



КАК ПРАВИЛЬНО ОРГАНИЗОВАТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КОМПАНИИ

Существуют разные способы, но
оптимальный знаете только Вы!

Василий Демьяненко

Москва, 2017

Оглавление

УПРАВЛЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ	3
Performance Management	4
Отказ от старых правил РМ	5
ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ	6
История работы с целями	6
Особенности мотивации с мощью кнута и пряника	7
Развитие навыков и защитные механизмы.	9
Результативное взаимодействие	11
Выбор в пользу Performance Development	12
НОВЫЕ ПОДХОДЫ УПРАВЛЕНИЯ	13
Agile	13
CoachingOurselves	14
Tailor approach	15
Action Learning	16
Real-time Performance Development	17
ИЗМЕНЕНИЕ СПОСОБОВ ОРГАНИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	18
Выгоды от нового подхода	18
Цикличность развития	19
Синусоида развития.	20
Динамика изменений	21
Жизненный цикл подхода	22
ТРУДНОСТИ ВНЕДРЕНИЯ «СОВРЕМЕННЫХ» ПОДХОДОВ	23
Условия и ограничения применения	23
Риски и решения	24
Обратная сторона плюсов	26
Конфликты	26
Отличие сотрудников	27
Жизненный цикл системы управления	28
ВЫБОР СПОСОБА ОРГАНИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	30
Сверху или снизу	30
Не черно-белая картина управления деятельностью компании	32

УПРАВЛЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

Перед каждым руководителем стоит вопрос о том, как организовать деятельность компании, чтобы эффективно достигать желаемых результатов. Целью данной работы является поиск идеального управленческого решения. Мой опыт консультирования и преподавания показывает, что некоторые руководители считают идеальным такое решение, которое не имеет изъянов (способно разрешить проблемы, не создавая новых) и является универсальным.

Существуют разные способы организовать деятельность. Давайте вместе посмотрим на них повнимательнее и проследим тенденции. Взгляд в историю организационного управления позволяет увидеть особенности разных решений, и как следствие, совершить более правильный, осознанный выбор в конкретной ситуации, своевременно ответить на текущие вызовы, стоящие перед руководителями.

Успех внедрения в практику деятельности организации управленческих подходов зависит не только от навыков управления изменениями, но и от того, насколько подход полезен. Если он не позволяет результативно решать существующие задачи, если противоречит культуре организации – это неизбежно вызовет сопротивление переменам. Поэтому так важно понимать особенности внедряемых инструментов управления.

3

Количество описанных в специальной литературе и используемых на практике подходов к организации деятельности, не позволяет охватить их все. Но для наглядности мы рассмотрим одно из ключевых направлений, которое стало в настоящее время для многих компаний стандартом управления. В качестве отправной точки удобно взять Performance Management (PM) (согласно данным HSI в 2015 году около 70 % компаний опирались на основные правила парадигмы PM). Сегодня PM претерпевает серьезные изменения, что вызывает широкие дискуссии и открывает новый виток в развитии менеджмента.

В русскоязычной литературе принято Performance Management переводить, как управление эффективностью. Но слово «performance» объединяет в себе и результативность, и эффективность.

Согласно стандарта ISO 9000:2015 под результативностью (effectiveness) понимается степень, с которой запланированные задачи выполнены и запланированные результаты достигнуты, а под эффективностью (efficiency) - отношение между достигнутым результатом и затраченными ресурсами. Стандарт трактует «performance», как измеримый результат показателя деятельности, который может быть связан и с количественными, и с качественными оценками. Таким образом под Performance Management мы будем понимать управление результатом деятельности, т.к. последний

включает как степень достижения, так и его стоимость. Профессор Бизнес-школы Гарвардского университета Роберт Каплан дает следующее определение: "Performance management – это использование информации об эффективности в достижении целей, которые организация пытается достичь, во-первых, для лучшего доведения этих целей до сведения всех сотрудников, во-вторых, для проверки выполнения этих целей и, в-третьих, для объединения усилий всех частей организации вокруг достижения этих целей."

Performance Management

Performance management представляет собой набор управленческих инструментов, которые позволяют бизнесу определить стратегические цели, а затем оценивать и управлять деятельностью по достижению поставленных целей при оптимальном использовании имеющихся ресурсов. За время его применения в компаниях выработался определенный перечень шагов и правил, которые можно охарактеризовать, как классическая схема и представить в виде трех этапов:

- Планирование (разработка стратегии, декомпозиция целей, привязка к ним KPI)
- Мониторинг и анализ (мониторинг бизнес-процессов, контроль исполнения KPI)
- Оценка (анализ показателей, вознаграждение по их результатам и составление планов по развитию и обучению)

4

Nathan Sloan, Dimple Agarwal, Stacia Garr, Karen Pastakia (сотрудники компании Deloitte) характеризуют классический подход РМ следующими, по их мнению, на сегодня устаревшими правилами:

- Оценка эффективности и постановка целей проводится один раз в год
- Сотрудники получают отзывы в конце года
- Цели фокусируются на индивидуальных достижениях
- Сотрудников оценивают их менеджеры
- Оценка происходит с помощью ранжирования в количественном выражении
- Компенсация носит плавный характер и ориентирована на справедливость, а диапазоны основаны на показателях производительности
- Менеджеры сосредоточены на оценке performance

Выбор эффективных способов управления зависят от того, какова модель управляемой системы. РМ предназначен для механистической системы. Гарет Морган предложил рассмотреть такую организацию сквозь призму метафоры "Машина", которой удовлетворяют следующие положения:

- Каждый сотрудник подчиняется только одному менеджеру.

- Работа делится между сотрудниками с определенными ролями.
- Каждый индивидум подчиняется общей цели.
- Команда — это не более чем сумма индивидуальных усилий.
- Менеджеры контролируют процесс, сотрудники придерживаются дисциплины.

На заре научного менеджмента такой взгляд оказался прорывом и позволил решить ряд задач, стоящих перед руководителями организаций. Он отвечал на вопросы о том, как ставить цели, мотивировать сотрудников, развивать компетенции. Но сегодня изменилось представление об устройстве организации, что вызывает недовольство старыми методами управления.

Несколько раз, участвуя в проектах внедрения ключевых показателей эффективности, я был свидетелем того, какое недовольство у персонала вызывал данный управленческий инструмент, относились к нему, как формальной необходимости, отвлекающей от работы. Получаемые в процессе применения KPI результаты были далеки от ожидаемых. Такое положение дел подталкивало меня к поиску более мотивирующих и эффективных решений. И этот путь привел меня к неожиданным выводам...

Отказ от старых правил РМ

Согласно Global Human Capital Trends, 2017 (Deloitte) «За последние пять лет организации коренным образом изменили способ, которым они измеряют, оценивают и признают результаты работы сотрудников. Сегодня широко используются методы управления непрерывной эффективностью, и опора на эксперимент.» А исследование TM&R Pulse Survey (Performance Management) проведенное в 2015 году WillisTowersWatson среди 1000 компаний в 40 странах свидетельствует о том, что 31 % уже изменили или планируют изменить фокус управления performance на вознаграждение будущего потенциала.

У отказа от многих идей, заложенных в Performance Management есть объективные внешние обстоятельства и внутренние (системные) закономерности.

- Усиливается **динамика изменений внешней среды**, что связано как с глобальными экономическими изменениями, так и отраслевыми, созданием новых рынков, экспоненциальным развитием науки и технологий. В результате этого уменьшается горизонт планирования, возрастает необходимость пересмотра целей.
- Во многих отраслях сформировался рынок покупателя и предложения производителей товаров и услуг превышают спрос. **Рост конкуренции** требует непрерывного развития и больше инноваций.
- **Новое поколение работников** (Y, а за ними и Z) с клиповым мышлением и навыками работы в постиндустриальном обществе стремится к самореализации и самоопределению.

- Развитие высоких технологий, информационная избыточность и большие данные создают **новые возможности** для управления.

Перечислим закономерности системы Performance Management, которые оказываются в круге внимания в новых обстоятельствах...

- Постановка долгосрочных целей и разработка планов для их достижения способствуют повышению эффективности, но создают трудности для оперативного реагирования.
- Контроль сотрудников за соблюдением KPI со стороны менеджеров повышает исполнительность, но тормозит инициативность.
- Большой срок между совершением действия и его оценкой разгружает менеджеров, но слабо влияет на изменение поведения работников
- Фокусировка на индивидуальных достижениях способствует внутренней конкуренции, но мешает кооперации сотрудников.
- Оценка сверху-вниз позволяет корректировать поведение сотрудников по достижению долгосрочных целей, но оставляет за рамками внимания горизонтальные связи.
- Разработка программ обучения помогает повышать квалификацию сотрудников для соответствия должностям, при этом внутренние потребности и особенности людей оказывают не в фокусе.

Из сказанного видно, как изменившиеся условия ведения бизнеса вступают в противоречия с особенностями системы управления в парадигме РМ. Неудивительно, что организации испытывают разочарование, в казалось бы, проверенных инструментах управления.

6

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

История работы с целями

Под управлением принято понимать деятельность по достижению некоторой цели. Обычно их делят на стратегические и оперативные, а в рамках организации для анализа удобно разбить на общие и индивидуальные. Рассмотрим место performance management среди разных взглядов на работу с целями в компании.

Историю развития стратегического целеполагания для наглядности удобно разбить на три этапа:

- Долгосрочное планирование, когда цели линейного аппроксимируются на годы вперед с учетом текущих тенденций. Это позволяет значительно повысить эффективность в рамках механистической модели.
- Стратегическое планирование описывает образ желаемого будущего и мероприятий по его достижению. При этом учитывается

возможность кризисных ситуаций, а значит необходимо установить временные точки контроля для пересмотра мероприятий и самого VISION на соответствие текущей ситуации.

- Стратегическое управление задает ориентиры будущего и при этом создает планы только для ближайших достижимых целей, а потом пересматривается. Этапы являются не временными (количество дней), а событийными (достижение промежуточных целей). При этом организация рассматривается не, как статичная система, а динамично трансформирующийся организм.

История подходов к распределению целей в организации так же хорошо делится на три этапа по ключевым методам, характеризующим их:

MBO - управление по целям, когда руководитель определяет цели деятельности организации и разделяет их между подразделениями, а потом оценивает их достижимость.

KPI - ключевые показатели эффективности представляют собой декомпозицию целей для каждого сотрудника. Они устанавливаются на определенный временной период, по наступлении которого происходит оценка результатов деятельности.

OKR - цели и ключевые результаты, когда сотрудники открыто самостоятельно формулируют цели, соотнося их с командными и компании. В этом случае сотрудник словно сам ищет себе работу в компании, согласовывая ее с коллективом. Усилия по работе с целями направлены не столько на измерение эффективности в прошлом, сколько на развитие компании и изменение в будущем.

В классическом performance management организация проектируется сверху-вниз под конкретные цели, которые спускаются сотрудникам с помощью KPI, устанавливаемые обычно на год. Такой подход оказывается востребованным в условиях, когда есть возможность делать уверенные годовые прогнозы и от сотрудников требуется покладистость в выборе приоритетов. Задачей руководителей становится правильная мотивация сотрудников.

Рассматривая работу с целями нельзя забывать слов Г.Минцберга: *«немного поиграть в целеполагание» — это хорошо; но делать целеполагание главным инструментом менеджмента — плохо».*

Особенности мотивации с мощью кнута и пряника

Традиционно мотивируя сотрудников, менеджеры концентрируют внимание на желаемых результатах. Т.е. речь идет о том, что руководитель хочет добиться задаваемого (навязываемого) им результата от подчиненного, для чего использует самые разные вознаграждения и наказания. В этой ситуации эффективный руководитель ищет баланс между "кнутом" и "пряником". Но,

как и любой другой инструмент управления, мотивация может приводить к побочным эффектам. В тех случаях, когда неприятные результаты мотивации видны явно (например, начинаются внутриорганизационные конфликты, приводящие к мордобойю) компания реагирует и пытается исправить ситуацию. Но те процессы, которые оказываются за рамками внимания менеджеров, оказывают свое влияние на деятельность компании скрыто.

Пытаясь вскрыть возможные негативные последствия такой мотивации, Д.Пинк емко сформулировал 7 причин сбоев:

МЕНЬШЕ ЖЕЛАЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ:

1. Могут гасить внутреннюю мотивацию: Поощрение за деятельность, не имеющую внутренней мотивации может носить временный характер, а потом выступает наказанием наградой.
2. Могут снижать эффективность: Более высокое вознаграждение не обязательно ведет к лучшим результатам.
3. Могут подавлять творчество: Большее вознаграждение тормозит творческие способности, широту мышления.
4. Могут вытеснять хорошее поведение: Творческие, интересные, благородные дела возможно смешивать с внешними поощрением, но это требует понимания тонкостей мотивации.

БОЛЬШЕ НЕЖЕЛАТЕЛЬНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ (неуместное использование внешних стимулов может развивать поведение, которое считаем нежелательным):

5. Могут поощрять неэтичное поведение: цели, навязанные другими, могут иметь опасные побочные эффекты — ради получения краткосрочных результатов сотрудники идут на неэтичное поведение.
6. Могут вызывать привыкание: Заплатив однажды за неинтересные работы руководитель вынужден всегда платить за ее выполнение не меньше и со временем требует увеличения дозы, как наркотик.
7. Могут развивать косность мышления: Внешние вознаграждения носят краткосрочный эффект и при их отсутствии деятельность прекращается.

Преодолеть описанные эффекты Д.Пинк предлагает с помощью поведения типа *i*. По его наблюдениям, люди предрасположены к одному из типов поведения: *X* — основанное на убеждении, что люди негативно относятся к работе и применению силы для достижения поставленных целей; *I* — на внутреннем желании.

Элементами поведения типа *i* являются:

Автономность (возможность выбора) — может проявиться, если имеется возможность проявить самостоятельность в 4 аспектах:

- выборе задачи,
- времени (отказ от почасовой оплаты),
- техники (внести в нее возможность самостоятельно решать, как решать задачу),
- своей команды.

Мастерство (желание совершенствоваться) зависит от:

- Образ мышления (способности можно повышать)
- Усилия (упорство и энтузиазм)
- Недостижимость (можно только приблизиться к мастерству)

Целеустремленность (настойчивость) — результат трех дополняющих факторов:

- Постановка цели со ставкой на нематериальные факторы
- Риторика (сигналы, задающие направления)
- Политика (действия, соответствующие декларациям)

С учетом того, что современные обстоятельства требуют быстрой реакции на меняющиеся условия, деятельность организации все больше становится креативной, а новое поколение работников желает и умеет самоорганизовываться, возникает необходимость перенести акцент с внешнего стимулирования сотрудников на внутренние порывы людей. Тогда встает вопрос о том, что сотрудники должны сами определяться с теми целями, которые они будут достигать, роли исполнять и тем, как станут развиваться. В такой ситуации задачей руководителей является поддержка сотрудников, координирование их усилий, коучинг и создание условий для преодоления защитных механизмов.

В общем, все это звучит так заманчиво и красиво, что хочется верить. Но опытный руководитель задаст закономерный вопрос - «видел ли я такое...».

Развитие навыков и защитные механизмы.

В стабильных условиях человек приобретает навык для профессионального выполнения работы и затем длительное время его эксплуатирует. В условиях, когда постоянно требуется решение новых задач, обучение становится непрерывным. Задача руководства компании содействовать этому процессу. Организации считают, что самое главное — это мотивировать сотрудников и они будут учиться автоматически. Поэтому в компаниях делают упор на создании условий для научения (меняют структуры, компенсационные программы, системы оценки труда, формализуют бизнес-процессы и т.д.). При этом упускается мышление сотрудников (правила, программ, которыми пользуются сотрудники для планирования и осуществления действий), не происходит изменение мышления.

Для понимания этого рассмотрим выводы, сделанные Крисом Аргирисом, на основе научных исследований в области организационного управления.

Можно выделить две модели обучения. Одна — с использованием одинарного цикла. В этом случае человек научается какому-то поведению, которое помогает достичь ему удовлетворяющий результат. Это поведение закрепляется, признается единственно правильным для решения определенного круга проблем. Может быть вас удивит, но одинарный цикл часто используют профессионалы. Высокообразованные сотрудники склонны считать, что их предыдущий успешный опыт или полученное дорогое образование научило однозначно правильным методам решения проблем. Когда же они оказываются в ситуации неудачи — занимают оборонительную позицию. Профессионал всегда стремится быть лучшим, а столкнувшись с неудачей, он испытывает упадок духа. Неудача же, замеченная другими, обостряет защитное мышление. В результате этого человек уходит в себя, отчаяние нарастает лавинообразно, как свеча. Это затрудняет научение.

При двойном цикле — после научения определенному поведению (первого цикла) процесс обучения не заканчивается, т.е. человек не считает свой навык единственно верным и периодически задается вопросом «почему именно так нужно делать».

Защитные механизмы характеризуются следующим поведением:

- страх собственных ошибок;
- страх перед самой этой боязнью;
- сохранение при себе предположения, умозаключения и выводы, которые влияют на поведение;
- избегание независимой оценки.

Преодолеть защитные барьеры можно учитывая следующие сильно выраженные склонности сотрудников:

- стремление добиться высоких результатов;
- зависимость самоуважения от эффективности работы.

При этом нужно учитывать, что обучение новым навыкам мышления (изменение мышления) происходит быстрее, если теория связана с практическими проблемами организации и производится коллективный анализ проблемного реального случая.

Улучшения — это далеко не только выбор правильного отношения или мотивации, это возможность изменить мнение сотрудников об их поведении. Поэтому при реализации изменений необходимо концентрировать внимание на проблеме представления сотрудников о собственном поведении. Помочь в этом может актуальная обратная связь коллег по работе.

Результативное взаимодействие

Если организационную деятельность сравнивать с видами спорта, то ее можно отнести к командным играм. Но последние бывают разные. Например, эстафета, когда каждый спортсмен бежит по очереди передавая палочку следующему участнику. А вот футбол требует совместных действий одновременно.

Опираясь на описанную метафору, РМ будет напоминать эстафету, и тогда вполне возможно обучать сотрудников индивидуально и без труда заменять. Достаточно отработать стыковки друг с другом.

В том случае, когда бизнес требует постоянного взаимодействия, когда в организации сотрудничество свободно осуществляется как по вертикали, так и горизонтали, и нет необходимости решать большинство вопросов между подразделениями, обращаясь к руководству, когда в организации используется матричная структура (например, наравне с функциональными подразделениями существуют проекты) - характеристиками организационного поведения будут:

- Управление – это не одностороннее воздействие со стороны менеджера к подчиненному, а отношения между людьми.
- Отношение между сотрудниками осуществляется, как по вертикали (в рамках организационной иерархии), так и по горизонтали (между отделами и коллегами).
- Навык управления, взаимодействия формируется со временем.
- Опыт становится не собственностью отдельного менеджера, а не копируемым конкурентным преимуществом компании, всех сотрудников.

В последнее время все больше появляется дискуссий на тему обучения сотрудников и ограниченных возможностей традиционных подходов. Еще в восьмидесятые годы в Центре креативного лидерства (США) предложили менеджерам учиться методами, отличающимися от привычных способов обучения. Согласно Бюро статистики труда США люди около 70 % профессиональных компетенций приобретают на рабочих местах в процессе работы, участь неформально. Национальный центр развития Массачусетса и Канады, разрабатывая новые подходы непрерывного обучения, исходит из того, что 20 % обучения носит официальный характер и 80 % неформальный. Профессор Ален Таф утверждает, что взрослые обучаются в большинстве случаев вне институциональных рамок.

Работа, связанная с людьми, требует деятельности «в поле». Несколько лет назад Роберт Айхингер и Майкл Ломбардо предположили, что уроки, извлеченные менеджерами, можно разделить на 70:20:10. Чарльз Дженнингс следующим образом определил указанное процентное отношение:

- 10% знаний — результат формального обучения, структурированных курсов, занятий в классе;
- 20% — социальное обучение, наставничество, наблюдение за другими;
- 70% — реализация знаний на практике, эмпирическое обучение, анализ опыта.

Когда организация сталкивается с серьезными трудностями и возникает понимание необходимости действовать быстро, она сумеет это делать с учетом тех способностей, навыков, что приобрела к этому времени. Нет такой технологии, которая бы позволила за короткий срок дворовую команду превратить в играющую в профессиональной лиге. Не получится от КАК ЕСТЬ (дворовая) перейти к КАК НАДО (профессиональная) с помощью детально проработанного плана мероприятий на раз, два, три. Учитывая меняющиеся условия и открытия в области управления организацией, неудивительно, что компании для победы в конкурентной борьбе начинают играть не только по другим правилам, но и в другие игры.

Выбор в пользу Performance Development

Происходящие во многих компаниях изменения, показывают, что организации постепенно отказываются от особенностей управления деятельностью, присущих классическому PM. Cisco, GE, IBM убеждают нас в том, что новые непрерывные практики помогают местным лидерам, улучшают взаимоотношения между командами и поддерживают команды в эффективном взаимодействии. Такие компании, как Google, GM, Atlassian изучают поведение высокопроизводительных команд и используют непрерывное управление деятельностью, чтобы напрямую помогать командам учиться у лучших исполнителей. Сотни компаний, в том числе Goldman Sachs, New York Life, Juniper Networks, Adidas Group и др., продолжают экспериментировать с новыми процессами, подходы в работе сосредоточены на улучшении обсуждений проделанной работы, создании частых проверок и условий для развития. В частности:

- GE просит сотрудников сосредоточиться на развитии эффективности, а не оценках, учат лидеров черпать вдохновение у своих команд, помогать сотрудникам устанавливать приоритеты в режиме реального времени на основе входных данных клиента. Это привело к сотрудничеству и увеличению скорости обслуживания.
- Adobe в 2012 году заявила об отмене годовой оценки и рейтингов. Руководители устанавливают четкие ожидания. Используется обратная связь между сотрудниками. Менеджеры наравне с сотрудниками разделяют ответственность за развитие. Так как новый подход представляет собой непрерывный процесс, прямые отчеты могут быть запрошены в любой момент времени в течение года.

- Patagonia поощряет людей установить цели как финансовые, так и развития с использованием методологии ОКР. Их проверка осуществляется по крайней мере раз в квартал. Компания устранила рейтинги в конце года. Бонусы основаны на достижении цели, а базовая плата распределяется в соответствии с навыками и производительностью. Весь процесс был реализован через мобильное приложение.

Происходит обновление инструментов управления performance management. В GE для реализации новых подходов используют IT-систему под названием Performance Development. A.N.Sloan, D.Agarwal, S.Garr, K.Pastakia сформулировали новые правила управления организационной деятельностью:

- Цели в виде ориентиров при постоянном обновлении актуальных задач
- Целеполагание является открытым совместным процессом
- Функции и роли подбираются под сотрудников
- Оценка производится внутренними клиентами сотрудника
- Цели акцентированы на командные достижения
- Уровни компенсации более прозрачны и больше ориентированы на оплату за бизнес-результаты, чем на справедливость
- Менеджеры сосредоточены на коучинге и развитии людей

13

Если постараться выделить основную идею нового взгляда на управление деятельностью компании, то на текущем витке развития менеджмента "направлены не столько на то, чтобы измерять эффективность работы организации в прошлом, сколько на то, чтобы изменять ее в будущем." (Р.Каплан)

НОВЫЕ ПОДХОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

В ответ на вызовы бизнес и консалтинг находят новые интересные способы управления деятельностью компании. Ранее старались развивать все более и более точные инструменты измерения (например, Balanced Scorecard, Business Process Management), современные же подходы связаны с переносом акцента от подотчетности на развитие сотрудников и компанию. Рассмотрим некоторые методы, отражающие богатую палитру новых взглядов.

Agile

Впервые четко подход был сформулирован в Манифесте гибкой методологии разработки программного обеспечения, созданном в противовес каскадным формализованным подходам последовательных фаз анализа и построения долгосрочных планов, реализации последних, сдачи

заказчику. Классический подход к управлению проектами стремится уменьшить неопределенность, в то время, как Agile признает ее, как данность. Он предлагает итеративный подход, когда требования формируются в результате непрерывающегося взаимодействия, а разные специалисты компании самоорганизуются в группы под меняющиеся цели. Управление происходит по спринтам, когда устанавливается небольшая достижимая цель, полезная для клиента. Это позволяет создать реализуемый детальный план. В процесс деятельности группы для получения оперативной обратной связи вовлечен клиент.

Чтобы составить общее представление об Agile рассмотрим первый раздел Манифеста, который называется Ценности (Values) и включает четыре идеи:

- Для построения гибкого процесса работа должна опираться на встречи, общение, взаимодействие, а не индивидуальную работу с продуктом.
- Создание работающего продукта важнее, чем инструкция по его использованию.
- Сотрудничество с заказчиком важнее соблюдения формализованных процедур и требований договора.
- Готовность к изменениям важнее следования по первоначальному плану.

Agile не является инструментом управления, он включает ценности и принципы, которыми руководствуются успешные компании в динамичных условиях современного бизнеса. Манифест долго протирал себе дорогу, оказывая серьезное влияние на многие компании не только в IT отрасли, но и на производственные предприятия, банковскую сферу (принципы Agile используют NEC, CANON, HONDA, EPSON и др.) В поисках эффективных решений происходит интеграция BSC и KPI с принципами Agile.

14

CoachingOurselves

Метод CoachingOurselves предложил Г. Минцберг. Он исходил из того, что долгосрочные, глубинные изменения в организации происходят шаг за шагом, их невозможно навязать усилием воли. Они словно вырастают внутри организации, а управление преобразованиями напоминает работу садовника. Поэтому в изменении организации играют важную роль, как первые руководители, так и сотрудники. Первые создают условия для роста и развития. Вторые, не перекладывая ответственность на боссов, а будучи вовлеченными в деятельность организации, стремятся улучшить ее на своем участке работы.

Предложенный метод является альтернативой обучению сотрудников с отрывом от рабочего процесса, к которым относится в том числе и бизнес-образование руководителей (master of business administration). Получая новые знания совместно с коллегами и преломляя через реальный опыт, компания

совершенствуют свою командную работу и постоянно находится в поиске новаций.

Цель подхода CoachingOurselves направлять и мотивировать обсуждения, дискуссии, споры для анализа рабочих ситуаций, обмена опытом в рамках команд. Использование данного подхода позволяет выявить и отказаться от неэффективных, вредных рутин, привычек, ценностей, и находить новые способы решения задач, синергического взаимодействия.

Суть подхода в следующем...

Руководство предоставляет возможность один раз в неделю или две заинтересованным сотрудникам на час-полтора собираться для проведения образовательных встреч.

В зависимости от потребностей организации и сотрудников для обсуждения выбирается концептуальная тема.

Регламент встречи предполагает получение новых знаний и обсуждение их сквозь призму опыта компании.

Между встречами у сотрудников есть возможность попробовать применить новые знания на практике и поделиться с коллегами.

Вовлечение персонала в анализ организационных ситуаций и новые знания приводят к увеличению исполнительной инициативы, организационным изменениям, согласованности действий, стимулированию развития команд. Предлагаемый подход успешно интегрируется в существующие в организациях программы развития, стратегические планы, а также используется для решения важнейших задач, стоящих перед компанией.

15

Tailor approach

Классическая схема, построенная на декомпозиции основных целей компании, предполагает подбор людей с определенными компетенциями под должности для выполнения требуемых функций. Метод tailor approach, емко сформулированный А.Пригожиным, основан на том, что сотрудники имеют сильные и слабые стороны, а задача руководителя учитывать их. Перечислю основные правила:

- функция подбирается под сотрудника, а не сотрудник под должность. Происходит выравнивание функций под учет личных особенностей.
- функции формулируются не путем описания действий (например, координация действий подразделения), а через ожидаемый результат действий (например, проведение в срок авторского надзора).

- функция описывается "на вырост" по согласованию сторон (менеджера и сотрудника). На основе их определяется небольшое количество приоритетных критериев оценки.
- критерии делятся на результаты работы (измеряемые и оцениваемые) и особенности сотрудника (имеющиеся и недостающие).
- устанавливается короткий период (от недели до месяца), после которого происходит оценка и пересмотр критериев.
- у сотрудника появляется должностная карьера (по иерархии компании) и внедолжностная, связанная со статусом, ролями и развитием. Руководитель выступает наставником, помогающим подчиненному развиваться.

На начальном этапе внедрения подхода предлагается применять ее высшим руководством для ключевых сотрудников. А по мере освоения подход может стать навыком управления всех менеджеров компании.

Action Learning

Предложенный Р.Ревансом подход в двадцать первом тысячелетии заиграл новыми красками. Способ индивидуального и организационного развития путем решения практических проблем (задач, не имеющих однозначного ответа) оказывается актуальным в современных условиях. Идея состоит в том, чтобы сотрудники организации совмещали процессы:

- обучения и развития;
- решения сложных проблем организации;
- реализации внутренних желаний персонала

Структуру подхода можно представить следующим образом:

- В компании создается координационный совет, поддерживающий данный подход, и приглашаются к участию все желающие сотрудники.
- Определяются проекты, представляющие собой цели, достижение которых требует новизны
- За каждым проектом закрепляется хозяин (сотрудник с активной позицией, сам выбравший такую роль).
- Спонсор проекта - руководитель высшего звена, который помогает хозяину проекта в разрешении "непреодолимых" трудностей
- Хозяева проблем объединены в группу для поддержки друг друга, которая собирается с определенной периодичностью. На встречах обсуждаются вопросы, связанные с реализацией проектов, участники делятся опытом, получают обратную связь, обращаются за советом.

Учитывая то, что основная часть обучения сотрудников происходит на рабочем месте, а не за учебными партами — данный подход отличное средство для повышения квалификации сотрудников, развития карьеры менеджеров. Обучение в привычной рабочей обстановке способствует налаживанию коммуникаций, повышению эффективности взаимодействия, росту управляемости.

Real-time Performance Development

Развитие современных технологий предоставляет возможности, которых ранее не было. Это касается и управления деятельностью компании. Появляется возможности автоматизировать многие организационные процессы, получать, анализировать и хранить большие потоки информации, оперативно реагировать на текущие события, что позволило новые тенденции в развитии управления деятельностью организации сформулировать в виде Real-time Performance Development. Данный подход старается вместить в себя все новые правила управления деятельностью. Перечислим основные направления.

- В основе работы с целями лежит метод OKR. Цели определяются в виде ориентиров при постоянном пересмотре задач. Цели и ключевые результаты построены так, чтобы сотрудники росли вместе с организацией, согласовывая стратегические цели в процессе работы. Использование автоматизированных программ (в т.ч. мобильных) позволяет наглядно
- Возможность постоянной обратной связи от руководителей, подчиненных, коллег в режиме реального времени. Т.о. формируются разные точки зрения.
- Создание среды доверия посредством частого и своевременного признания достижений сотрудников.
- Руководитель выступает коучем и разделяет с сотрудником ответственность за его развитие.

На сегодняшний день существует ряд облачных платформ (betterworks.com, 7geese.com, highground.com), позволяющих компаниям в полной мере воспользоваться преимуществами RTPM. Сотрудники получают доступ к системе с помощью мобильных устройств, у них есть возможность командной работы с целями, отслеживания прогресса в любое время, непрерывная обратная связь, хранение информации и получение ее мгновенно, формирование аналитики, поддержка развития карьеры.

ИЗМЕНЕНИЕ СПОСОБОВ ОРГАНИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Выгоды от нового подхода

Компании, внедряющие новые правила, хвастаются более высокими финансовыми результатами, улучшением индивидуальной работы, укреплением взаимодействия. Patagonia показывает, что сотрудники и команды, активно участвующие в обратной связи, опережают своих коллег по широкому кругу вопросов. Компания Adobe следит за прогрессом благодаря модернизации РМ и отмечает то, что наблюдается 10-процентное увеличение позитивных ответов на вопрос "Я бы рекомендовал Adobe, как отличное место для работы", и 10-процентное увеличение утвердительных ответов на вопрос: "Я получаю постоянную обратную связь, которая помогает в моей работе."

Согласно исследованиям Highground использование их платформы: на 41 % увеличило доверие между клиентом и компанией (уменьшило вопросы по качеству; на 65 % уменьшило текучесть кадров благодаря вовлеченности сотрудников; на 37 % сократило прогулы; на 28 % уменьшило халатность и воровство; на 22 % увеличило рентабельность; на 21 % повысилась производительность.

Исследование 2015 TM&R Pulse Survey - Performance Management (WillisTowersWatson), охватившее 1000 компаний в 40 странах свидетельствует о том, что 55% работодателей недовольны эффективностью программ Performance Management. При этом отмечается, что лишь небольшое число организаций, фактически отказались от этих программ или устранило рейтинги в целом. Исследования компании HCI в 2015 году свидетельствует о том, что в 67 % компаниях задачи сотрудников напрямую соотнесены с бизнес-стратегией организации, а в 78 % компаний до сих пор действует рейтинговая система оценки сотрудников по результатам которой определяется размер премии.

Вдохновляющие отзывы компаний, работающих в постРМ парадигме, увлекают своим примером. При этом удивляет настойчивая приверженность огромного количества организацией классическому подходу РМ. Является ли последнее инерцией, результатом сопротивления изменениям, или есть основания для того, чтобы не спешить коренным образом менять подходы к управлению деятельностью организации?

Интересно было бы сравнить результаты деятельности с применением РМ и постРМ подходов, но при прочих равных условиях. Например, в 2006 году McKinsey опубликовала результаты сравнения компаний из одних отраслей, проводивших реструктуризацию и сохранивших старые структуры. Общий вывод говорит о том, что компании могут добиться схожих результатов не проводя изменения, если будут заниматься решением насущных проблем, а

преимущества от реструктуризации уменьшают усилия на управление переменами.

WillisTowersWatson, основываясь на исследовании 2015 TM&R Pulse Survey - Performance Management, дает пять советов специалистам о том, что необходимо сделать, чтобы полностью трансформировать и повысить эффективность программы управления деятельностью компаний в парадигме постРМ:

- дайте менеджерам образование, поддержку и инструменты.
- начните с определения того, что Performance означает для сотрудников.
- привлекайте людей к изменениям в управлении Performance.
- измерьте сочетание стабильной работы, потенциала и критичности навыков для будущей эффективности бизнеса.
- используйте новые технологии.

Такие советы неудивительны, т.к. более половины (56%) компаний утверждают, что менеджеры не имеют необходимых навыков и времени для управления Performance. У меня нет сомнений, что если эти советы применить к классическому РМ, если менеджеры будут повышать свою квалификацию, будут более активны в своей позиции, то результаты деятельности компании покажут заметный прогресс.

К сожалению сравнительных исследований относительно РМ мне не удалось найти. Но надеюсь, что данные по рассматриваемому вопросу только начинают накапливаться и в будущем нас порадуют яркими результатами сравнения подходов. А пока предлагаю взглянуть на истории тенденций в управлении организационной деятельностью и сделать ряд выводов.

Цикличность развития

Р. Cappelli и А. Tavis проанализировали историю развития подходов управления людьми и выявили циклическую закономерность. Ниже представлены основные тренды, присущие определенному времени, а цветом отмечена их повторяемость.

- 1940-е годы (красный): 60% американских компаний используют рейтинговые системы для оценки эффективности работников.
- 1950-е годы (синий): Дуглас МакГрегор выступал за привлечение сотрудников к оценке и постановке целей.
- 1960-е годы (зеленый): GE разделяет процесс оценки на подотчетный и развития, учитывая конфликты между ними.
- 1970-е годы (красный): Темпы инфляции подталкивают руководителей по своему усмотрению поднимать ЗП тем подотчетным работникам, чьи заслуги оцениваются выше, и уменьшать остальным.

- 1980-е годы (красный): Дж.Уэлч разделил сотрудников на вознаграждаемых (с потенциалом развития), середнячков и увольняемых.
- 1990-е годы (красный): Исследования McKinsey показывают, что некоторые сотрудники талантливее коллег. Таких нужно отслеживать и вознаграждать.
- 2000 (красный): Аттестация используется, чтобы призвать сотрудников к ответственности и для оценки вознаграждения. 1\3 американский корпораций используют систему принудительного ранжирования. Количество отчетов затрудняет работу менеджеров.
- 2011 (синий): Kelly Services первые среди больших консалтинговых компаний отказалась от оценок. Другие фирмы последовали их примеру в частой неформальной обратной связи.
- 2012 (синий): Adobe прекратил ежегодные традиционные оценки, перейдя к гибким командам, разбив проекты на короткие с разбором полетов по окончании.
- 2016 (зеленый): Deloitte, PwC, и другие находятся в поиске новых способов оценки результатов работы с акцентом на обратной связи для развития.

Красный этап свидетельствует об акценте компаний на подотчетность, синий - стремлении опираться на развитие, а зеленый символизирует гибридный путь управления. Если согласиться с авторами описанной истории, то мы наблюдаем повторяемый цикл перехода от акцента на подотчетность, исполнительность сотрудников к их вовлечению, развитию, а потом обратно. Чем это может быть вызвано?

20

Синусоида развития.

Циклы в социальных системах — это довольно условная и не обязательная повторяемость, скорее задающая направление для размышлений и анализа. Во всех происходящих событиях можно увидеть чередование подъемов и спадов, улучшений и ухудшений, движения в одну сторону, а потом в противоположную. Синусоида отражает движение, как в противоположные стороны, так и по времени с учетом накопления и переработки предыдущего опыта. Взгляд на подходы в управлении организацией с точки зрения цикличности, синусоиды позволяет извлечь уроки из повторяемости, тех изменений, которые приводят к возрождению старых методов управления, модных тенденций и пр., а также чужих катастроф и кризисов.

Например, И.Адизес выделяет два противоположных подхода к управлению организацией - демократия (в нашем случае относится к постРМ) и диктатура (характерна для классики РМ). Демократический подход способствует принятию правильных решений, а диктатура — реализации решений. По мнению Адизеса для осуществления процессов принятия и осуществления

решения необходимо использованием оба принципа в очередности "решение-реализация".

Наглядно циклическую закономерность в применении методов управления показал М.Розин на примере маятникового эффекта централизация-децентрализация (в большей мере первое можно отнести к классике РМ, а второе постРМ).

Для разных видов бизнеса может оказаться подходящим как централизованный, так и децентрализованный подход. Более того, на практике мы можем наблюдать своеобразные «колебания маятника». Сначала компании централизуют структуру, выстраивая ее по процессам. Тем самым они обеспечивают (или, по крайней мере, стремятся обеспечить) все преимущества централизации – лучший контроль, стандартизацию процессов и экономию на масштабе. Со временем оказывается, что специфика продуктов и регионов учитывается недостаточно, функции координируются плохо, все разъедает бюрократия, – и начинаются реформы, направленные на децентрализацию. Один «взмах» маятника может занимать от двух до десяти лет. И столь же длинным может быть откат в обратную сторону. При этом направление движения маятника зависит от реальных проблем компаний лишь отчасти – в значительной степени оно отражает убеждения первого лица и собственника.

Динамика изменений

21

Одной из важных причин появления новых подходов к управлению принято считать изменяющиеся условия. Текущие тренды в управлении делают упор на возрастающую динамику преобразований в мире. Приведу цитату: «...в последние полвека ускорилось развитие материальной цивилизации, прогресса человечества во всех изобретениях, которые смазывают колеса и обеспечивают комфорт современной жизни. Не будет преувеличением сказать, что за последние 50 лет в этом отношении сделано больше, совершены потрясающие открытия, достижения стали более великими, чем за всю предыдущую историю человечества». Как свежо звучит, вот только это было написано в журнале *Scientific America*, вышедшем в 1868 г.

Изменения так сильны, потому что из всего, что окружает нас, мы стараемся замечать то, что отклоняется от привычного. Невозможно отрицать тех изменений, которые происходят в экономике и технологиях. Но мы по-прежнему застываем пуговицы на рубашках, а менеджеры решают те же задачи, которые стояли перед их предками в далекие предыдущие века. Stefan Tengblad из Gothenburg Research Institute пишет: "Работа менеджера представляется нам сравнительно стабильным эволюционным феноменом... Что касается «где», «когда» и «почему» работы менеджера, между поведением топ-менеджмента шведских компаний 1940-х и 1990-х гг. поразительно много общего, и это указывает на важность традиций, а не новых технологий или модных тенденций в менеджменте». Г.Минцберг

исследовал деятельность руководителей в 70-е и повторил его в двухтысячные - отличий он не нашел.

Не являются ли новые методы хорошо забытыми старыми? И циклическая зависимость вполне может свидетельствовать об этом. Но нельзя и отрицать развитие технологий, особенно сегодня в сфере IT. Это конечно же предоставляет возможность выйти на качественно новый виток использования известных подходов управления.

А вот Хэмел неизменность менеджмента объясняет тем, что эта технология не просто устарела, а остановилась в своем развитии. "Посадите генерального директора 1960-х годов в машину времени и перенесите его в 2010-й, и он обнаружит, что подавляющее большинство сегодняшних управленческих методов почти не отличаются от тех, которые определяли корпоративную жизнь одно или два поколения назад. Ничего удивительного. Большинство важнейших инструментов и методов современного менеджмента были придуманы людьми, родившимися в XIX столетии, вскоре после окончания американской гражданской войны».

Жизненный цикл подхода

С развитием консалтинга, как отрасли бизнеса, о концепциях, методах, инструментах управления можно говорить, как о продуктах. И как следствие для анализа можно применить жизненный цикл товара, когда новая управленческая идея выходит на рынок, становится модным трендом, опирается в возможности рынка и умирает.

В 2011 году Kelly Services стала первой из компаний, оказывающих профессиональные услуги в области управления, кто уменьшил использование годовых оценок. PwC в 2013 году провели эксперимент в отдельной группе, а потом прекратили ежегодные оценки для всех сотрудников. В 2015 году их примеру последовал Deloitte, а вскоре о приверженности новым подходам заявили Accenture и KPMG. Учитывая огромный размер этих фирм, а также тот факт, что они дают рекомендации по управлению тысячам организаций, их выбор оказывают огромное влияние на другие компании.

Циклы, которые мы описали выше, вполне могут свидетельствовать о том, что в одно время большим спросом пользуются и раскручиваются консалтинговые продукты, основанные на подотчетности и исполнительности, а потом на вовлечении и развитии. Похоже на то, что идеи постРМ, методы в основе которых лежит Performance Development, является новым трендом, имеющим достаточную нишу на рынке и для новых игроков консалтингового бизнеса.

ТРУДНОСТИ ВНЕДРЕНИЯ «СОВРЕМЕННЫХ» ПОДХОДОВ

Под современными будем понимать подходы, основанные на вовлечении сотрудников и развитии, в противовес тем, которые основаны на контроле и исполнительности. Их современность, конечно, условна (что было показано выше).

Условия и ограничения применения

Чтобы в организации могли соблюдаться правила постРМ, она должна соответствовать определенным требованиям. Выделим основные условия, которые предъявляются к компании, которая решила заняться внедрением.

Лидерская позиция руководства компании. Предлагая отказаться от классики РМ и внедрять новый подход, мы говорим о качественном изменении в управлении компанией. Такой переход требует приверженности новым принципам формальных и неформальных лидеров организации.

Стиль управления. Под ним принято понимать устойчивый комплекс черт, проявляющихся в отношениях с подчиненными. Согласно Г.Минцбергу руководители не принадлежат к конкретному типу, а находятся ближе всего к какому-то. Он выделяет три стиля менеджмента и для постРМ наиболее подойдет вовлекающий стиль, отражающий стремление помогать, передавать и осваивать опыт. Если рассматривать стили, предложенные Д.Гоулменом, то диктаторский (принуждение, требование беспрекословного повиновения) не позволит воспользоваться плюсами Performance Development.

Тип организации. Тип организации свидетельствует о том, что задерживающиеся в компании сотрудники чувствуют себя комфортно именно в тех условиях, которые созданы в этой социальной структуре. Речь идет о глубоко укорененной склонности организации к способам планирования, координации, принятию решений, мотивации и контролю. В данном случае я опираюсь на исследования, описанные М.Розиным. Он выделяет шестнадцать типов, описывать которые здесь не буду, лишь скажу, что те организации, которые сфокусированы на регламентировании, исполнительности, принятии решений сверху-вниз будут противоречить постРМ.

Культура доверия. Поскольку теперь упор делается даже не просто на сотрудничество, а помощь в развитии, предоставлении конструктивной обратной связи, оценку друг друга, то доверие ложится во главу новых подходов. Смысл доверия состоит в том, что расходясь в частностях, команда едина в своих стратегических интересах. Наглядно это показывает И.Адизес: "На иврите слова «коллега» и «конфронтация» имеют одинаковые корневые согласные. Поэтому коллега – это тот человек, с которым вы обязательно

имеете разные мнения. Коллеги учат друг друга, высказывая свои несогласия в уважительной форме." А компания Deloitte, рассказывая о своем опыте применения постРМ, пишет, что по мере роста доверия обратная связь становится более прямой и носит конструктивный характер, а изменения принимаются.

Достижительная мотивация. Важнейшими особенностями новых подходов является учет интересов сотрудников и их непрерывное развитие, как и компании в целом. Это становится возможным в том случае, когда работники испытывают стремление добиться высоких результатов и их самоуважение зависит от эффективности работы.

Методы управления. Существуют инструменты менеджера, которые способны разрушить все усилия по внедрению новых правил. Один из таковых, когда руководство создает напряжение для вывода из зоны комфорта сталкивая лбами, манипулируя. Таким образом, формируется культура конкуренции. Этот подход также способствует оперативному решению возникающих проблем, инициативности сотрудников, но противоречит прозрачным отношениям, доверию, которых придерживаются новые правила.

Когда мы говорим о требованиях, предъявляемых к культуре, предполагается, что их можно трансформировать, принимать на работу сотрудников с достижительной мотивацией. А вот тип организации остается неизменным, что накладывает серьезные ограничения на применение правил постРМ. Некоторые специалисты доказывают, что руководители не из пластилина и изменить стиль управления на противоположный не представляется возможным, а эффективным является тот менеджер, чей стиль соответствует ситуации (контексту).

Риски и решения

При использовании правил постРМ руководители надеются на повышение эффективности и результативности с помощью вовлечения сотрудников, их развития и компании в целом. На этом пути неизбежны трудности. Некоторые риски можно предусмотреть заранее, другие станут неожиданностью. Опыт применения описанных выше методов позволяет сделать ряд предостережений и предложить способы для их преодоления. Опишем некоторые.

Применение методов Performance Management укрепляло в компаниях культуру подчинения. Внедрение новых правил требует коренных изменений, затрагивающих ядро организации. Этот переход небыстрый. Например, для компании Patagonia потребовались годы переосмысления, переподготовки и перевоспитания сотрудников. В первый год новой программы обратная связь была очень позитивной (люди боялись давать резкие предложения). Но к концу второго года, менеджеры развили "мышцы" для откровенных разговоров о

развитии, сотрудники начали чувствовать себя комфортно, обратная связь стала полезной и не носила карательный характер.

В некоторых крупных организациях на время перехода устанавливается гибридная система. Так Adidas Group обнаружила, что сотрудники в Азии хотят более традиционного, структурированного подхода, в то время как американские рабочие стремятся к гибкому процессу.

Исследование института NeuroLeadership показало - 88 % компаний потребовалось два года, чтобы сформировался значительный интерес к новым правилам РМ.

Опыт внедрения Performance Development свидетельствует о том, что система воспринимается, как революционная. К тому же она не сформировалась в виде единого стандарта, подобно Performance Management. Компании, производящие изменения в русле Performance Development осуществляют переход от текущей системы к новой путем плавной трансформации культуры, поиском полезных решений, процессом обучения, а не внедрение "в один день". Переход к новой системе - это скорее не переход к чему-то конкретному, не проектирование системы, а запуск процесса постоянного улучшения с учетом новых принципов. Такое решение соответствует философии постРМ.

Несмотря на революционность изменений в любой компании можно найти очаги, элементы, сотрудников, которые соответствуют новому, на которые можно опереться.

Компании стоит рассмотреть гибридные варианты (например, из предложенных выше методов, сформировать свою уникальную систему) путем экспериментов. Д.Пинк пишет о позитивном опыте тех компаний, которые позволяли сотрудникам 20 % рабочего времени заниматься теми вопросами, которые они хотят сами.

Организации с классическим РМ неизбежно сталкиваются с проблемами, требующими оперативности в решении и инициативности сотрудников. Новые правила способны содействовать в эффективном разрешении таких проблем, так что стоит их применить с этой целью. Таким образом сотрудники компании увидят полезность новых взглядов и активизируют деятельность сотрудников в направлении развития.

Современные технологии позволяют оперативно получать и хранить огромное количество информации, ранее недоступной. Но многие компании, работавшие в прошлой парадигме, сталкивались с проблемой переизбытка данных, неумением, нежеланием работать с ними. Поэтому увеличение количества информации без развития навыков работать с ними только затормозит внедрение новой системы.

Обучение и управление изменениями являются наиболее важными элементами успеха в этом деле.

Обратная сторона плюсов

У всякого подхода есть обратная сторона. Решая одни проблемы, тем самым мы порождаем другие. И хорошо, если эти последние не имеют большой важности или наступают в отдаленном будущем. Но знание о них позволяет своевременно реагировать на последствия и даже устранять причины. Например, рассматриваемая парадигма постРМ в противовес власти кладет влияние. И как следствие она предоставляет инструменты для лидерства, но ограничивает руководство. В тех случаях, когда требуется принимать волевые решения, противоречащие рамкам принятых в организации ценностей, стратегий и т.п. потребуется время на формирование коалиций, трансформации мнения, отношения сотрудников.

Среди сотрудников всегда есть несогласные, которых можно назвать и инакомыслящим или нелояльными. Если таковые не становятся частью одной из коалиций в организации, то они могут быстро оказаться за ее пределами. Работникам компании следует знать о том, какую значимую роль может нести конструктивная критика таких людей. Они должны иметь такие возможности в организации, которые позволяли бы им вносить свою лепту.

Далеко не каждый новатор способен влиять на других людей. Если посмотреть на личность с точки зрения типологии MBTI, то мы увидим, что есть люди интраверты, ориентированные на внутренний мир, мысли и собственные переживания. Организация в рамках постРМ парадигмы должна предусмотреть, как поддержать "задумчивых" сотрудников-новаторов.

Философия новой парадигмы подразумевает личную заинтересовать сотрудника в системе. Но не всем полезным для организации сотрудникам такая система благоволит. Рабочие группы самостоятельно принимают решение о том, кого включать в свой состав. И коллективу компании потребуются высокие компетенции в построении команд, чтобы принимать тех, кто выталкивает всех из зоны комфорта.

Конфликты

Противоречия являются движущей силой изменений. Они неизбежны, особенно в системах, построенных на идее постоянных улучшений, развитии. Вопрос в том, чтобы любые конфликты проходили в конструктивном русле (способствовали созиданию, а не разрушению компании). Эту задачу призвана решить культура доверия. Но как бы нам не хотелось, наблюдения Г.Моргана показывают то, что идеалистичная картина сплоченности и потока информации между департаментами чужда реальности. Иногда разные части организации действуют автономно, и на то есть свои причины. Так, согласно оценке консалтинговой фирмы McKinsey & Co. (2005 год) в Соединенных Штатах 30 % новых рабочих мест связаны с алгоритмической работой (что достигается благодаря передаче рутинной работы сторонним подрядчикам или автоматизирована). А это значит, что часть организации,

занимающая творчеством, с трудом будем понимать тех, кто вовлечен в рутину.

Неизбежны конфликты между разными типами людей. Наглядно показывает это модель четырех ролей И.Адизеса, утверждающая, что интегратор, предприниматель, администратор и производитель - сотрудники компании, которые имеют отличающиеся ментальные рамки и можно сказать говорят на разных языках. Соответственно администратор будет в качестве обратной связи предпринимателю всегда давать советы о том, что ему нужно развивать аналитические способности и стремиться формализовать деятельность. Предприниматель же администратору будет указывать на то, что тот долго думает перед принятием решения и не проявляет достаточно креативности.

Неизбежен конфликт поколений. Выше отмечалось, что современное поколение Y стремится к самореализации. Но даже если мы согласимся с тем, что все представители этого поколения такие, то по данным А.Онучина на сегодняшний день в России таковых 28 %, а в США по мнению М. Краули 40 %. Вряд ли удастся в средней и большой организации собрать только представителей поколения Y. А значит конфликт поколений неизбежен. Если оставить его без внимания, то в лучшем случае сотрудники будут избегать конфликтов, а это значит тормозить развитие компании.

Самым простым решением будет вывести существующие в компании конфликты "на чистую воду", помочь осознать их сотрудникам и перевести в конструктивные. Сотрудникам компании, в которой внедряется культура доверия, полезно знать о противоречиях, которые возникают между интересами бизнеса, собственников, менеджмента, подчиненных и выработать предложения по работе с такими конфликтами.

27

Отличие сотрудников

- Способности к рефлексии

В основе постоянного развития компании лежит рефлексия (качество личности, позволяющее эффективно и адекватно оценивать свое поведение) сотрудников. С.Степанов определяет способность к рефлексии, как возможность поиска выхода из проблемной ситуации, успешного решения задачи путем переосмысления интеллектуального и личностного содержания своего индивидуального сознания.

Способности людей к рефлексии отличаются. И тогда возникает потребность ее рассматривать, как необходимую компетенцию работника в новой системе.

ПостРМ создает условия для осуществления деятельности, которая развивает способность к рефлексии. Но с учетом того, что у разных сотрудников уровень рассматриваемой компетенции отличается, то и условия должны отличаться. Кому-то могут потребоваться дополнительные тренинги, а кто-то наоборот может выступить наглядным примером и наставником.

Способность к рефлексии напрямую связана с зоной комфорта человека. Помочь сотрудникам разобраться в этом вопросе, понять границы своей зоны позволяют повысить способность к рефлексии и уменьшить конфликтность в коллективе.

- Сотрудники отличаются по способам применения новых правил.

Несмотря на развитие интернет-технологий многие люди предпочитают общению в социальных сетях офлайнное. Из этого не следует, что кто-то из них неэффективно коммуницирует. Одну и ту же цель можно достичь разными способами.

В случае автоматизации обратной связи, некоторым сотрудникам, такой способ может показаться неудобным (им требуется видеть взгляд человека, ощущать его эмоциональную реакцию). Поэтому как относительно обратной связи, так и других подходов в рамках новой парадигмы стоит предоставить возможность сотрудникам по-разному следовать новым правилам.

- Отношение сотрудников к системе управления

По мере внедрения организационных новаций отношение сотрудников к ним может изменяться. Здесь главное не оставлять его на самотек, а постараться управлять этим процессом.

При переходе от привычных схем ранжирования правила постРМ могут восприниматься, как несправедливые. При том, что сотрудники работают одинаково - те, кто более талантлив, получают вознаграждения и почет больше. В этой ситуации некоторые сотрудники не побрезгуют специально занижать оценки сотрудникам-звездам и успешно рационализировать свою позицию с помощью обратной связи.

Если довериться официальным опросам, то после применения экспериментального проекта относительно новых подходов в компании Экспси 92 % сотрудников признали новации полезными. А что остальные?

Некоторые сотрудники, сохранившие негативное отношение к новациям, стремятся мимикрировать под новые правила, выражающееся в формальном выполнении требований постРМ. Это тенденция, которая при прорастании может распространиться по организации.

Лучше пораньше выявить тех людей, которые отрицательно относятся к постРМ, и выявить причины этого, помочь адаптироваться.

Жизненный цикл системы управления

Взгляд на новую парадигму с точки зрения ее жизненного цикла позволяет выделить несколько этапов. Например, когда организация учится пользоваться новой системой (1), когда она эксплуатируется для достижения целей компании (2) и когда система устаревает и теряет актуальность (3).

Некоторые риски первых двух этапов мы рассмотрели выше, а теперь взглянем на последний.

Каждая система стремится к самовоспроизведению (гомеостаз), таким образом защищаясь от попыток ее изменить. Так, со временем в компании между сотрудниками распределяются устойчивые роли, возникают предпочтения кому с кем вступать в рабочие группы. И все до этого прогрессивные инструменты управления будут использоваться для того, чтобы сохранить статус-кво. Далеко не всякое лидерство является трансформирующим. Имеющиеся в организации группы влияния со временем так приспосабливаются к системе, что становятся причиной косности организации.

Опыт применения в конкретных организациях любых подходов и систем управления показывает, что нет таких решений, которые не устаревали со временем. Меняются условия, развиваются сотрудники, подстраиваясь под системы. Если система становится неэффективной для управления организацией, большинство сотрудников не станет спешить ее менять, но результативно будет использовать для удовлетворения личных целей. Внутренняя политическая борьба получает отличный инструмент для объединения в коалиции. Возможно возникновение не рабочих команд, а коалиций. И борьба таких коллективов будет состоять не в инновационном решении проблем бизнеса, а в стремлении получить больше ресурсов.

Несмотря на то, что парадигма постРМ рассчитана на непрерывное развитие, необходимо учитывать нелинейность этого процесса, выраженную в S-кривой (у которой немало авторов, так относительно развития технологических нововведений отметил сотрудник Маккинси Р.Фостер). Вначале, когда ресурсы и усилия вкладываются в разработки новой технологии управления, успехи весьма скромны. Когда же в дело идут ключевые для достижения успеха знания, результаты улучшаются скачкообразно. И по мере инвестирования в систему дополнительных средств прогресс становится все более трудным и дорогостоящим, не оправдывающим вложения. Таким образом достигается предел развития.

Новая парадигма рассчитана на стремление сотрудников развиваться. Но его также можно описать S-кривой. После того, как у сотрудника произойдет качественный скачок, сформируются навыки, его потребность в обратной связи, критике поведения значительно уменьшается или даже отпадает. И если система продолжает требовать давать обратку другим и получать самому - работа в этой части будет осуществляться формально. Возможно стоит дать возможность сотрудникам самостоятельно определять, когда им нужна обратная связь и поддержка. В рамках автоматизированных систем работник мог бы выставлять запрос на помощь в решении каких-то задач, в т.ч. конструктивных замечаниях.

Когда руководители ставят перед подчиненными сложные задачи - это подталкивает последних к развитию. Но для живых систем важна постоянная

смена напряжения и восстановления. Такая цикличность у всех разнится. Или если от сотрудника или компании в целом требуется постоянно находится в напряжении, то сотрудники, вместо того, чтобы искать способы решения проблем, займутся поиском причин, почему их решить нельзя.

ВЫБОР СПОСОБА ОРГАНИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Сверху или снизу

Новые вызовы, требующие от организаций оперативных решений, творческих подходов к преодолению трудностей, создают новые принципы и правила управления деятельностью организации. Происходит переход от методов управления сверху-вниз, от исполнительности к вовлечению персонала, опоры на внутренние порывы сотрудников, и постоянный поиск, а не решение по известным шаблонам. Те компании, которые уже меняют в этом направлении свои методы взаимодействия и управления, нуждаются в консалтинге, удовлетворяющем их новые запросы. Тогда встает вопрос - какого рода услуги, какого типа отношения между бизнесом и консалтингом оказываются востребованными, какие требования к консалтингу предъявляют новые правила управления компанией.

Консалтинговые компании позиционируют новые подходы к управлению, противопоставляя их старым. Посмотрим на управление сквозь призму такого бинарного взгляда и в качестве метафоры возьмем предложенную Д.Пинком идею (он применил ее к мотивации). И так, представим подходы консалтинговых услуг в виде операционной системы. В обычной жизни большинство людей не задумывается о том какая у них на компьютере операционка до тех пор, пока она не выйдет из строя или задачи, стоящие перед нами, настолько усложнятся, что операционка не тянет их выполнение. К этому времени создатели апгрейдят систему управления компьютером и нам, пользователям, остается только перейти на нее. "У общества тоже есть своя операционная система. Законы, традиции и экономические механизмы, с которыми мы сталкиваемся каждый день, расположены поверх слоя инструкций, протоколов и предположений о том, как устроен окружающий нас мир. И в значительной степени наша общественная операционная система состоит из представлений относительно человеческого поведения." (Д.Пинк)

Давайте классический взгляд научного менеджмента, достигший своего апогея в Performance management, построенный на управлении сверху-вниз, ранжировании и измеримости деятельности, проектировании организации, мотивации с помощью "кнути и пряника", упор на подотчетность, определим, как операционная система "Управление деятельностью 1.0". Тогда консалтинговые услуги по внедрению и обслуживанию "Управление деятельностью 1.0" можем назвать "Управленческий консалтинг 1.0". И он будет опираться на те же правила, присущие первой версии, т.е. консалтинг оказывает содействие в проектировании деятельности компаний путем

декомпозиции основных целей компании, помощи в подборе квалифицированных специалистов под должности, разработке инструментов измерения, ранжирования. Собственно, такой консалтинг образно можно представить в виде подрядных работ по капитальному и не... строительству организаций или экспертному анализу, вынесенному на аутсорсинг.

Описанный в данной работе новый подход, опирающийся на постановку краткосрочных целей и ориентиров будущего, на непрерывные трансформации и обратную связь по вертикали и горизонтали, на развитие сотрудников и команд, их внутренние порывы назовем "Управление деятельностью 2.0". В этом случае "Управленческий консалтинг 2.0" будет представлять собой не экспертные советы и проектирование, а организацию процессов поиска новых неожиданных решений, содействие в развитии систем управления. Такой консалтинг будет избегать стандартизации, а сам постоянно стремиться к развитию.

И в промежутке между двумя описанными операционными версиями управления неизбежно возникает апгрейд системы под номером 1.1. Эта версия представляет собой улучшенный вариант первой, в которой предоставляется больше самостоятельности и возможностей профессионального роста, предусмотрены возможности обратной связи, оргструктуры становятся менее жесткими (матричными). И консалтинг продвигает идеи мягкой силы, предоставления больших полномочий сотрудникам, необходимости конструктивной критики и уменьшения конкурентности среды. Но при этом со стороны консалтинга новые взгляды по-прежнему внедряются в организацию, проектируя системы управления с новыми принципами.

Продолжая традицию Д.Пинка остается только привести причины, по которым "Управление деятельностью 1.1" и "Управленческий консалтинг 1.1" не соответствуют условиям, где требуется оперативное принятие решений сотрудниками, подвижными внутренними порывами:

В основе первой версии лежит измеримый показатель, связанный с прибылью и стоимостью организации. Это позволяет проектировать компанию под конкретные цели. Во второй речь идет о приносимой пользе и развитии, которые оцениваются коллективом. Проектировании компании сверху (даже если идет речь о предоставлении больших полномочий сотрудникам) выглядит, как насаждение добра силой. Исследования конца прошлого века показывают, что как только в централизованных компаниях больше полномочий передается на уровень ниже - на этих уровнях сразу происходит усиление давления на сотрудников.

Первая версия делает акцент на рационализации, как в подходах к управлению, так и оценке поведения людей (деятельность мотивируется внешними стимулами). В новой операционке важны внутренние порывы, сотрудник ищет себе роль в компании, а не должность диктует ему функции. А значит сотрудник и сам подбирает способы общения, как с коллегами так

и руководством. Т.е. навязывание любых инструментов управления (в т.ч. постоянной обязательной обратной связи) мешает реализации потенциала личности, тормозит инициативы.

Если продолжить логику циклов в подходах управления, описанную выше со слов Р. Carrelli, A. Tavis, то следующая операционная система Управление деятельностью 3.0 будет снова, как и 1.0 опираться на власть, исполнительность, подотчетность и т.д. Возможно это будет развитие по спирали. Но тогда мы сможем отмечать сложности перехода от 2.0 к 3.0 и апргрейд 2.1 так же будет соответствовать ядру второй версии и мешать переходу к третьей.

Недавно голландские консультанты провели исследование среди агентов перемен и выявили интересную закономерность. Большинство из них предпочитают рассматривать изменения, как процесс обучения и самоорганизации (снизу-вверх), но при этом используют методы, которые четко определяют заранее результаты, позволяют легко планировать и контролировать процесс перемен (сверху-вниз).

Не черно-белая картина управления деятельностью компании

Мы рассмотрели управление деятельностью компании сквозь призму двух парадигм, которые представили метафорично в виде операционных систем. Выделим их ключевые отличия в характеристиках.

32

Операционные системы управления деятельностью	
1.0; 3.0	2.0; 4.0
Власть	Влияние
Проектирование	Развитие
Долгосрочное планирование (движение к цели вопреки обстоятельствам)	Стратегическая оперативность (изменение цели, отталкиваясь от возможностей)
Исполнительность	Творчество
Стимулирование (внешнее)	Мотивация (внутренняя)
Конкуренция	Доверие

Это две крайности, которые, как и любые категоричности встречаются в жизни редко (если встречаются). Представленный выше бинарный взгляд сужает возможности анализа подходов по управлению деятельностью компаний, но своей провокационностью запускает мыслительные процессы, подталкивает

к новым знаниям и рефлексии. В заключение соглашусь с выводом Д.Пинка о том, что никакие инструменты мотивации не могут быть универсальны.

Мой опыт показывает, что представленные характеристики встречаются в компаниях в той или иной мере в разных пропорциях. Например, централизация в компании может приводить к проявлению власти на верхних уровнях иерархии и влиянию на нижних. В зависимости от руководителя подразделения в одном будет процветать наставничество, а в другом метод кнута и пряника. Есть производственные подразделения, которым требуется описание технологии и ее четкое соблюдение, в отличие от отдела продвижения товара.



Каждая из характеристик может не коррелировать с другой. Так, например, креативность решений сотрудников компании может достигаться не благодаря доверию, а конкуренции. Таким образом, из перечисленных

характеристик может складываться любая конфигурация, которую трудно будет притянуть к какой-то из двух рассмотренных бинарных парадигм.

Сегодня бизнес, как никогда, заинтересован в решении стоящих перед ним задач и ему важно понимать, чем консалтинг может в этом помочь. Владение разными инструментами и парадигмами управления позволяет достигать разных целей.

В наше время постмодерна речь идет о том, что в одну и ту же точку можно прийти разными путями. А значит решение бизнес-задач представляет собой поиск наиболее оптимальных методов управления с учетом динамики бизнес-среды, культуры организации, персонала, для чего требуется навык не только решения разных проблем, но и решения одной проблемы несколькими способами. Если мы продолжим рассуждать в бинарном подходе, то Управленческий консалтинг 1.0 склоняется к продаже готовых долгосрочных консалтинговых решений вроде bsc, bpm, mbo и т.д. Парадигма Управленческий консалтинг 2.0 характеризуется изменением образа жизни компании, процессом постоянного развития. И эффективное решение следует искать как в этой плоскости, так и других.

*В. Демьяненко,
Март 2017 г*