствований, чем прежде. Когда всем понятна необходимость перемен, гораздо проще выявить, что именно требуется усовершенствовать.
- Мы не приступаем к внедрению любых изменений до тех пор, пока необходимость в них не станет очевидной для всех.

Необходимость изменений очевидна, и это придает нам настойчивости в их осуществлении.

1.2. Все ли сотрудники разделяют и поддерживают видение руководством будущего компании?

Под видением (vision) понимают общее представление о желаемом будущем состоянии организации, т.е. разделяемую всеми работниками точку зрения относительно того, какой должна стать компания в будущем. Видение служит источником вдохновения для работников организации, каждый из которых осознает свое будущее место в ней и собственный вклад в реализацию ее перспектив.



Оценка важности критерия (1—5)	Текущая и требуемая оценки организации по рассматриваемому критерию				
	1	2	3	4	5

Как действуют в рядовой организации

«Наш босс снова донимает нас так называемым видением. Он демонстрирует нам графики изменения рентабельности работы компании в прошлом, а также предполагаемых изменений прибылей в будущем. Главное внимание он уделяет доходности и называет это “видением”, хотя никто из нас не испытывает особого энтузиазма по этому поводу. Высшее руководство предвкушает увеличение своих бонусов, руководители среднего звена считают, что их ожидает более напряженная работа, а все остальные сотрудники убеждены: им следует ждать увольнений».

Цели изменений скорректировали еще до того, как эти изменения были завершены. Целевые значения показателей, установленные расчетным путем, трансформируются в сторону понижения при возникновении первых же трудностей.

Изменения, проводимые без видения перспективы, представляются принудительными и бессмысленными, они наводят уныние и ведут к стагнации.

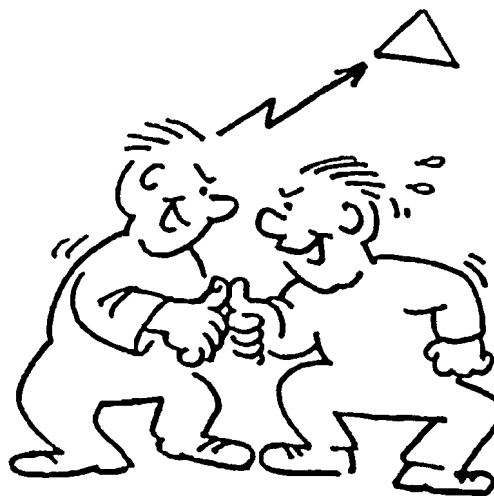
Как обстоят дела в передовой организации:

- Если требуются существенные изменения, то для выработки общего видения перспектив организации недостаточно обоснований на основе экономических расчетов и здравого смысла.
- Эффективное видение можно уподобить желанию человека приобрести хороший коттедж на берегу чистого озера, окруженного лесами, т.е. видение — это то, к чему стремится каждый сотрудник организации. Руководитель обязан нарисовать привлекательную картину будущего состояния компании и донести свое видение до всех остальных ее работников.
- Видение должно устанавливать конечную цель, на достижение которой направляются все усилия организации. Видение исключает описания способов достижения этой цели — в этом отношении мнения сотрудников могут различаться.
- При разработке видения перспектив организации следует избегать обсуждения способов его реализации. Они могут быть согласованы на следующих этапах. Кроме того, сложно убедить других в реальности своего видения, не располагая никакими идеями в отношении путей его реализации.
- Необходимо уделять достаточно времени выработке и описанию видения. Не руководствуйтесь при этом только собственными желаниями. Видение не может быть источником вдохновения только для его разработчика, оно должно учитывать общие пожелания всех сотрудников.

Видение должно обязательно включать эмоциональную составляющую. Искренность изложения видения не скомпрометирует его.

1.3. Демонстрирует ли руководство организации свою приверженность к участию в проведении изменений и к обучению?

Приверженность предполагает постоянное и активное участие руководителей, которые вносят свой вклад в общее дело, разрешают возникающие проблемы и поддерживают остальных сотрудников. Вовлеченность руководства означает также их умение проводить изменения и желание постоянно учиться. Лучшие менеджеры служат примером для других и исполняют роли наставников, указывающих пути к успеху.



Оценка важности критерия (1—5)	Текущая и требуемая оценки организации по рассматриваемому критерию				
	1	2	3	4	5

Как действуют в рядовой организации

Менеджер собрал подчиненных и представил им свой проект, описав его в самых ярких красках. «Я полностью убежден в необходимости данного проекта и ожидаю, что каждый из вас на 130% будет привержен его реализации», — заявил он в заключение. — Безусловно, я убежден в необходимости данной работы. Так что — вперед, но, конечно, на свой страх и риск».

Руководство поддерживает некоторый проект и даже относится к нему с определенным энтузиазмом, но никак этого не показывает, считая, что ему не следует отрываться от твердой почвы и излишний энтузиазм с его стороны будет выглядеть наивно.

Ни одна программа развития, не пользующаяся заинтересованной поддержкой руководства, не найдет понимания у остальных работников.

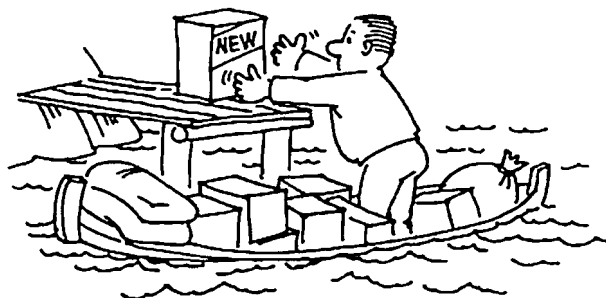
Как обстоят дела в передовой организации:

- Приверженность руководителей переменам означает изучение методов достижения поставленных целей. Она заключается в постоянном изучении достаточности имеющихся ресурсов и разрабатываемых ноу-хау внутри организации и активном воздействии на эти факторы.
- Приверженность руководства изменениям проявляется в правильном распределении ресурсов между текущей работой и развитием организации, обеспечении последнего достаточными ресурсами для преодоления возникающих препятствий, поддержании постоянных коммуникаций и своевременном разрешении проблем.
- Приверженность означает готовность к изменению собственного образа мыслей и даже ценностей, наглядную демонстрацию подобных изменений.
- «Я считаю одной из моих главных обязанностей выявление тех областей работы организации, в которых наблюдается самоуспокоенность менеджеров или происходит падение активности. Когда я обнаруживаю подобное, пусть даже находящееся на более низких уровнях организационной структуры, я стараюсь организовать состояние дел таким образом, чтобы создать атмосферу приверженности обучению».
- Приверженность руководства компании изменениям должна быть видимой, слышимой, ощущаемой на вкус и даже на запах. Она должна влиять на распределение рабочего времени и календари занятости руководителей. О менеджере судят не по словам, а по делам. Поступайте так, как призываете действовать остальных. Календарь руководителя должен демонстрировать уровень его приверженности.

Приверженность руководства имеет массу мелких проявлений, понятных всем и каждому.

1.4. Обладает ли руководство достаточной смелостью, чтобы отказываться от некоторых привычных методов, когда запускаются новые важные проекты?

Человек не способен заниматься всем одновременно. Порой ему приходится от чего-то отказываться на время или навсегда. Иногда разумно отступить от ряда целей, установленных в бюджете, увеличения размеров организации и расширения номенклатуры выпускаемой продукции, некоторых потребителей, повышенной гибкости, привычных методов работы и даже от всей программы развития предприятия целиком.



Оценка важности критерия (1—5)	Текущая и требуемая оценки организации по рассматриваемому критерию				
	1	2	3	4	5

Как действуют в рядовой организации

Программа изменений была запущена в тот момент, когда организация уже находилась под гнетом непростых обстоятельств. Ее проблемы умножались и накапливались. Все свое время сотрудники расходовали только на то, чтобы поддерживать организацию на плаву.

«Мы достигли допустимого максимума сверхурочных работ. Спрашивается, каким образом мы сможем реализовать еще одну программу развития, если уже сейчас выполняем две программы одновременно».

«Задуманное должно быть исполнено при любых обстоятельствах — мы обещали это совету директоров».

Если вы не готовы ни от чего отказываться, то развитие организации будет задушено в зародыше.

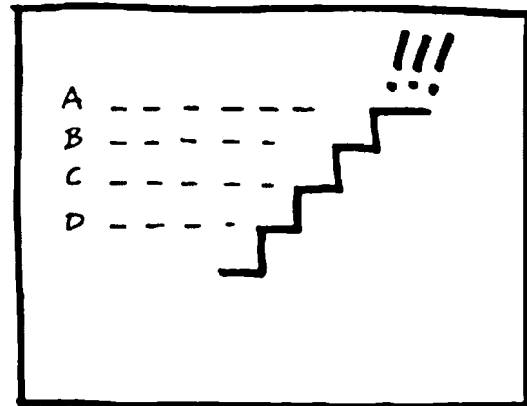
Как обстоят дела в передовой организации:

- Отказ от всего лишнего означает очищение номенклатуры продукции, пересмотр состава ее потребителей, ведение производства на условиях аутсорсинга или даже закрытие некоторых подразделений.
- Такой отказ может подразумевать также запрет любых структурных изменений в течение полугодия, перепрыгивание через один цикл планирования или представление точного отчета о прибылях раз в два месяца в течение одного года.
- Часто во время реализации программы перемен приходится отказываться от некоторых операционных целей. Если время и энергия должны быть сосредоточены на проведении внутренних изменений, не следует стремиться к значительному росту показателей компании.
- Если организация хочет достичь более высокого уровня качества или производительности, от нее нельзя требовать увеличения гибкости до тех пор, пока не будут достигнуты поставленные цели. Следует вначале получить желаемые значения показателей.
- Если развитие компании требует инвестиций и найма новых работников, то соответствующие расходы должны быть предусмотрены в утвержденном бюджете.
- Сосредоточение энергии и ресурсов на проведении интенсивных изменений означает необходимость отказа от некоторых других, менее важных дел.

Видимый, пусть даже временный отказ от некоторых аспектов, считавшихся прежде приоритетными для компании, служит явным свидетельством приверженности руководства проведению изменений.

1.5. Достаточно ли высоки, перспективны и привлекательны для всех цели, поставленные перед организацией?

Следует определить масштабы потребностей компании в дальнейшем развитии и сопоставить их с успехами других организаций. Ставьте перед собой безусловно высокие, но реальные цели. Интересны только те из них, достижение которых требует напряженной работы. Лишь такие цели соответствуют существенным аспектам видения перспектив организации.



Оценка важности критерия (1—5)	Текущая и требуемая оценки организации по рассматриваемому критерию				
	1	2	3	4	5

Как действуют в рядовой организации

Руководитель требует от подчиненных сократить все виды затрат на 20%.

Типичная реакция работников на это требование выглядит следующим образом.

«Это просто невозможно. Проще всех нас уволить или заставить каждого из нас выплачивать компании по 200 евро в месяц».

«Давайте работать по-прежнему, стремясь ежегодно улучшать наши показатели на 5%, как мы и делали. В этом случае все будут довольны».

«Не следует отрываться от действительности. Опасно пытаться прыгнуть выше головы».

Развитие без четко поставленных целей не приведет к хорошим результатам.

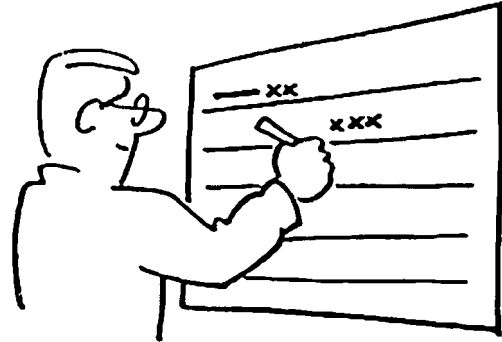
Как обстоят дела в передовой организации:

- Запускают процесс бенчмаркинга. Анализируют способы, которыми другие компании добились выдающихся результатов. Снижают свои требования в отношении стоящих перед организацией целей только при наличии веских оснований. Стремятся повышать вероятность достижения успеха, а не уменьшать свои запросы.
- Удвоение рентабельности предприятия требует более серьезных подходов по сравнению с решением менее крупных задач. Радикальное совершенствование организации возможно исключительно путем проведения столь же действенных изменений. Требуемые для этого решения могут быть найдены только при постановке трудных задач.
- Для выбора ответственных целей нужна смелость, но не безрассудная, граничащая с глупостью. Нужно четко представлять, какие цели являются реальными, а какие недостижимыми. В некоторых ситуациях вовсе не требуется ставить излишне высокие цели. Организация порой может добиться заметных преимуществ перед конкурентами, проведя небольшие усовершенствования. Если вы готовите компанию к продаже, то вполне достаточно просто увеличить денежную выручку.
- Даже самые неотложные цели достигаются поэтапно.
- Если вам поручено выполнение напряженной программы изменений, начните с выявления реальных ожиданий, которые с ней связаны. Выясните, каковы намерения ее разработчиков, в каких условиях она должна быть осуществлена, кто установил требования к ней, каковы сроки выполнения, существует ли консенсус в отношении программы, всем ли сотрудникам понятны поставленные задачи, готовы ли они внести свой вклад в реализацию программы, возможны ли изменения ее целей. При этом, к своему удивлению, вы обнаружите, насколько разнообразны представления сотрудников об этих целях.

Мелкие, заурядные задачи не вызывают интереса у исполнителей.

1.6. Являются ли планы-графики проектов изменений напряженными и интересными?

Любые цели, не подкрепленные планами их достижения, остаются не более чем благими пожеланиями. Планирование развития компании должно быть столь же естественной и обязательной процедурой, как составление ее бюджета и производственной программы. Организации соревнуются между собой по качеству планирования и скоростям исполнения планов. Даже если сроки их реализации кажутся нереальными, они должны быть выдержаны и создавать у работников ощущение неотложности решаемых задач.



Оценка важности критерия (1—5)	Текущая и требуемая оценки организации по рассматриваемому критерию				
	1	2	3	4	5

Как действуют в рядовой организации

Зачастую в ней отсутствуют планы развития. Почему? В основном потому, что составление таких планов — непростая задача. У компании нет соответствующего опыта.

«Нельзя запланировать то, что еще не сделано», — утверждает один судостроитель.

«Планирование — просто лишняя бюрократическая процедура, отнимающая время. Мы прекрасно обходились и продолжаем обходиться без него».

«План, конечно, можно составить, но на практике дела идут совсем по-другому».

Развитие не может реально начаться в отсутствие плана.

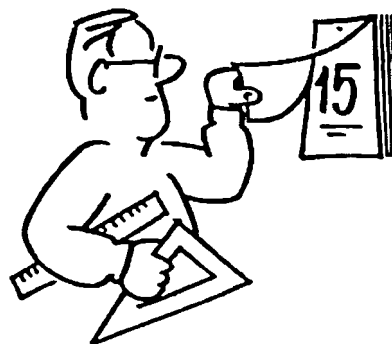
Как обстоят дела в передовой организации:

- Должны быть определены работы по проекту, его цели, распределение обязанностей и полномочий исполнителей наряду со сроками, ресурсами, системами мониторинга выполнения проекта и стимулирования исполнителей.
- Сроки выполнения проектов должны быть предельно короткими, но исполнимыми. Все работы следует выполнять в отведенное для них время. Проведите бенчмаркинг, чтобы выяснить, каким образом другим организациям удается решать сложные задачи в минимальные сроки. Корректируйте время выполнения работ только в том случае, когда его нереальность становится очевидной.
- Решение задачи за год вместо двух требует особых подходов.
- Следует убедиться в правильности выбора ресурсов и в том, что люди, которым поручено решение задач развития, обладают необходимой мотивацией и достаточной квалификацией и обеспечены всем необходимым для достижения успеха.
- Решения, ускоряющие процесс развития, могут быть найдены только при условии жесткого ограничения сроков выполнения поставленных задач и зачастую под давлением со стороны.
- Если вы неспособны составить точный план развития на ближайшие три года, планируйте работы на более короткие периоды, причем чем меньше срок, на который составляется план, тем выше требования к его точности. Точность планирования можно повысить за счет использования данных, полученных за предыдущее время. Должна быть выработана четкая процедура приемки уже выполненных работ и выдачи заданий на следующий период.

***Необходимо изучать практики планирования
маленьких торговых хитростей.***

1.7. Умеет ли руководство правильно выбирать время для проведения изменений?

Побеждает тот, кто умеет раньше других выявлять потребности в переменах и находить возможности для их осуществления. Необходимо систематизировать графики проведения изменений, разбить процессы их реализации на отдельные этапы, выполняемые в надлежащей последовательности, избегать одновременного внедрения слишком большого количества изменений. Умелое управление сроками проведения изменений становится одним из определяющих факторов в конкурентной борьбе.



Оценка важности критерия (1—5)	Текущая и требуемая оценки организации по рассматриваемому критерию				
	1	2	3	4	5

Как действуют в рядовой организации

Организация состоит из подразделений, между которыми отсутствует четкая координация.

«Этот вопрос относится к сфере деятельности конструкторов и не должен заботить производственные подразделения. Последние обязаны просто своевременно выдать необходимые чертежи».

«Ставится слишком много новых несвоевременных целей. Мы еще не успели решить прежние задачи».

«Организация занимается одновременной разработкой множества разных направлений, но даже самые лучшие изменения не влияют должным образом на уровень удовлетворенности потребителей и производительность компании».

Выгоды от развития организации остаются невостребованными, если изменения происходят несвоевременно.

Как обстоят дела в передовой организации:

- Многие проблемы взаимосвязаны. Поэтому производственные процессы не могут быть усовершенствованы без соответствующего улучшения производимой продукции, что невозможно в отсутствие четких идей развития предприятия. Разработка продукции и модернизация производства должны происходить одновременно, чтобы обеспечить технологичность создаваемых изделий и сократить время их постановки на производство. В крупных компаниях организационная структура зависит от номенклатуры и вида производимой продукции.
- Когда начинается выполнение программы рационализации производства, одновременно должны быть представлены планы развития компании, устанавливающие, что необходимо сделать в этой области и как будет работать организация после их осуществления. Компания может испытывать трудности в получении прибыли, но кризис не затрагивает ее работников, хорошо представляющих себе, что им надлежит делать.
- Невозможно добиться всего сразу. Не следует запускать масштабную программу внутренней перестройки компании одновременно с постановкой на производство новой продукции или с созданием добавочных мощностей.
- Предлагая новую концепцию работы компании, стоит увязать ее с уже знакомыми, принятыми и применяемыми методами и приемами. Стремитесь убедить сотрудников в том, что предлагаемые перемены не означают постановки новых целей, а просто помогают легче решать уже имеющиеся.

Умение управлять сроками проведения изменений является главным конкурентным преимуществом компании.

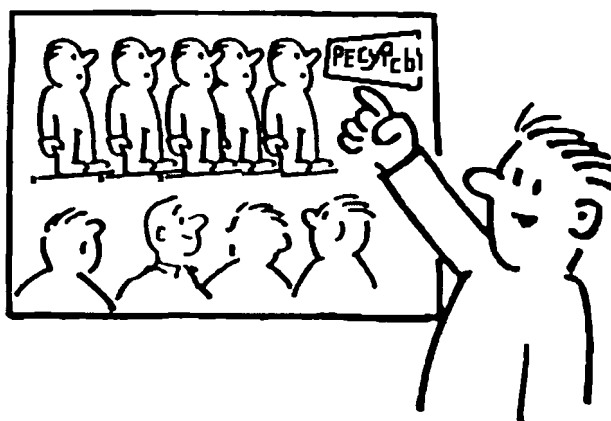
1. Планирование изменений	Важность критерия	Текущие и требуемые оценки по данному критерию				
		1	2	3	4	5
1.1. Принимается ли организацией и достаточно ли поддерживается идея о необходимости постоянных изменений?						
1.2. Все ли сотрудники разделяют и поддерживают видение руководством будущего компании?						
1.3. Демонстрирует ли руководство организации свою приверженность к участию в проведении изменений и к обучению?						
1.4. Обладает ли руководство достаточной смелостью, чтобы отказываться от некоторых привычных методов, когда запускаются новые важные проекты?						
1.5. Достаточно ли высоки, перспективны и привлекательны для всех цели, поставленные перед организацией?						
1.6. Являются ли планы-графики проектов изменений напряженными и интересными?						
1.7. Умеет ли руководство правильно выбирать время для проведения изменений?						
Суммарная оценка						

2.

РЕСУРСЫ И КВАЛИФИКАЦИЯ ИСПОЛНИТЕЛЕЙ

Все ресурсы должны быть распределены. Нельзя допускать, чтобы оставались неиспользуемые резервы. Кроме того, в них должны быть сделаны все необходимые инвестиции.

Главная проблема заключается не в качественной и количественной оценке имеющихся резервов, а в правильной организации их использования.



2.1. Обладает ли компания необходимыми навыками использования всех имеющихся ресурсов развития?

Ресурсы для развития организаций практически безграничны. Весь вопрос в том, умеет ли компания выявлять и использовать их. К ресурсам развития относятся сотрудники организации, сторонние эксперты, коммерческие фирмы, национальные и международные программы развития, финансовые учреждения, поставщики, потребители и партнеры по проведению бенчмаркинга.



Оценка важности критерия (1—5)	Текущая и требуемая оценки организации по рассматриваемому критерию				
	1	2	3	4	5

Как действуют в рядовой организации

«У нас нет времени. Разве можно что-нибудь усовершенствовать с этими людьми! У них нет ни желания, ни должной квалификации».

«Мы хотели бы развиваться, но это встречает такое сопротивление!»

«Привлекать сторонних консультантов равнозначно попыткам утопающего ухватиться за соломинку. Мы обязаны уметь все делать сами».

«У нас такое количество конфиденциальной информации, что мы не имеем права допускать к ней людей со стороны».

Постановка ответственных задач, не подкрепленная соответствующими ресурсами для их решения, вызывает раздражение и снижает производительность труда.

Как обстоят дела в передовой организации:

- Если компания собирается выдвинуть себя кандидатом на соискание местной премии по качеству, она должна уметь находить консультантов, готовых неделями работать почти бесплатно, чтобы надежно оценить ее сильные и слабые стороны. В качестве ресурса развития следует также рассматривать специалистов по применению стандартов ИСО 9000.
- Успешные фирмы обычно располагают мощными собственными ноу-хау. Багаж этих знаний постоянно развивается в процессе обучения работников самыми квалифицированными специалистами и с помощью привлечения наиболее знающих людей.
- Если перечисленных выше ресурсов оказывается недостаточно для развития компании, она всегда может приобрести дополнительные.
- Каждая фирма обладает неограниченными ресурсами развития. Весь вопрос в том, как выявить эти ресурсы, подобрать людей, способных ими воспользоваться, и научиться управлять изменениями.
- Один из принципов работы японских предприятий заключается в постоянном наличии избыточных производственных мощностей, которые обеспечивают гибкость функционирования и непрерывность развития.
- Независимо от организации работы компании и распределения обязанностей в ней каждый ее работник может считаться менеджером по развитию.

Ничто не дается даром. Для всего требуются инвестиции, а самые крупные из них должны вкладываться в развитие компании.

2.2. Стремится ли руководство тратить деньги на привлечение профессионалов в области развития организации?

Совершенствование собственной работы входит в круг обязанностей каждого сотрудника, предписываемых его должностной инструкцией. Вместе с тем компаниям требуются специалисты, профессионально занимающиеся проблемами развития. Таковыми могут быть собственные работники или приглашенные со стороны люди, которые постоянно занимаются повышением квалификации в своей области, чтобы оставаться на уровне непрерывно растущих требований.



Оценка важности критерия (1—5)	Текущая и требуемая оценки организации по рассматриваемому критерию				
	1	2	3	4	5

Как действуют в рядовой организации

«Вы просите выделить дополнительные ресурсы? Давайте сначала посмотрим, как будет развиваться проект и принесет ли он пользу».

«Это не тот ли студент, которого мы временно наняли для разработки системы менеджмента качества?»

«Мы наняли Смита в качестве освобожденного руководителя проекта, потому что он здравомыслящий парень. Мы его выбрали, и нам незачем больше тратить время на этот проект».

Без привлечения специалистов любые усовершенствования — не более чем хобби.

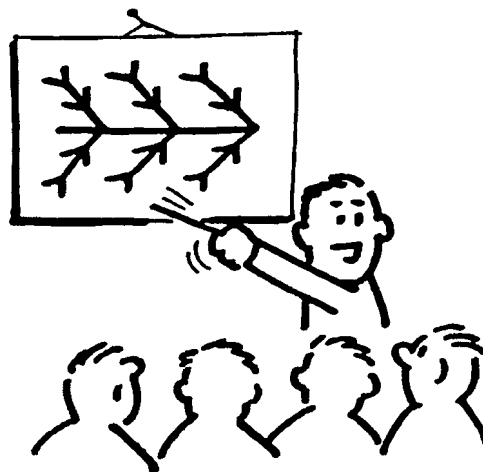
Как обстоят дела в передовой организации:

- Разработками новой продукции занимаются профессиональные конструкторы, создание информационных систем также требует наличия специалистов в этой области. Точно так же компании необходимы профессионалы для генерирования бизнес-идей, совершенствования процессов, обучения и повышения квалификации работников.
- Абсолютно новые идеи, не рождающиеся в недрах организации, возникают в результате изучения теории или привносятся профессионалами, лучше других владеющими соответствующим предметом с учетом особенностей конкретного предприятия.
- Требуются люди, способные стать ведущими специалистами в своих областях, которые постоянно стремятся учиться новому и не боятся потерпеть неудачу в попытках указывать другим новый путь.
- Менеджеры должны быть профессионалами в области развития компаний, главными архитекторами идей по ведению бизнеса и создателями новых стратегий. Они призваны быть главными двигателями программ необходимых изменений и гарантами их непрерывной реализации.
- Менеджерам необходимо обладать навыками и желанием делегировать свои полномочия оперативному персоналу. Иначе они не смогут исполнять свою наиболее важную функцию — руководство развитием организации.
- Помимо умения правильно распределять свое время, менеджеры обязаны знать современные модели развития предприятий и мастерски владеть их применением на практике, без чего невозможны никакие серьезные изменения и непрерывное совершенствование компаний.

Превосходные результаты могут быть получены только при участии высококлассных специалистов по развитию предприятий.

2.3. Насколько регулярно инвестируются средства в повышение квалификации работников?

Учитесь на опыте лучших организаций, привлекайте лучших специалистов, выбирайте проверенные системы развития компании, используйте современные ноу-хау и заимствованный на стороне передовой опыт. Руководитель должен быть главным наставником для подчиненных. Но он также обязан прививать им ответственность, доверять людям и мотивировать их, обучать, отмечать и вознаграждать за хорошую работу.



Оценка важности критерия (1—5)	Текущая и требуемая оценки организации по рассматриваемому критерию				
	1	2	3	4	5

Как действуют в рядовой организации

Часто приходится слышать: «У меня нет на это времени». На самом деле человек просто не знает, что должен делать. Людям свойственно заниматься тем, что они умеют, и сваливать свои неудачи на отсутствие времени. Они не способны признаться себе, что плохо в чем-то разбираются, и не желают тратить время на обучение.

«Даже самые необходимые, интересные и сложные задачи не могут увлечь нас, если мы не будем заниматься повышением квалификации».

«Давайте наймем консультанта со стороны, и нам не придется тратить время на изучение того, как можно выполнить эту разработку самостоятельно».

Жесткие требования разработать что-либо при отсутствии ноу-хау в данной области способны вызывать только гнев и раздражение исполнителей.

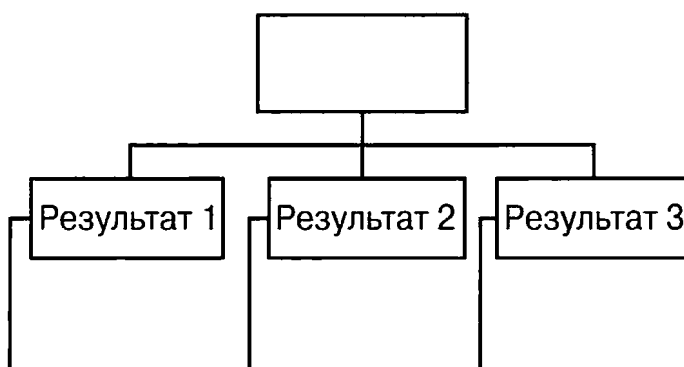
Как обстоят дела в передовой организации:

- Следует организовать процесс проведения бенчмаркинга в целях изучения опыта наиболее успешных организаций по совершенствованию их работы. Необходимо направить работников на лучшие курсы для получения образования и приобретения опыта, купить самые интересные книги и журналы для прочтения всеми сотрудниками, направить помощников руководителей обучать других работников, нанять ведущих экспертов и добиться того, чтобы принесенные ими ноу-хау сохранились внутри компании.
- Руководители организации должны выступать в роли наставников и участников процесса ее совершенствования, которые личным примером демонстрируют желание постоянно учиться и применять приобретенные знания на практике. Специалисты по развитию компаний обязаны быть наиболее сведущими людьми в своих областях, готовыми делиться знаниями с остальными работниками.
- Развитию предприятия должно уделяться не меньшее внимание, чем показателям его текущей работы. Необходимо ставить перед сотрудниками сложные задачи в этой области, доверять им и вознаграждать за успешные попытки находить решения. Следует всячески поддерживать распространение передового опыта в области совершенствования работы внутри организации.
- Работа по развитию компании должна быть организована таким образом, чтобы она превратилась для сотрудников в рутинные обязанности по самообразованию. Обучение работников будет происходить быстрее и может повторяться неоднократно при использовании проверенных моделей развития.
- Следует обеспечить поступательное развитие организации малыми шагами. Это подразумевает их повторяемость, что служит необходимым предварительным условием успешного обучения работников. Если реализация проектов развития компании организована подобным образом, то в ходе ее проведения неизбежно происходит и обучение работников.

Инвестирование в обучение работников методам совершенствования организации демонстрирует им приверженность руководства идее развития и повышает уровень доверия к нему со стороны подчиненных.

2.4. Может ли предприятие оперативно реагировать на возникающие потребности в изменениях?

Организация обязана поддерживать процесс перемен и меняться сама в ответ на потребности указанного процесса. Для того чтобы внедрение изменений происходило успешно, необходимо сбалансировать ответственность и полномочия вовлеченных работников.



Оценка важности критерия (1—5)	Текущая и требуемая оценки организации по рассматриваемому критерию				
	1	2	3	4	5

Как действуют в рядовой организации

Изменения не начинаются из-за недоступности необходимых для этого ресурсов. Когда последние закреплены за определенными проектами, их нельзя перераспределять, а без них — управлять процессом изменений.

«Здесь невозможны никакие изменения, поскольку каждый работник охраняет собственную территорию».

«Не составляет труда сделать что-либо в лабораторных условиях, но попробуйте повторить это на производстве».

«Распределение бонусов происходит в рамках существующей организационной структуры, и мы не в состоянии приступить к проведению в ней изменений».

Изменения невозможны, если люди не наделены надлежащими полномочиями и ответственностью.

Как обстоят дела в передовой организации:

- Необходимость организационных изменений становится очевидной уже на стадии планирования процесса их проведения. Их осуществление на этом этапе способствует улучшению планирования и ускоряет начало процесса изменений.
- Состояние компании должно быть проверено непосредственно перед началом проведения изменений. Физическое перераспределение ресурсов оказывается более сложным процессом, чем организационные изменения, а наличие ноу-хау важнее авторитетов.
- Компания, структура которой наилучшим образом подходит для проведения изменений, не обязательно является таковой с точки зрения управления оперативной деятельностью. Например, проведение изменений может требовать централизованного руководства, в то время как более эффективным является децентрализованное управление текущей деятельностью компании. Проведение изменений часто требует организовать предприятие по видам производственных линий, а для более эффективного использования капиталовложений может больше подходить функциональная структура.
- Осуществление организационных изменений должно происходить в ходе реализации программы. Необходимость подобных изменений не должна быть сюрпризом для компании, их предусматривают при планировании проведения перемен.
- Реорганизация предприятия может оказаться подходящим способом высвобождения ресурсов для его развития. Компания должна быть также готова к персональным изменениям в составе руководства, поскольку некоторые менеджеры просто не в состоянии справиться с управлением изменениями.
- Следует обеспечить эффективное сочетание развития организации с ее текущими операциями.

Любая организация создается под определенные задачи и цели, и она должна уметь меняться по мере их трансформации.

1. Ресурсы и квалификация исполнителей	Важность критерия	Текущие и требуемые оценки по данному критерию				
		1	2	3	4	5
2.1. Обладает ли компания необходимыми навыками использования всех имеющихся ресурсов развития?						
2.2. Стремится ли руководство тратить деньги на привлечение профессионалов в области развития организации?						
2.3. Насколько регулярно инвестируются средства в повышение квалификации работников?						
2.4. Может ли предприятие оперативно реагировать на возникающие потребности в изменениях?						
Суммарная оценка						

3.

РУКОВОДСТВО ИЗМЕНЕНИЯМИ

Реализация планов развития не исчерпывается процедурами планирования. Изменения в компаниях не происходят автоматически, в результате постановки напряженных целей и задач, — они требуют надлежащего управления. Но в то же время успешное управление изменениями невозможно без тщательного планирования, которое нельзя подменить высокой квалификацией, энергией и временными затратами менеджеров, отвечающих за их проведение.

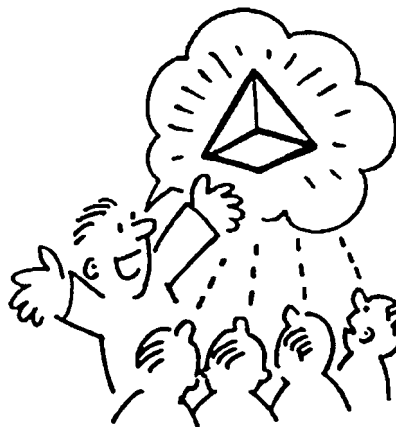
Изменения требуют лидеров, способных возглавить этот процесс. Отличительными качествами хорошего лидера служат простота и душевность. Но какой руководитель пожелает выглядеть наивным и чересчур эмоциональным? Именно поэтому управление столь часто оказывается излишне сложным, жестким, формальным, холодным и лишенным фантазии. В этой главе мы продемонстрируем, что хороший менеджер, управляющий изменениями, должен быть настоящим лидером, возглавляющим процесс их проведения.



Менеджер должен стремиться возглавить процесс изменений, но он также обязан уметь самоустраниться и не мешать начавшимся переменам.

3.1. Умеют ли руководители организации верно доносить свои взгляды до всех сотрудников?

Настоящий лидер должен обладать способностью четко понимать, чего он желает добиться, и уметь донести свое видение, представления и ощущения до подчиненных.



Оценка важности критерия (1—5)	Текущая и требуемая оценки организации по рассматриваемому критерию				
	1	2	3	4	5

Как действуют в рядовой организации

«Конечно, у меня есть собственное видение предмета. Я говорю другим, что они должны делать».

«Всякий человек понимает, что есть прибыльность компании, и поэтому нет нужды объяснять, что это такое, или поднимать шум вокруг прибылей».

«Достаточно разослать меморандум по подразделениям предприятия, чтобы люди представляли себе видение руководства».

«Мир вокруг нас и наши представления меняются столь быстро, что нет никакого смысла доносить до всех окружающих собственное видение. Это может только привести к недоразумениям, а некоторые люди воспримут наши объяснения как обещания».

До тех пор, пока лидер не донесет свое видение до остальных, оно способно вдохновить только его самого.

Как обстоят дела в передовой организации:

- Люди учатся и экспериментируют. Некоторые из них лучше воспринимают новое на слух, другим нужно все увидеть, а третьим требуется поэкспериментировать, чтобы наилучшим образом понять изучаемый предмет.
- Настоящий лидер способен сформулировать свои пожелания как видение, которое он умеет донести до других и сделать понятным всем, используя речь, образы и выражая свои чувства.
- Он способен донести до других разные аспекты своего видения, делая их понятными, доступными и привлекательными для всех. Ведь люди мечтают о разном: одни о красивом жилище, другие — о безмятежном спокойствии в загородном доме, а третьих интересует в основном наличие в помещении удобной мебели.
- Лидер должен уметь придавать своему видению простую и понятную форму. Менеджеры нечасто способны на это. Они ошибочно полагают, что управленец, объясняющий простые вещи доступным языком, выглядит простаком в глазах подчиненных.

Хороший менеджер, вероятно, знает сотни различных способов, как донести до нас свои взгляды и пожелания.

3.2. Способны ли руководители доходчиво разъяснять свои пожелания и убеждать работников в необходимости разделять их?

Настоящий лидер обладает активным желанием осуществить намеченные изменения и не боится показаться честолюбивее других. Это его стремление является подлинным, способным увлечь окружающих, оно ощутимо для всех, заражает их азартом.



Оценка важности критерия (1—5)	Текущая и требуемая оценки организации по рассматриваемому критерию				
	1	2	3	4	5

Как действуют в рядовой организации

«Что наш босс имел в виду? Он говорил увлекательно, но чего он хочет на самом деле?»

«В прошлый раз он хотел одного, теперь другого. С чем он придет к нам в следующий раз?»

Без активного желания со стороны лидера общие устремления никогда не возникнут.

Как обстоят дела в передовой организации:

- Предприятие обычно появляется тогда, когда его будущего владельца захватывает идея нового продукта, который он страстно желает создать и вывести на рынок. Подобное устремление позволяет ему пренебречь предостережениями, преодолеть финансовые трудности, сопротивление членов семьи и другие препятствия. Основатель предприятия способен превозмочь любые неблагоприятные обстоятельства.
- Во многих фирмах воля и непреодолимое желание их основателей оказываются достаточными для поддержания непрерывного развития. Настоящий лидер не боится желать большего, чем все остальные. Его увлечение неподдельно, и он способен повести за собой других.
- Менеджеры крупных компаний обязаны обладать целеустремленностью и заражать ею подчиненных.

Можно добиться всего, стоит только очень этого захотеть.

3.3. Учитывает ли руководство нужды своих работников?

Настоящий лидер не только умеет настаивать на своем, но также способен прислушиваться к пожеланиям остальных работников. Он строит организацию с учетом их сильных сторон и положительных устремлений.



Оценка важности критерия (1—5)	Текущая и требуемая оценки организации по рассматриваемому критерию				
	1	2	3	4	5

Как действуют в рядовой организации

«Несколько месяцев новый менеджер просидел в своем углу, собирая информацию. Теперь он должен знать, что нам следует поручить».

«Нет никакой нужды спрашивать их. Данные о наших прибылях говорят сами за себя и убеждают в ложности той информации, которой обладают сотрудники, и в ошибочности тех представлений, которыми они руководствуются».

«Если мы станем изучать пожелания работников, то никогда не тронемся с места. Следует просто начать выполнение проекта».

Если вы не желаете прислушиваться к другим, то не рассчитывайте, что они будут слушать вас.

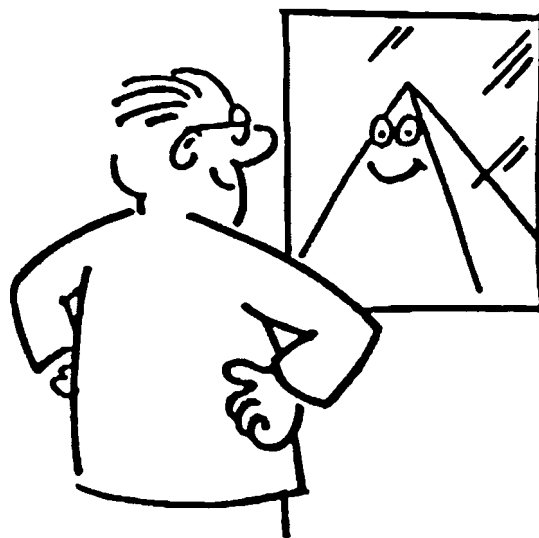
Как обстоят дела в передовой организации:

- «Расскажите мне о своих идеях и предложениях, которые были отвергнуты руководством, и начнем процесс изменений с них».
- Необходимо убедиться в том, что процесс перемен начинается с позиций, с которыми согласны все работники. Таким образом вы сумеете заложить прочный фундамент для следующей серии изменений.
- Очень редко люди сознательно стремятся делать не то, что следует, но не каждый из них способен понять, что является наиболее важным для успешной работы компании.
- Настоящий лидер способен привлечь каждого работника на свою сторону. Все сотрудники рассуждают при этом следующим образом: «Я вижу, что здесь заняты серьезным делом, причем мои пожелания также учитываются. Поэтому я должен прислушиваться к тому, что говорит менеджер».
- Развитие набирает темп и охватывает новые области, важные для успешной работы организации, что входит в намерения настоящего лидера. Его пожелания меняются по мере их реализации. Некоторые идеи остальных работников представляются новыми, интересными и значимыми для компании, и поэтому с ними сложно не согласиться.
- Когда в организацию приходит новый лидер, то до того, как приступить к описанию своих новых грандиозных планов, ему следует ознакомиться с пожеланиями других работников, узнать, чем они сейчас занимаются и каковы их достижения. Безоговорочное проталкивание собственных идей только раздражает других и априори вызывает их несогласие со всеми остальными планами лидера.

Самый верный путь к началу изменений состоит в выявлении пожеланий работников и содействии в их реализации.

3.4. Демонстрируют ли руководители свою приверженность к изменениям и способность к их проведению?

Настоящий лидер постоянно ищет пути самосовершенствования и развития своих способностей, являясь в этом смысле хорошим примером для остальных и воспитывая таким образом у работников стремление к совершенствованию. Организация способна развиваться только при условии постоянного развития всех ее сотрудников.



Оценка важности критерия (1—5)	Текущая и требуемая оценки организации по рассматриваемому критерию				
	1	2	3	4	5

Как действуют в рядовой организации

Человеку свойственно считать, что меняться должны все окружающие, но только не он сам.

«Программа, которую я внедряю, затрагивает интересы моих подчиненных, и это не я, а они обязаны учиться, чтобы соответствовать моему уровню».

Как можно требовать изменений от других, если вы сами не желаете меняться?

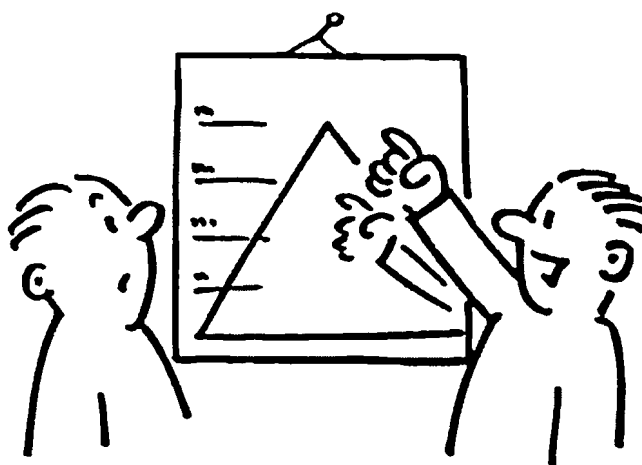
Как обстоят дела в передовой организации:

- Настоящий лидер всегда начинает с себя. Он не может ожидать изменений от остальных, не желая меняться сам.
- Он постоянно оценивает собственные подходы к работе, открыто их обсуждает и стремится преобразовывать таким образом, чтобы это было заметно для окружающих.
- Настоящий лидер знает, что любое развитие неразрывно с обучением. Образованность — это то, чего нельзя не заметить. Он старается всегда быть первым в обучении и служить примером для остальных.

Если вы желаете изменить состояние дел в организации — начните с себя.

3.5. Умеет ли руководство доводить свои взгляды до подчиненных, ставя перед ними интересные задачи?

Настоящий лидер умеет доводить свои взгляды до подчиненных, ставя перед ними увлекательные задачи. Они должны быть реальными и давать людям возможность применить для их решения все свои навыки и знания, которые они постоянно развивают.



Оценка важности критерия (1—5)	Текущая и требуемая оценки организации по рассматриваемому критерию				
	1	2	3	4	5

Как действуют в рядовой организации

«Пока вы добиваетесь заданной прибыльности, вы имеете возможность самостоятельно выбирать способы достижения поставленных целей».

«Занимайтесь выполнением проекта, а я посмотрю, приносит ли он какую-либо пользу».

«Руководите своим проектом, но не забывайте уделять должное внимание и другому проекту».

Идеи руководителя, не подкрепленные персональными задачами для исполнителей, остаются невостребованными.

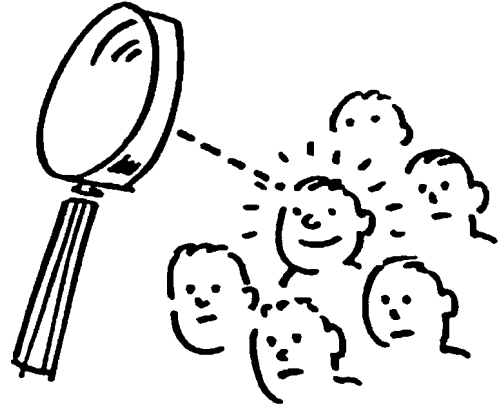
Как обстоят дела в передовой организации:

- Настоящий лидер понимает, что одного его желания недостаточно для достижения поставленной цели. Он будет не в состоянии добиться перемен, как бы сильно этого ни хотел, если не поделится ответственностью и полномочиями с подчиненными.
- Он также предоставляет тем сотрудникам, которые стремятся проявить себя, возможности для учебы и развития, управления процессами важных изменений, самосовершенствования.
- Лидер способствует профессиональному росту работников, позволяя им совершать ошибки и учиться на них.

Задачи, которые лидер ставит перед подчиненными, настолько интересны, что они добровольно готовы их решать.

3.6. Подбирают ли руководители квалифицированных, заинтересованных и нацеленных на достижение высоких результатов исполнителей внутри организации?

Настоящий лидер умеет подбирать людей, готовых решать ответственные задачи. Он убежден в том, что человек, любящий подобную работу, всегда найдет средства для надлежащего выполнения порученного дела.



Оценка важности критерия (1—5)	Текущая и требуемая оценки организации по рассматриваемому критерию				
	1	2	3	4	5

Как действуют в рядовой организации

«Смит, конечно, хороший человек, но я не могу позволить себе поручить ему этот проект».

«Трудно сказать, кто лучше всего подходит для выполнения данной работы. В конечном счете мне всегда приходится исправлять чужие ошибки».

«Я думаю поручить эту работу Палмеру. Он относится к тому сорту людей, которые, скорее всего, не станут пытаться совершить невозможное».

Для решения ответственных задач необходим настоящий лидер, способный принимать ключевые решения.

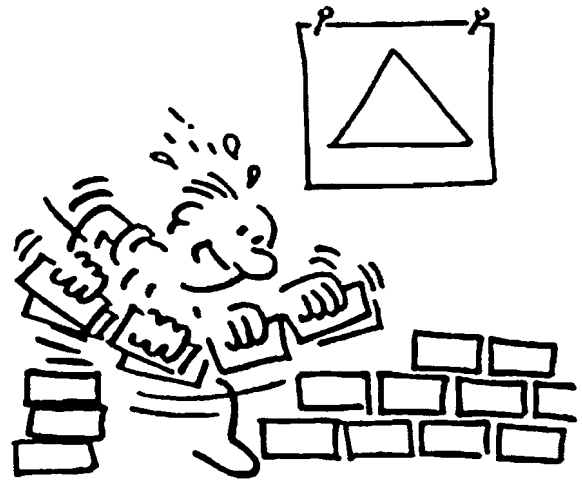
Как обстоят дела в передовой организации:

- Одним из главных качеств настоящего лидера является умение находить людей, ничего не боящихся и способных принимать ответственные решения. Обычно таких исполнителей подбирают среди работников, совмещающих свои повседневные обязанности с ответственностью за исполнение запланированной программы изменений.
- Руководство обязано хорошо знать своих подчиненных и постоянно быть в курсе того, кто из них в текущий момент готов справиться с ответственным заданием. Необходимо систематически выявлять таких работников и наделять их необходимыми полномочиями для решения задач развития предприятия наряду с исполнением повседневных обязанностей.
- Чтобы возглавить решение ответственной задачи, недостаточно быть хорошим лидером, превосходным работником или успешно справляться с исполнением повседневных обязанностей. Необходимо обладать навыками управления изменениями и мастерски владеть методами их проведения. Такое сочетание качеств в одном человеке встречается редко.
- Руководство должно обладать определенной смелостью, чтобы в любой момент произвести в интересах компании перераспределение обязанностей между подчиненными.
- Настоящий лидер не полагается исключительно на воодушевление людей, вызванное порученным ответственным делом. Он обязан лично убедиться в том, что человек, которому доверено решение сложной задачи, обладает для этого всеми необходимыми профессиональными навыками, временем, ресурсами и возможностями для повышения квалификации.

*В действительности мы воспитываем людей,
способных принимать ответственные решения.*

3.7. Достаточно ли профессиональные навыки и квалификация руководителей проектов для достижения поставленных перед ними целей?

Руководители проектов должны не только уметь планировать работы, но и сами выполнять их и добиваться поставленных целей. От них требуется бесстрашие и способность работать быстро. Они могут ошибаться, но своевременно обнаруживают и исправляют ошибки.



Оценка важности критерия (1—5)	Текущая и требуемая оценки организации по рассматриваемому критерию				
	1	2	3	4	5

Как действуют в рядовой организации

«Я сделаю это параллельно с основной работой. Как-нибудь выкрою для этого время».

«Нужно быть достаточно мудрым, чтобы соблюдать осторожность и не совершать промахов. Предыдущего руководителя проекта выгнали с работы за ошибки».

Если в компании нет людей, способных принять ключевые решения, то никто не возьмет на себя ответственность за выполнение ее планов.

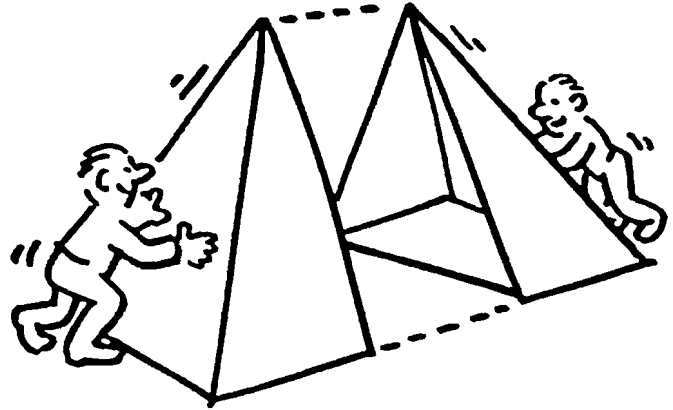
Как обстоят дела в передовой организации:

- Человек, способный решать ответственные задачи, встречает брошенный ему вызов с открытым забралом. Он любит сталкиваться с подобными задачами и умеет заражать других своим стремлением их решать, обладает достаточными для этого силами и смелостью.
- Сумев привлечь к работе других, лидеры быстро добиваются нужных результатов. Когда возникают проблемы, они всегда оказываются в нужном месте, чтобы помочь их решить.
- Совершаемые ошибки помогают лучше понять существо проблемы, выявить ограничения и узнать, что люди думают по этому поводу.
- Лидеры отвечают за других, а не только за результаты работы.
- Они не боятся ошибок, но и не идут на неоправданные риски. У них всегда есть в запасе несколько решений на этот случай.
- Необходимо разъяснить людям, какие оплошности считаются допустимыми и что означает учеба на собственных ошибках. Многие совершают промахи, не замечая этого, и ничему не учатся при этом.

Люди, умеющие решать ответственные задачи, понимают, что при поспешной работе промахи неизбежны. Но им также известно: работая медленно, вы все равно будете ошибаться, но у вас не останется времени на исправление ошибок.

3.8. Насколько интенсивно сотрудники компании вовлекаются в реализацию программ развития?

Каждый работник должен быть заинтересован в переменах и играть определенную роль в их осуществлении. Только участие в процессе проведения изменений порождает в людях понимание их необходимости и заинтересованность. Постарайтесь использовать опыт каждого сотрудника в общих интересах, готовьте их к участию в развитии предприятия, превращайте производителей в разработчиков. Желание людей участвовать в проведении изменений окажется намного сильнее, чем можно себе представить.



Оценка важности критерия (1—5)	Текущая и требуемая оценки организации по рассматриваемому критерию				
	1	2	3	4	5

Как действуют в рядовой организации

«Работники нашей фирмы не желают, чтобы их привлекали к участию в проведении изменений. Среди них наблюдается массовое сопротивление переменам».

Такое отношение может быть следствием принятых в компании подходов к управлению. Попытки вовлечения людей в проведение изменений поначалу способны лишь породить сомнения, особенно если ранее руководство не практиковало подобных подходов. Сложно убедить людей участвовать в том, чего они не понимают или с чем не согласны.

Пассивность сотрудников является самым распространенным способом проявления их несогласия с переменами.

Если каждый работник не вовлечен в проект, то его выполнение неизбежно приостановится в связи с сопротивлением переменам.

Как обстоят дела в передовой организации:

- Организация производства по принципу «точно вовремя» невозможна без участия, осознания и одобрения всех работников, занятых в соответствующем процессе. Этот метод работает лишь при наличии полного взаимопонимания между всеми парами «поставщик — потребитель» внутри предприятия. Данная стратегия может быть реализована только при условии постижения каждым сотрудником путей ее реализации на своем рабочем месте. Ориентированность предприятия на интересы потребителей достигается, когда каждый его работник понимает, что от него требуется, и т.д.
- Вовлеченность всех и каждого не ограничивается персоналом компании. Реализация этого принципа может затрагивать ее владельцев, кредиторов, ассоциированные организации, общество и даже потребителей.
- Многие работники обладают превосходной профессиональной подготовкой, которой гордятся. Необходимо направить их энергию в нужное русло, чтобы привлечь к развитию предприятия. Как правило, проблемы компании заключаются не в сотрудниках, а в организации их труда.
- Когда компания приступает к внедрению менеджмента, основанного на участии всех работников в управлении, ей поначалу бывает сложно отказаться от привычных подходов. Если предполагается привлечение к разработке изменений линейного персонала, то следует предусмотреть предоставление необходимого для этого времени — не менее одного рабочего дня. Надеяться на участие людей в разработке усовершенствований без отрыва от производства — самообман.

Приступая к вовлечению людей в проведение изменений, не следует легкомысленно рассчитывать на быстрый результат.

3.9. Имеются ли в организации проверенные бойцы, готовые отвечать на новые вызовы?

Бойцы всегда готовы изменить все, что от них зависит. Они убеждены в правильности своих действий и, как принято говорить, «всегда стремятся во всем поучаствовать». Такие люди есть в любой организации, необходимо находить их и оказывать всяческую поддержку.



Оценка важности критерия (1—5)	Текущая и требуемая оценки организации по рассматриваемому критерию				
	1	2	3	4	5

Как действуют в рядовой организации

«Нет смысла поднимать вокруг этого такую суету. Никому от этого никакой пользы».

«Когда же, наконец, Лоусон прекратит шумиху вокруг этого проекта? Официально он закрыт, а этот чудак все не может успокоиться. Все давно устали от его рассуждений».

«Все сделано достаточно хорошо. Пора переходить к следующей работе».

«Эта штука не желает работать, и нам пора прекратить свои попытки запустить ее».

Без проверенных бойцов невозможна реализация ни одной новой идеи.

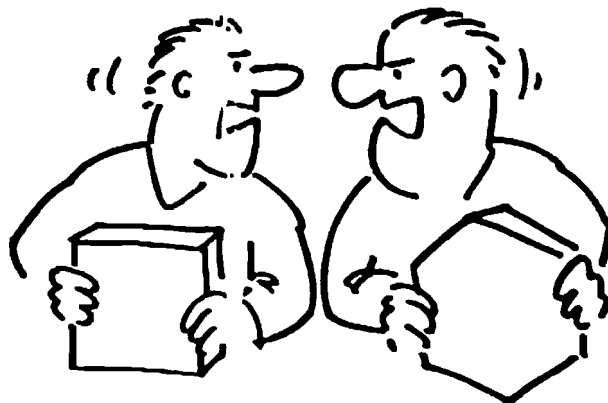
Как обстоят дела в передовой организации:

- Чемпионами становятся люди, стремящиеся быть лучшими в своей области. Они не боятся трудностей, преодоление которых открывает пути к новым горизонтам, хорошо подготовлены теоретически, знакомы с людьми, обладающими глубокими навыками и лучшими ноу-хау по интересующему предмету, охотно делятся своими знаниями и опытом с другими.
- Чемпионов волнует то дело, которым они занимаются, и они способны вдохновлять других.
- Несмотря на любое сопротивление, чемпионы продолжают бороться за дело, которому они преданы больше, чем кто-либо. Они убеждены в правильности действий и готовы заниматься своей работой, невзирая на возражения руководства.
- Чемпионы — это люди, которые продолжают сражаться, когда все остальные готовы отступить. Им известно, что определенная философия ведения дел работает только в том случае, когда надлежащим образом внедрены все ее составляющие.
- Чемпионы не признают вещей, сделанных наполовину, и фанатично борются за полное завершение любой работы.
- Руководители предприятия обязаны находить таких преданных делу людей, поощрять и поддерживать их.

*Ни одно важное событие в организации
не происходит без людей, преданных делу.*

3.10. Разрешаются ли возникающие конфликты надлежащим образом ?

Когда люди серьезно относятся к делу, между ними неизбежно возникают конфликты, которых не нужно бояться. Напротив, их следует рассматривать как дополнительные возможности для достижения успеха. Вместе с тем необходимо избегать разговоров «с переходом на личности», которые только отнимают энергию у их участников. При необходимости руководители должны вмешиваться в подобные ситуации.



Оценка важности критерия (1—5)	Текущая и требуемая оценки организации по рассматриваемому критерию				
	1	2	3	4	5

Как действуют в рядовой организации

«Нам очень повезло. Процесс выполнения проекта прошел без единого конфликта. Кажется, все согласны друг с другом».

«Определенно, нам следует отказаться от этого решения, поскольку оно способно только провоцировать конфликты».

«Пусть себе воюют друг с другом. Рано или поздно здравый смысл восторжествует».

«Нашему сотрудничеству наступил конец!»

Конфликты должны быть улажены, в противном случае руководителю придется употребить власть.

Если нет конфликтов, то нет и результата.

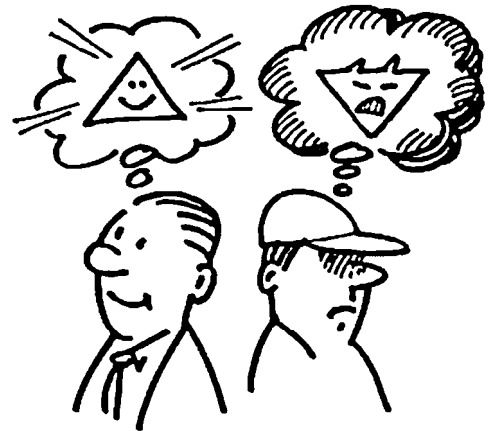
Как обстоят дела в передовой организации:

- Во всех компаниях происходят столкновения людей и интересов. Всегда должно настораживать отсутствие проблем при реализации программы изменений. Если недоразумений не возникает, то, скорее всего, перемены еще не начинались.
- Первая серьезная проблема или первый конфликт служат признаками того, что изменения происходят.
- Любые перемены обязательно сопряжены с конфликтными ситуациями. Возможны противоречия во взглядах и даже ценностях, а также между старыми и новыми идеями.
- Руководитель обязан осознавать сам и объяснять другим, что конфликты являются неотъемлемой составной частью любых изменений, поэтому не следует бояться конфликтных ситуаций и стремиться их избегать.
- Иногда полезно специально провоцировать конфликты, вынося на обсуждение незаконченные или даже ошибочные планы перемен, чтобы выяснить мнения людей по этому поводу. Они реагируют на такие планы, высказывают собственные суждения, благодаря чему выстраиваются обратные связи между сотрудниками и руководством, необходимые для совершенствования планов. Если руководитель намеренно создает конфликтную ситуацию, то он должен выделить достаточно времени для ее разрешения.
- Конфликты отнимают у людей силы, но успешное разрешение таких ситуаций придает работникам дополнительную энергию. Поэтому следует соблюдать правильный баланс между обоими этими факторами.
- В ходе правильно организованных работ по проектам возможны конфликты, но не ссоры между исполнителями. Особенно бесполезны ситуации, в ходе которых происходят столкновения между людьми, а не между различными идеями. Крайне опасна ситуация, когда конфликты накапливаются и не только не разрешаются, но остаются незамеченными.

При серьезном отношении к делу конфликты неизбежны.

3.11. Достаточно ли широко обсуждаются на предприятии необходимые изменения и усовершенствования?

Если руководство не информирует подчиненных, последние склонны выбирать самые негативные ответы на существующие у них, но незадаанные вопросы. Когда люди знают, куда их ведут лидеры, минимизируется сопротивление переменам и ускоряется процесс их осуществления. Только постоянное общение с подчиненными позволяет руководителям представлять себе, что думают люди о проводимых изменениях. Как утверждает Жан Каризон, генеральный директор SAS, «люди, обладающие достаточной информацией, не могут уклоняться от ответственности».



Оценка важности критерия (1—5)	Текущая и требуемая оценки организации по рассматриваемому критерию				
	1	2	3	4	5

Как действуют в рядовой организации

«Для некоторых людей перемены подобны путешествию на заднем сиденье автомобиля, отделенного глухой стеной от водителя. Они видят окружающий мир в заднем стекле или мелькающие, смазанные картинки через боковые окна».

«Нельзя информировать людей слишком рано — планы могут измениться».

«Да, однажды они говорили об этом, но что они имели в виду — непонятно».

Отсутствие информации порождает чудовищные слухи.

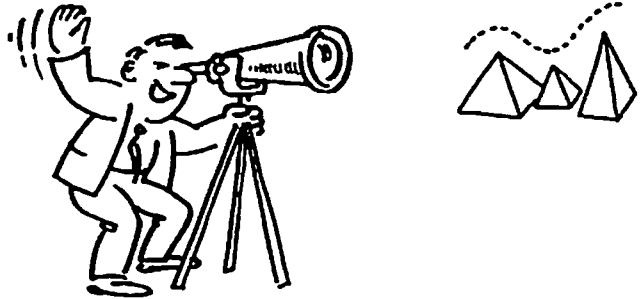
Как обстоят дела в передовой организации:

- Должно быть четко установлено, кому, когда, где и какую информацию следует предоставлять.
- Менеджер, руководящий изменениями, обязан постоянно быть в курсе всех дел, информировать людей, выслушивать их мнения в процессе общения.
- Человека больше всего волнуют ответы на следующие вопросы: «Как изменения затронут меня лично? Сохранится ли мое место работы? Нужно ли мне будет повышать квалификацию и способен ли я научиться новому? Смогу ли я выжить в новых условиях?» Подобные проблемы должны стать предметом личных бесед между работниками и руководителями.
- Нельзя полагаться только на однократное предоставление информации. Все в организации должны быть постоянно в курсе хода выполнения проекта изменений и достигнутых при этом результатов. Руководитель не имеет права выступать только перед большим количеством подчиненных. В таких условиях невозможно наладить настоящий контакт с людьми.
- Руководитель не может провозглашать массу лозунгов, увлекающих только его самого. Люди хотят слышать от него конкретные указания.
- Обычно сотрудники хотят получать сведения, касающиеся их лично, от своих непосредственных начальников, и это стоит учитывать, организуя информационные потоки внутри организации. Необходимо постоянно развивать коммуникационные навыки людей, занимающих руководящие должности. Самые дикие слухи часто исходят от тех, кто не участвует в процессе проведения изменений. Поэтому их также следует информировать.
- Информационное обеспечение не ограничивается только персоналом компании. Сведения должны также достигать потребителей, поставщиков, владельцев предприятия, наиболее заинтересованные стороны и группы, общество в целом.

Если люди владеют полной информацией, это не позволяет им уклоняться от ответственности.

3.12. Способна ли организация поддерживать непрерывное удовлетворение потребности в изменениях?

Не бывает действий без принуждения. Поэтому руководитель должен верить сам и уметь убеждать других в необходимости перемен. При этом следует заглядывать по крайней мере на три года вперед и поддерживать уверенность в необходимости изменений в процессе их проведения.



Оценка важности критерия (1—5)	Текущая и требуемая оценки организации по рассматриваемому критерию				
	1	2	3	4	5

Как действуют в рядовой организации

Казалось бы, низкая прибыльность предприятия должна быть достаточным основанием для того, чтобы приступить к переменам, но подобные стимулы обычно действуют максимум в течение одного года. Постепенно люди смиряются с невысокими доходами, а некоторым размеры прибыли перестают казаться недостаточными.

Организация продолжает работать по-старому, никаких видимых или быстрых изменений не наблюдается. Кое-кого из сотрудников увольняют, но реальное развитие предприятия все равно не начинается. Руководство не обладает достаточной энергией, чтобы подтолкнуть процесс изменений, а состоявшиеся увольнения создают проводимым процессам дурную славу, и работники не проявляют желания участвовать в переменмах.

Потребность в изменениях и желание людей участвовать в их проведении не возникают без принуждения.

Как обстоят дела в передовой организации:

- В условиях напряженности возникают страх и волнение среди персонала. Руководители обязаны как можно скорее преобразовать возникшее напряжение в стремлении к развитию.
- Чем быстрее будут проведены все необходимые увольнения, тем скорее оставшиеся сотрудники почувствуют себя в безопасности, они охотнее будут участвовать в проведении изменений и преобразований.
- По мере создания ноу-хау усиливается энтузиазм работников в отношении проводимых преобразований, который достигает своего пика после появления первых результатов и получения первых наград создателями инноваций.
- Непрерывность изменений может поддерживаться путем постоянного мониторинга состояния дел у конкурентов и нужд потребителей. Необходимо проводить бенчмаркинг предприятия в сравнении с другими фирмами той же отрасли и других отраслей, в ходе которого могут быть обнаружены совершенно новые способы и методики работы.
- Главное — уметь выходить за пределы интересов собственной фирмы, чтобы разглядеть реальные потребности в переменах и возможности для их осуществления.
- Не менее важно иметь ясное и четкое представление относительно ожиданий владельцев компании, пусть даже на первый взгляд они затрагивают преимущественно руководство организации.

Каждый работник должен иметь ясное представление о том, что компания находится в постоянном поиске более совершенных способов удовлетворения нужд потребителей и что это важнее соревнования с конкурентами. И этот поиск должен быть эффективным.

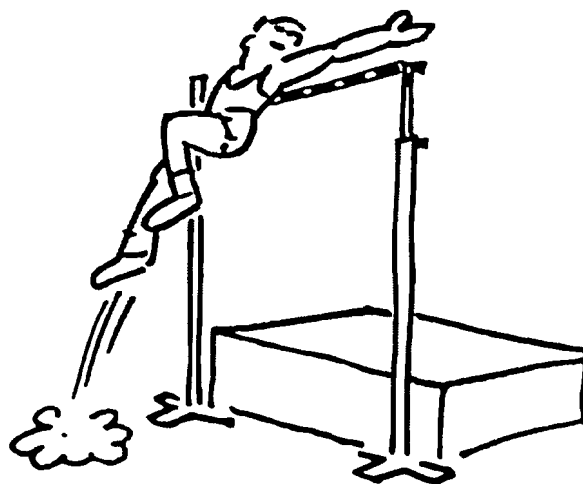
3. Руководство изменениями	Важность критерия	Текущие и требуемые оценки по данному критерию				
		1	2	3	4	5
3.1. Умеют ли руководители организации верно доносить свои взгляды до всех сотрудников?						
3.2. Способны ли руководители доходчиво разъяснять свои пожелания и убеждать работников в необходимости разделять их?						
3.3. Учитывает ли руководство нужды своих работников?						
3.4. Демонстрируют ли руководители свою приверженность к изменениям и способности к их проведению?						
3.5. Умеет ли руководство доводить свои взгляды до подчиненных, ставя перед ними интересные задачи?						
3.6. Подбирают ли руководители квалифицированных, заинтересованных и нацеленных на достижение высоких результатов исполнителей внутри организации?						
3.7. Достаточны ли профессиональные навыки и квалификация руководителей проектов для достижения поставленных перед ними целей?						
3.8. Насколько интенсивно сотрудники компании вовлекаются в реализацию программ развития?						
3.9. Имеются ли в организации проверенные бойцы, готовые отвечать на новые вызовы?						
3.10. Разрешаются ли возникающие конфликты надлежащим образом ?						
3.11. Достаточно ли широко обсуждаются на предприятии необходимые изменения и усовершенствования?						
3.12. Способна ли организация поддерживать непрерывное удовлетворение потребностей в изменениях?						
Суммарная оценка						

4.

ВНЕДРЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ

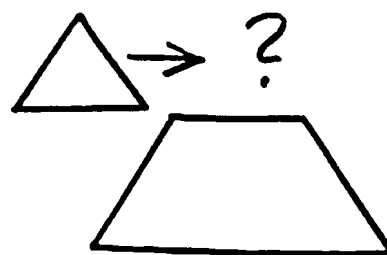
Не столь важны планы решения проблем, сколько результаты их реализации

Мир полон разнообразных планов, один лучше другого, но лишь немногие из них реализуются на практике. Еще меньшее количество проектов воплощается в жизнь в сроки, достаточные для устойчивого поддержания преимуществ компании перед конкурентами. Воспользовавшись рекомендациями, содержащимися в данной главе, читатель сможет повысить вероятность реализации планов развития своей компании.



4.1. Соблюдены ли необходимые пропорции между планированием и проведением изменений?

Важнее обеспечить внедрение даже несовершенных планов, чем не осуществить самые замечательные проекты. Следует реализовывать даже незавершенные планы для проверки и испытаний содержащихся в них положений. Можно приступать к работе, зная требуемый конечный результат хотя бы на 60%.



Оценка важности критерия (1—5)	Текущая и требуемая оценки организации по рассматриваемому критерию				
	1	2	3	4	5

Как действуют в рядовой организации

Предполагается, что лидеры и руководители организации знают, что надо делать, и обладают достаточной для этого квалификацией. На самом деле это не более чем иллюзия. Так думают работники компании, а в конечном итоге руководство само создает общественное мнение о себе. Оно не обладает достаточной смелостью, чтобы обнаружить свое невежество и отсутствие должной квалификации. Оно боится потерять лицо и поэтому старается доводить любые планы до совершенства, прежде чем представить их на всеобщее обозрение. Люди, не уверенные в собственных силах и способностях, стараются не обнародовать свои идеи из страха потерпеть фиаско.

Слишком радужные планы рискуют никогда не реализоваться.

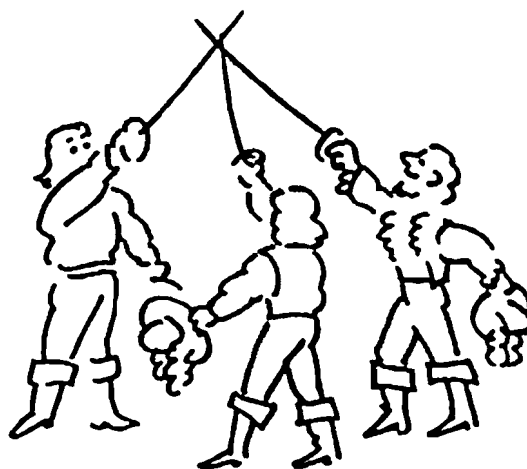
Как обстоят дела в передовой организации:

- Реализация программы существенных изменений — длительный процесс. При этом не всегда возможно точно предсказать его конечные результаты, поскольку могут измениться внутренние и внешние условия существования организации. Меняются и ваши собственные представления относительно плана развития, его целей, методов и средств осуществления преобразований. Могут также отсутствовать достойные примеры, которым следует подражать при проведении изменений.
- Можно считать свои планы совершенными, но это лишь субъективное мнение, основанное на самоуверенности.
- Не стоит скрывать от подчиненных проблемы, возникающие при планировании. Сообщайте им ожидаемые темпы развития компании и предупреждайте о том, что проект может поменяться почти на 40% в процессе его реализации.
- Все обязаны соблюдать план, понимая при этом, что со временем он может отклоняться от своего первоначального варианта.
- Необходимо смелее привлекать к планированию своих сотрудников. При этом работники убеждаются в том, что руководство нуждается в их помощи для завершения задуманного, и испытывают чувство сопричастности.
- Важно вырабатывать видение, а не создавать иллюзии. Отклонившись от утвержденного плана, руководство должно объяснить работникам причины отступлений и представить им доработанный документ.

Если проект реализуется в точном соответствии с утвержденным планом, это следует считать признаком неблагополучия.

4.2. Подтверждена ли готовность руководства и сотрудников организации к началу проведения изменений?

Следует окончательно убедиться в существовании консенсуса относительно видения, целей и показателей, применяемых для оценки изменений. Не рассчитывайте на то, чего нет в действительности.



Оценка важности критерия (1—5)	Текущая и требуемая оценки организации по рассматриваемому критерию				
	1	2	3	4	5

Как действуют в рядовой организации

«Руководители поставили перед нами напряженные задачи. Полагаю, что они будут нас поддерживать и сами участвовать в работе, принимая нужные, пусть даже сложные решения».

«Слишком легко поверить, что все понимают, о чем идет речь, и разделяют наши взгляды и наш энтузиазм».

«Мы посещали курсы повышения квалификации, получили нужную информацию, прошли обучение, участвовали в работе, и она нас впечатлила. Мы довольны и почему-то полагаем, что все вокруг разделяют наш энтузиазм».

«Нам кажется, что семена упали на подготовленную почву, и нас удивляет незаинтересованность людей в изменениях, необходимость которых обусловлена серьезными причинами и сулит значительные выгоды. Такую ситуацию принято называть сопротивлением переменам».

Руководитель проекта может неожиданно обнаружить, что в своих стремлениях он одинок.

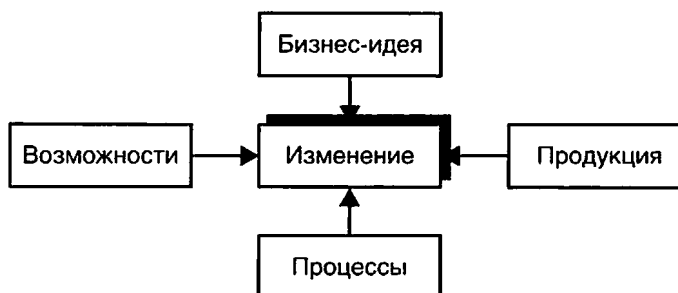
Как обстоят дела в передовой организации:

- Когда вы назначены руководителем проекта изменений, вас должно заботить заинтересованное участие подчиненных в их проведении, но в случае серьезных перемен нелишне узнать, насколько в них заинтересованы вышестоящие руководители.
- Важно выяснить, кем в действительности установлены и утверждены цели программы изменений — персонально вами, вашим начальником, руководителем компании, советом директоров или владельцами компании?
- Перед руководителем проекта стоят ответственные задачи, но когда ситуация вокруг организации меняется, требования высших руководителей могут трансформироваться вместе с ней.
- Необходимо поддерживать собственную информированность. Если ваш должностной уровень недостаточен для получения нужных данных, то следует выяснить, где это можно сделать, убедиться в готовности высшего руководства к принятию жестких решений, обязательных для достижения поставленных вами целей.
- Радикальные усовершенствования требуют не менее радикальных перемен, проведение которых зачастую связано с принятием непопулярных решений.
- Полезно демонстрировать собственную приверженность переменам, но не переусердствовать в этом. В противном случае вы не сможете проявлять необходимую гибкость, будете производить впечатление упрямого и трудного в общении человека. Проявляя излишнюю настойчивость, вы будете чувствовать себя неуютно, испытывать досаду, а в худшем случае окажетесь ненужным для компании.

Понимая суть проблемы, мы желаем быть причастными к ее решению и убеждены в том, что наши предложения способны принести выгоду, их можно реализовать и что мы в состоянии повлиять на конечные результаты деятельности предприятия.

4.3. Возможно ли одновременное проведение изменений в нескольких направлениях?

Многие процессы взаимосвязаны, и, для того чтобы действовать одновременно и добиваться прогресса сразу в нескольких областях, необходимо изучить эти зависимости, постараться выиграть время и вовлечь всю организацию в проведение изменений.



Оценка важности критерия (1—5)	Текущая и требуемая оценки организации по рассматриваемому критерию				
	1	2	3	4	5

Как действуют в рядовой организации

Многие менеджеры стремятся ограничивать количество одновременно реализуемых программ, поскольку не способны управлять большим числом исполнителей, доверять подчиненным и делегировать им свои полномочия. Они стремятся быть в курсе всех дел.

«Нам нравится, чтобы все происходило систематически и логично. Прежде всего следует браться за значительные проекты, а потом за малые. Сначала должны действовать высшие руководители, потом менеджеры среднего и низшего звена, а затем все остальные».

Если работы по проекту не выполняются параллельно, его реализация становится слишком продолжительной.

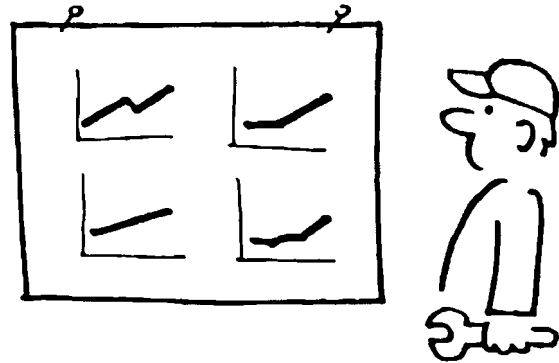
Как обстоят дела в передовой организации:

- Для обновления идеологии ведения бизнеса изучают новые рынки и осмысливают возможности, создаваемые применением новых технологий. Совершенствование методов контроля требует изучения нужд потребителей.
- Понимая, в каких областях вы являетесь передовиками и какими средствами этого достигли, можно начать двигаться одновременно в нескольких направлениях.
- Когда изначально в проведении изменений задействовано максимальное количество участников, никто из них не сможет впоследствии заявить, что перемены его не касаются.
- Способности человека создавать новое и решать проблемы практически безграничны, если он обладает необходимыми для этого возможностями, правами, полномочиями и соответствующей подготовкой.
- Одновременное развитие в нескольких направлениях может создавать впечатление хаоса, но это ощущение обманчиво и поверхностно. Менеджеры и супервайзеры сохраняют при этом контроль за состоянием дел.
- Один из ключевых навыков менеджеров, руководящих изменениями, заключается в способности видеть, когда возникшая ситуация только кажется хаотичной, а в каких случаях требуется вмешаться, чтобы навести порядок.
- В последнем случае менеджер обязан разобраться в том, как идут дела, обрисовать возникшую ситуацию так, чтобы она была понятна всем, и слегка подкорректировать общую направленность изменений, дать необходимые указания исполнителям, после чего можно будет снова ослабить вожжи.

Менеджеры, управляющие изменениями, должны уметь одновременно справляться со многими обязанностями, в отличие от остальных работников, имеющих возможность заниматься только одним делом.

4.4. Привлекают ли руководители внимание работников к решению поставленных задач путем использования средств наглядной агитации?

Открытое и наглядное представление информации позволяет каждому сотруднику быть в курсе того, что является действительно значимым для фирмы, насколько успешно она работает и какие цели перед собой ставит. Такие сведения привлекают внимание работников к действительно важным аспектам и способствуют выработке общности их интересов. Они указывают, в каком направлении развивается компания.



Оценка важности критерия (1—5)	Текущая и требуемая оценки организации по рассматриваемому критерию				
	1	2	3	4	5

Как действуют в рядовой организации

Нам свойственно оценивать лишь то, что просто измерить или что имеет значение для оценки результатов работы только нашего подразделения.

Измеренные результаты фиксируют в документах или вводят в компьютер, после чего их негласно рассматривают на совещаниях руководства.

Ошибки в оценках порождают неправильное поведение.

Если по каким-то причинам информацию о результатах оценки перестают доводить до общего сведения, это может быть понято работниками как подтверждение, что данная проблема больше не является важной для фирмы.

Цели не могут быть конкретными без использования соответствующих количественных критериев.

Как обстоят дела в передовой организации:

- Измеренные результаты немедленно фиксируются на больших, хорошо видных всем стендах. Когда диспетчер отправляет собранный комбайн из сборочного цеха заказчику, он отмечает это событие на доске объявлений. Точно так же продавец после совершения сделки регистрирует ее на стенде и т.д.
- На начальном этапе выбирают один, максимум три количественных критерия, изменения которых могут наглядно отслеживаться. Эти критерии должны относиться к событиям, затрагивающим большинство работников, причем каждый сотрудник имеет возможность существенно повлиять на выбранные характеристики. Последние должны относиться к объектам, намеченным в качестве целей изменений.
- Необходимо стремиться, чтобы выбранные критерии стимулировали надлежащее поведение работников. Например, показатель «объем производства в тоннах в час» не гарантирует обеспечения надежности поставок, а размеры прибыли — поддержания удовлетворенности потребителей, точно так же, как большие объемы производства продукции, не служат подтверждением ее высокого качества.
- Если компания является лишь одним из звеньев цепочки поставок продукции с участием других фирм или подразделение служит только частью внутреннего производственного процесса, то применять для оценки их работы традиционные показатели бывает вредно. Эти критерии могут служить только исходными данными для последующей оптимизации.
- Видимое для всех начало измерений некоторых показателей служит признаком важности соответствующей проблемы, но справедливо и обратное утверждение. Если начинают измерять какой-то важный показатель, то следует обеспечить продолжение соответствующих измерений.

Наглядное размещение необходимой информации указывает на то, что реализация проекта началась.

4.5. Могут ли проекты проведения изменений быть запущены быстро и без задержек?

Прежде всего следует рассмотреть, что уже сделано, и начать реализацию нового проекта немедленно после объявления о принятии соответствующего решения. Первым делом необходимо отметить наиболее очевидные проблемы, мешающие работе.



Оценка важности критерия (1—5)	Текущая и требуемая оценки организации по рассматриваемому критерию				
	1	2	3	4	5

Как действуют в рядовой организации

«Совершенно бесполезно рассуждать о показателях, которые никогда не менялись».

«Было так много обещаний и согласований, но ничего не сделано».

Руководством сделано много, но оно не потрудились сообщить об этом работникам, которым не остается ничего иного, как продолжать работать по-старому.

Планы, не реализуемые ударными темпами, остаются пустыми разговорами.

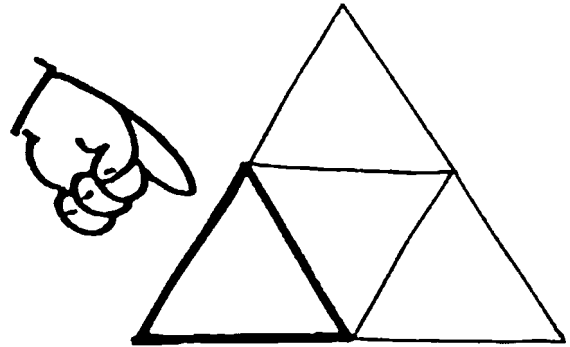
Как обстоят дела в передовой организации:

- Необходимо приступать к делу немедленно. Когда руководители рассказывают подчиненным о тех показателях, которые будут достигнуты, они должны также сообщить о проделанной работе. Тем самым у работников вырабатывается чувство сопричастности.
- Следует сразу же начинать проверку результативности новых идей. Каждый сотрудник должен иметь возможность их опробовать. При этом возникают обратные связи, позволяющие исправить допущенные ошибки. Главная цель заключается в минимизации продолжительности цикла экспериментальной проверки и доработки инноваций. Руководитель должен излучать уверенность в успехе, заражая ею подчиненных и поощряя их к продолжению поисков.
- Главная проблема при реализации проектов обычно заключается не в отсутствии времени, а в недостатке активности исполнителей. Лучший способ высвобождения их энергии — сосредоточиться на завершении уже начатых, успешных проектов или на досрочном прекращении тех программ, необходимость в которых отпала.
- Приступая к оценке, следует проанализировать все, что в организации уже начато, согласовано и выполняется. Обсудить, какие дела нужно закончить уже сегодня, а какие в течение ближайшей недели. Составить график завершения остальных работ или просто вычеркнуть их из списка. Подавляющее большинство трудов остается незавершенным в связи с их ненужностью.
- Вот еще один тест на готовность к реализации больших начинаний: если мы не способны справиться с мелочами, то как можно браться за более крупные дела? Не получив ответа на этот вопрос, мы обречены на неудачу.
- Например (речь идет о проекте размещения оборудования), после того как место для его установки расчищено и подготовлено, проверяют ход выполнения проекта с использованием наглядных критериев и сообщают всем о достигнутых успехах.

***Реализация проекта началась немедленно.
Согласно договоренности, помещения были покрашены уже на следующий день.***

4.6. Предусмотрены ли пилотные проекты на начальной стадии реализации программы изменений?

Выберите то изменение, внедрение которого способно быстро дать требуемые результаты, и проверьте опытным путем соответствующие идеи и методы их реализации. Команда исполнителей приобретет при этом необходимые навыки, которые могут быть впоследствии распространены на другие проекты.



Оценка важности критерия (1—5)	Текущая и требуемая оценки организации по рассматриваемому критерию				
	1	2	3	4	5

Как действуют в рядовой организации

«У нас нет времени на эксперименты. Все должно быть изменено сразу».

«Давайте попробуем проверить это дело осторожно, не вкладывая никаких дополнительных средств, и мы увидим, сможем ли мы реализовать изменения».

«Это уже было один раз проверено и оказалось ошибкой».

Без проведения экспериментов вы рискуете однажды откусить больше, чем способны переварить.

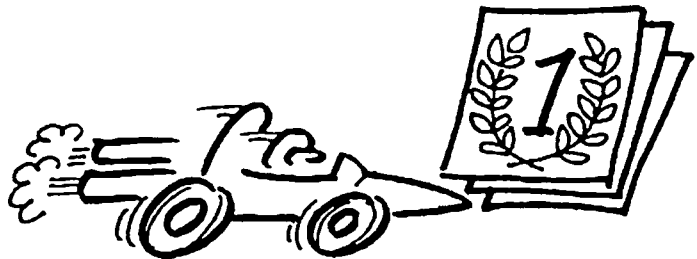
Как обстоят дела в передовой организации:

- Выбирая пилотный проект, следует сначала убедиться в достижимости поставленных целей. Они должны быть важными, ответственными и интересными, но не слишком сложными.
- Руководитель организации, подбирая менеджера, которому предстоит управлять изменениями, обязан убедиться в его способности сосредоточиться не только на увеличении прибыли, но и на других аспектах пилотного проекта. Этот менеджер должен обладать квалификацией, достаточной для совершенствования методов проведения изменений, и быть уважаемым человеком, чтобы другие принимали его предложения.
- Необходимо создать оптимальные условия для успешной реализации пилотного проекта, который не потребует никаких дополнительных разъяснений. Вероятность провала должна быть сведена к минимуму. Не перегружайте исполнителей излишним контролем.
- Группа исполнителей пилотного проекта с самого начала обязана сознавать свою ответственность за соблюдение всех перечисленных выше условий его реализации. В противном случае распространение накопленного опыта при выполнении этого проекта потребует неприятной работы по составлению оправдательной документации.
- Распространение опыта выполнения пилотного проекта должно быть спланировано заранее. Событие, дата которого установлена заблаговременно, не вызывает удивления.
- В ходе выполнения и после завершения пилотного проекта его результаты должны быть проанализированы и соотнесены с установленными целями. Обучение исполнителей и привлечение при необходимости посторонней помощи должны осуществляться без всяких колебаний. Быстрота достижения итогов при этом часто оказывается важнее их масштабов.
- Быстрые результаты убеждают исполнителей в их способности решать проблемы, а информирование остальных работников о достигнутых успехах укрепляет их энтузиазм по отношению к изменениям, которые им предстоит провести.

Самые смелые идеи и связанные с ними риски должны быть проверены с помощью пилотных проектов.

4.7. Дают ли проводимые изменения быстрые и ощутимые результаты?

Ограничивайте цели программы развития компании только теми изменениями, которые могут быть внедрены в разумные сроки. Используйте все имеющиеся в вашем распоряжении средства ускорения процесса внедрения разработанных усовершенствований.



Оценка важности критерия (1–5)	Текущая и требуемая оценки организации по рассматриваемому критерию				
	1	2	3	4	5

Как действуют в рядовой организации

«Мы ускоряем выполнение проекта только в том случае, если точно знаем, чего от него ожидать и что средства, вложенные в него, окупятся».

Ресурсы развития были перераспределены в пользу работы с потребителями, а проект — продлен. «Интересы потребителей находятся на первом месте, поскольку они — наша главная ценность».

Если планы быстро не реализуются, то они устаревают, а ожидаемые прибыли сокращаются.

Как обстоят дела в передовой организации:

- Если компании удастся первой выйти на рынок с новым успешным продуктом, то она приобретает следующие выгоды:
 - **дополнительные прибыли, извлекаемые из:**
 - увеличения продолжительности нахождения нового продукта в производстве;
 - абсолютного владения рынком сбыта в начале производства этого продукта;
 - свободы ценообразования на новый продукт;
 - приобретения новых преданных покупателей;
 - **экономические преимущества, возникающие в результате:**
 - обновления производственных процессов;
 - сокращения затрат на разработку продукции;
 - снижения потребностей в ресурсах;
 - **качественные преимущества, возникающие как следствие:**
 - устранения негативного облика компании в глазах потребителей;
 - внедрения самых современных технологий;
 - более высокого уровня инновационной деятельности.
- Проекты могут длиться годами, но разумно оценивать их результативность по крайней мере раз в полугодие, поскольку изменения в современном мире происходят чрезвычайно высокими темпами.

«Полугодовая задержка с постановкой на производство нового продукта способна на треть сократить продолжительность периода прибыльности его выпуска» (McKinsey).

4.8. Учитываются ли долгосрочные потребности организации при проведении текущих изменений?

Невозможно добиться существенных и устойчивых изменений менее чем за три года. В то же время, когда программа развития предприятия рассчитана на срок, превышающий трехлетний, работники теряют терпение, потребители хотят изменений, а конкуренты уходят далеко вперед.



Оценка важности критерия (1—5)	Текущая и требуемая оценки организации по рассматриваемому критерию				
	1	2	3	4	5

Как действуют в рядовой организации

Изменения в компании сводятся к урезанию расходов и сокращению численности работников. Соответственно, время реализации программы перемен определяется только продолжительностью обязательных переговоров с представителями трудового коллектива в правлении компании и установленными законом сроками выдачи работникам предупреждений о предстоящих увольнениях.

Без долгосрочного планирования решаются только острые проблемы.

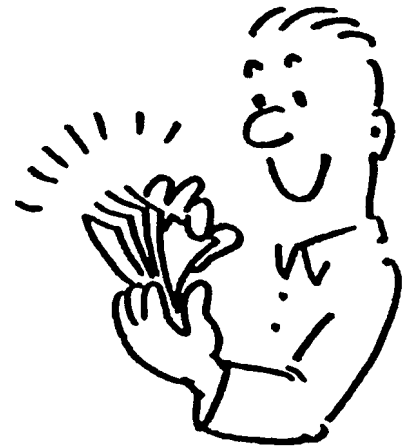
Как обстоят дела в передовой организации:

- Как подсказывает опыт, существенные изменения занимают ровно три года. За более короткий срок невозможно добиться реальных, устойчивых перемен, если не подразумевать под ними простые сокращения численности работников или реорганизацию предприятия.
- Под реальными переменами понимается достижение устойчивых конкурентных преимуществ, требующих радикального изменения склада мышления всех работников.
- Успешные фирмы не покупают свои достижения, а обретают их путем настойчивой учебы. Все, чему компания научилась за время, не превышающее три года, может быть столь же легко освоено другими организациями и не принесет ей долгосрочных конкурентных преимуществ.
- В то же время, если изменения длятся более трех лет без заметных результатов, это надоедает владельцам, потребителям и работникам и начинает их нервировать. При этом конкуренты уходят вперед, ожидания клиентов и другие внешние факторы трансформируются, а проводимые перемены не приносят запланированных выгод.
- Менеджер, управляющий изменениями, должен уметь заглядывать на три года вперед и информировать о своем видении перспектив организации остальных работников. Обязан обладать достаточной квалификацией, чтобы постоянно совершать путешествия во времени из сегодняшнего дня на три года вперед и обратно.
- Он должен знать, какие факторы влияют на достижение конечного результата проводимых изменений, различать те признаки, по которым можно судить о будущей успешности проекта, торопиться с началом работ, поскольку понимает, что для освоения и укоренения перемен требуются годы.

Действиями менеджера, управляющего изменениями, руководит не только стремление к быстрым результатам, но и видение долгосрочных перспектив, которым он обладает. Он должен быть готов к тому, что придется потратить время на ожидание получения конкретных результатов.

4.9. Принято ли в компании награждать работников только за конечные результаты или попытки их достижения также отмечаются?

Вознаграждение работников должно быть средством поощрения за смелость. Поэтому следует поощрять их даже за неудачные попытки достижения нужных результатов. Такое вознаграждение служит сигналом для остальных сотрудников, что направление их деятельности и образа действий считается верным и одобряется руководством.



Оценка важности критерия (1—5)	Текущая и требуемая оценки организации по рассматриваемому критерию				
	1	2	3	4	5

Как действуют в рядовой организации

«Мы убеждены в необходимости выплачивать вознаграждения за конечный результат, а не за попытки его достижения».

Если вознаграждаются лишь достигнутые результаты, то работники будут заинтересованы участвовать в решении лишь тех задач, которые приносят быстрые плоды.

Неразумно наказывать человека, совершившего ошибку, и награждать того, кто сумел извлечь уроки из этой ошибки. При выполнении проектов, связанных с созданием новых изделий, очень часто одних людей прогоняют с работы за безумные идеи, других — за неудачные технические решения, третьих — за плохой маркетинг, а вся слава и награды достаются четвертым, которые сумели преуспеть, учтя опыт неудачников.

Без должного вознаграждения люди теряют интерес к работе.

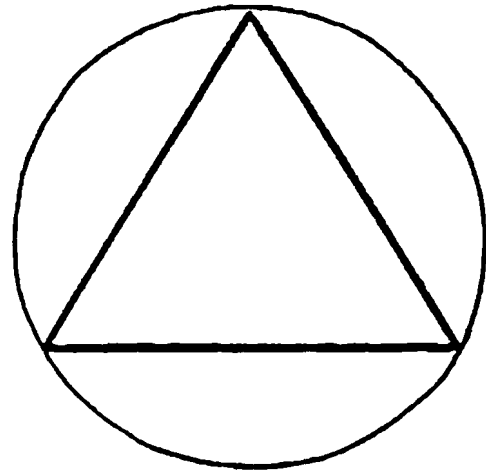
Как обстоят дела в передовой организации:

- Люди должны проявлять инициативу в ходе выполнения проекта, а не после его завершения. Поэтому, если руководство желает поощрить инициативных работников, то оно обязано награждать их даже за попытки достижения нужного результата.
- Система поощрения исполнителей должна быть составной частью программы изменений.
- Справедливое вознаграждение за правильные действия требует от руководителя знания людей и их достижений. При этом оценки производительности труда не всегда удовлетворяют этому требованию, а иногда даже ничего не говорят об эффективности работников.
- Результаты, приносящие существенное повышение конкурентоспособности компании, не могут быть получены мгновенно. Их достижение — длительный процесс проб и ошибок.
- Для поощрения людей могут применяться разные методы, но главное заключается в том, чтобы руководитель был логичен в своих действиях. Вознаграждение не сводится к простой раздаче благ. Оно должно поощрять инициативу работников.
- Заинтересованность руководства — один из лучших путей к созданию системы вознаграждения, которая должна разрабатываться коллективными усилиями на основе распространения передового опыта в этой области.
- Следует отмечать за хорошие, но неудачные попытки получить требуемые результаты. При этом надо учитывать, что подобная ошибка, совершенная одним человеком, может натолкнуть другого на плодотворную идею.

Моральное и материальное поощрение доставляет удовольствие и усиливает мотивацию как получателей наград, так и тех, кто их раздает.

4.10. Осуществимы ли начатые проекты?

Программу изменений нельзя считать завершенной до тех пор, пока предприятие не встало на путь непрерывного совершенствования. Ничто в мире не стоит на месте. Организация может либо развиваться, либо приходить в упадок. Проводимые изменения должны быть нацелены на ее непрерывное развитие. Поэтому необходимо следить за тем, чтобы при реализации программы не оставалось недоделок.



Оценка важности критерия (1—5)	Текущая и требуемая оценки организации по рассматриваемому критерию				
	1	2	3	4	5

Как действуют в рядовой организации

Когда проект достигает определенной стадии реализации, некоторые проблемы могут показаться более серьезными и ресурсы перебрасываются на решение неотложных задач.

Движение к новому немислимо при сохранении старых методов управления. Типичной является следующая ситуация. Проект еще не закончен, но все заметные свершения по нему уже состоялись, а оставшаяся рутинная работа вряд ли сулит исполнителям славу и удовлетворение. Возникающие проблемы ускользают от руководителей проекта, считающих, что его завершение может быть поставлено на самотек.

Некоторые люди дожидаются окончания проекта, после чего возвращаются к старым методам работы. К их числу обычно относятся те, кто не приемлет новых идей. Они просто тянут до того момента, когда смогут продемонстрировать всем, что их сомнения были оправданными. В течение всего одного года компания способна вернуться к своему первоначальному состоянию.

Даже завершив начатое, можно регрессировать.

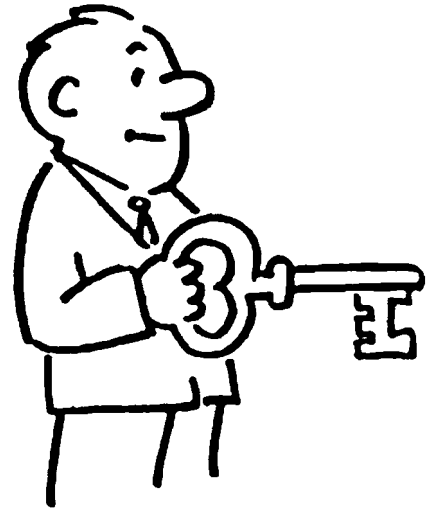
Как обстоят дела в передовой организации:

- Целями программы изменений должны быть не только внедрение перемен, но и их непрерывность.
- Необходимо не просто достойное завершение конкретного проекта, а борьба за совершенство, создание бездефектного производства, устранение беспорядка, за стопроцентную надежность поставок, полную удовлетворенность работников и потребителей.
- Продвижение по пути непрерывного совершенствования означает участие всех работников, полное освоение методов развития, вознаграждение достижений, придание совершенствованию предприятия первоочередного статуса, устойчивое и непрерывное достижение результатов улучшения работы компании.
- Может существовать громадье планов, один лучше другого, но лишь немногие из них реализуются, а еще меньшее количество приводит к реальным свершениям.
- Сотрудники, которых называют бойцами, сохраняют свой энтузиазм и тогда, когда остальные утрачивают энергию. Только благодаря их настойчивости удается доводить многие проекты до завершения.

Для того чтобы изменения укоренились в компании, ее руководители обязаны побеспокоиться об окончательном решении поставленных ими задач.

4.11. Нацелена ли превалирующая в организации система ценностей на поддержание непрерывности изменений?

Недостаточно поставить цели и составить план их достижения. Определяющим фактором в деятельности людей служит система разделяемых ими взглядов. Поэтому в организации должна быть создана такая система ценностей, которая нацелена не только на поддержку надлежащей повседневной работы, но и на постоянное развитие. Центральная роль в создании такой системы принадлежит руководителям предприятия, сочетающим в себе качества менеджеров и лидеров.



Оценка важности критерия (1—5)	Текущая и требуемая оценки организации по рассматриваемому критерию				
	1	2	3	4	5

Как действуют в рядовой организации

Новый директор-распорядитель начал свою работу с рассуждений о прибыльности, ценностях организации и их значении. Он много говорил и о людях, но на самом деле этими рассуждениями им было умело замаскировано требование по увеличению прибыли.

«Развитие в нашей фирме — непростая задача. Оно не входит в систему главных ценностей. Точное выполнение инструкций — вот все, что от нас требуется».

Можно рассказывать о своих предпочтениях, но если ваши пристрастия изменчивы и действия противоречат тому, что вы говорите, то лучше держать язык за зубами.

В отсутствие надлежащей системы ценностей действия руководства сводятся к приказам и контролю за их исполнением.

Как обстоят дела в передовой организации:

- Нередко существенные перемены начинаются с ограничения свобод в компании, в худшем случае они означают введение ограничений на численность персонала и увольнения.
- Вместе с тем необходимо стремиться к тому, чтобы превратиться в «обучающуюся» организацию, в которой непрерывное развитие происходит при участии всех сотрудников.
- С этой точки зрения свобода принятия работниками самостоятельных решений должна только усиливаться. В ситуации осознанного выбора люди полагаются на собственную систему взглядов и ценностей.
- Многие модели развития охватывают не только способы проведения изменений, но представляют собой цельную философию менеджмента. Они требуют не просто изучения методов развития, но изменений в мышлении. Некоторые подходы, в которые мы раньше верили и в соответствии с которыми действовали, утратили свою конкурентоспособность.
- Потребность в изменениях приобрела огромные масштабы. В этих условиях традиционные системы управления и контроля оказываются недостаточными.
- Часто мы действуем на подсознательном уровне. Принимаемые решения определяются нашими убеждениями и ценностями.
- Утверждение надлежащей системы ценностей требует времени. Эти ценности не возникают сами по себе, а создаются и развиваются только в процессе реальной деятельности.

Недостаточно изучать новое только на уровне сознания. Оно должно переместиться на подсознательный уровень, что сделает некоторые наши действия автоматическими.

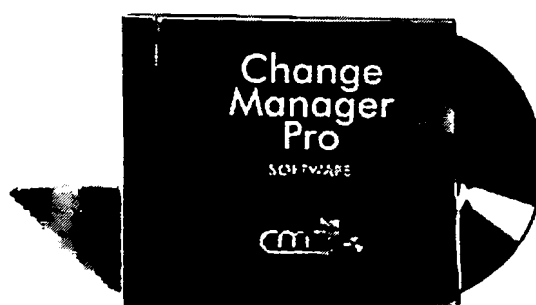
4. Внедрение изменений	Важность критерия	Текущие и требуемые оценки по данному критерию				
		1	2	3	4	5
4.1. Соблюдены ли необходимые пропорции между планированием и проведением изменений?						
4.2. Подтверждена ли готовность руководства и сотрудников организации к началу проведения изменений?						
4.3. Возможно ли одновременное проведение изменений в нескольких направлениях?						
4.4. Привлекают ли руководители внимание работников к решению поставленных задач путем использования средств наглядной агитации?						
4.5. Могут ли проекты проведения изменений быть запущены быстро и без задержек?						
4.6. Предусмотрены ли пилотные проекты на начальной стадии реализации программы изменений?						
4.7. Дают ли проводимые изменения быстрые и ощутимые результаты?						
4.8. Учитываются ли долгосрочные потребности организации при проведении текущих изменений?						
4.9. Принято ли в компании награждать работников только за конечные результаты или попытки их достижения также отмечаются?						
4.10. Осуществимы ли начатые проекты?						
4.11. Нацелена ли превалирующая в организации система ценностей на поддержание непрерывности изменений?						
Суммарная оценка						

Самооценка с использованием программы ChangeManager Pro

ChangeManager Pro — программный продукт, позволяющий пользователям подбирать и модифицировать вопросы, применяемые при самооценке процессов изменений в компаниях, давать на них ответы, подсчитывать, анализировать, распечатывать и графически воспроизводить результаты самооценки.

Программа позволяет присваивать каждому вопросу оценку его значимости в баллах по пятибалльной шкале, выставлять предприятию текущие и требуемые баллы по критерию, соответствующему тому или иному вопросу. Количественные оценки дополняются письменными комментариями, вводимыми в окно Comments. Различия между текущими и целевыми оценками по каждому критерию характеризуют готовность организации к изменениям и ее желание их осуществлять.

- Результаты оценки и комментарии к ним могут быть проанализированы как на уровне организации в целом, так и путем сравнения отдельных подразделений и работников индивидуально.
- Программа ChangeManager Pro позволяет обнаруживать расхождения во мнениях и точках зрения оценщиков, облегчая им проведение измерения, представление и обработку.
- С использованием опции Client/Service участники анкетирования имеют возможность отвечать на вопросы самооценки на собственных компьютерах. Удаленная обработка этих данных не производится, но они могут быть просмотрены и использованы непосредственно на компьютерах пользователя и консультанта.
- Change Manager Pro позволяет модифицировать вопросы, применяемые для самооценки, и дополнять их собственными вопросами пользователя.
- Программа включает в себя 9-этапную модель оценки потребностей в изменениях с инструкциями по ее применению, примерами и всеми необходимыми документами для ее адаптации к реальным условиям проведения оценки.

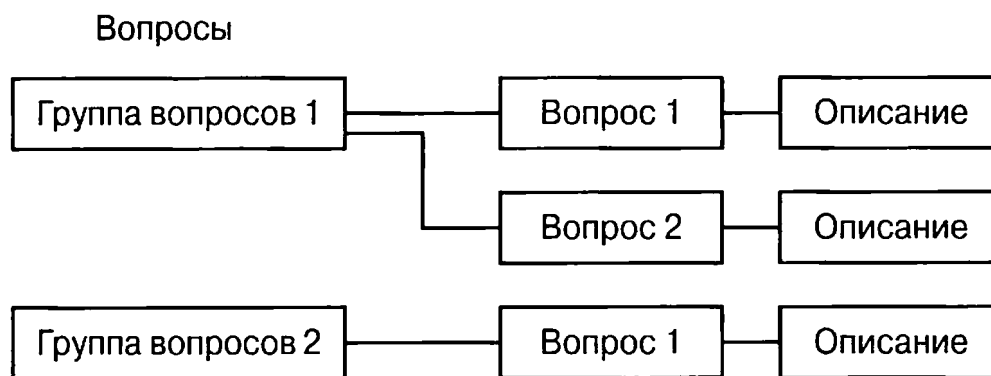


Приложение 2

Вопросы для самооценки

Вопросы, содержащиеся в настоящей книге, а также заимствованные из стандартов ИСО, моделей делового совершенства и других известных источников, могут быть импортированы в программные продукты ChangeManager LE и Pro.

Эти наборы вопросов позволяют организациям проводить самооценку, выявлять свои сильные стороны и области, требующие усовершенствования.



Каждый набор вопросов содержит связанные с ними пояснения и примеры, иллюстрирующие их содержание и служащие учебными материалами.

Дополнительная информация содержится на сайте www.changemanager.org

Программные продукты ChangeManager Pro

Существует три категории рабочих тетрадей для самооценки, издаваемых ChangeManager Pro.

Рабочие тетради для оценки соответствия стандартам в области менеджмента

Используя рабочие тетради данной серии, оценщики имеют возможность вовлечь организацию в создание комплексной системы управления, отвечающей требованиям следующих стандартов: ИСО 9001 и ИСО 9004 на системы менеджмента качества; ИСО 10006 по управлению проектами; ИСО 14001:2004 на системы управления охраной окружающей среды и EMAS по производственной безопасности и охране здоровья работников; OHSAS 18001 на комплексные системы менеджмента.

Рабочие тетради для оценки соответствия моделям делового совершенства

В этих рабочих тетрадях известные модели, используемые для оценки соискателей различных премий в области качества, представлены в виде вопросов и примеров парных сравнений ответов на них. Эти тетради позволяют оценить потребность компании в изменениях, ее готовность к их проведению и помогут ей лучше понять существо указанных моделей путем сравнения себя с наиболее успешными организациями. К их числу относятся: австралийская схема оценки делового совершенства и общая схема оценки предприятий CAF, модели делового совершенства EFQM, модель совершенства работы предприятий, используемая для оценки соискателей премии им. Малкольма Болдриджа, модель совершенства управления трудовыми ресурсами, процессная модель менеджмента, модель предпринимательской деятельности, обучения и развития IP.

Рабочие тетради для оценки соответствия различным моделям менеджмента и развития

В этих тетрадях различные модели менеджмента и развития представлены в виде вопросов и пар сравниваемых ответов на них. Последние составлены с ис-

пользованием терминов критериев модели делового совершенства EFQM и показывают, каким образом она может быть связана с существующими в организациях системами менеджмента. К числу указанных моделей относятся: методология «Шесть сигм», управление производством, изготовление массовой продукции по заказам, управление изменениями, повышение благосостояния, социальная ответственность корпораций, стратегический менеджмент, сбалансированные системы показателей.

Перечни рабочих тетрадей всех категорий постоянно пополняются новыми продуктами.

Заказать рабочие тетради, наборы вопросов и программные продукты Change-Manager Pro для самооценки предприятий можно на сайте www.changemanager.org.

Контактная информация:

Kari Tuominen, Benchmarking Ltd.

Lantinen Pitkakatu 18 B45

20100 Turku, Finland

Тел. / Факс: +358 2 2330 406

Тел. моб.: +358 400 594 738

E-mail: kari.tuominen@benchmarking.fi

**Вы руководите организацией,
опираясь на усредненные оценки,
или вам известны персональные
мнения и мотивы работников?**